

3.6

2 Edm.

# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA CONTRALORIA FINANCIERA COMO  
FUNCION DEL CONTADOR PUBLICO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO EN CONTADURIA  
PRESENTAN**

**RAFAEL BENITEZ VELAZQUEZ  
PEDRO URIBE DOMINGUEZ**

**PROFESOR DEL SEMINARIO      SEBASTIAN HINOJOSA COBARRUBIAS**

**MEXICO, D. F., 1965.**



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## LA CONTRALORIA FINANCIERA COMO FUNCION DEL CONTADOR PUBLICO

I N D I C E :		PAG.
	INTRODUCCION	1
CAPITULO	I.- ANTECEDENTES HISTORICOS	3
CAPITULO	II.- LA CONTRALORIA	
	- CONCEPTO GENERAL DE CONTRALORIA	5
	- FUNCIONES DEL CONTRALOR	9
	- AUTORIDAD DEL CONTRALOR	25
	- ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA	31
CAPITULO	III.- LA CONTRALORIA EN EL AMBITO GENERAL DE LA EMPRESA	
	- CONCEPTO DE EMPRESA	37
	- LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO	44
	- LA ADMINISTRACION DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CONTRALOR	59
CAPITULO	IV.- EL CONTADOR PUBLICO COMO CONTRALOR FINANCIERO	
	- IMPORTANCIA DEL RECURSO FINANCIERO PARA EL C.P.	62
	- ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	65
	- EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS	82
	- AMBITO DE ACCION DEL CONTRALOR FINANCIERO	94
	CONCLUSIONES	96
	BIBLIOGRAFIA	98

INTRODUCCION

Al igual que en la labor productiva las funciones se van especializando durante el proceso de fabricación de un artículo determinado, de la misma manera la administración para el logro de sus objetivos, tiende a descentralizar sus funciones para alcanzar dichos objetivos y así mejorar la calidad de información requerida por la administración superior.

En el presente trabajo de investigación, tratamos de aplicar esta descentralización de funciones a la Contraloría General, a través del establecimiento del Contralor Financiero quien será el encargado del buen uso, de acuerdo a las políticas correspondientes, del Recurso Financiero y la importancia dentro de este marco del Contador Público o Lic. en Contaduría.

En principio definimos a la Contraloría, analizando las diversas tendencias que enfocan su organización, las funciones generales y específicas que la integran. En un negocio pequeño, una persona se encarga de un sin número de funciones en base a él se controla todo movimiento de ésta, es decir, es una especie de control o contralor, aquí, aunque sea en

forma rudimentaria, se lleva a cabo la Contraloría; en la em presa mayor, es en base a sistemas bien definidos, la contra loría es más identificable por el nivel jerárquico que ocupa ya sea staff o lineal y por lo complejas que a veces se vuel ven sus responsabilidades hacia los niveles superiores, en cuanto a la calidad de información y la oportunidad con la que se proporciona. Una alternativa que observamos, en cuan to a la descentralización de funciones de la Contraloría, es en base a los recursos de empresa (humano, financiero, material además de los sistemas), pudiendo recaer la responsabilidad del buen uso del Recurso Financiero al C.P. o Lic. en Contaduría como Contralor Financiero.

A través de la interpretación de Estados Financieros con ayuda del Análisis Financiero y del Estado de Origen y Aplicación de Recursos, enfoca las políticas financieras y las medidas necesarias que se puedan tomar, e incluso pronosticar posibles desviaciones desde su origen, pues como veremos, las relaciones que se pueden obtener con los rubros componentes de los Estados Financieros, permiten detectar gran parte de los problemas derivados de actividades que quizá se piense no son financieras, pero que sin embargo, sus resultados repercuten en la situación financiera, misma que es un punto muy importante de la empresa en la época actual.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES

A partir de la aparición del comercio, surgió como necesidad de quienes lo llevaban a cabo, conocer los resultados de su actividad, al principio por lo reducido de las operaciones, eran ellos quienes registraban las transacciones llevadas a cabo. A medida que se fué desarrollando la humanidad al mismo tiempo se fueron complicando las actividades, ya no comerciales sino productivas y de servicio, la manera de registrar las también se hizo más difícil y el mismo dueño de un negocio no pudo controlar él sólo las operaciones, necesitaba de un mecanismo más efectivo, que le proporcionó el tenedor de libros, antecesor del contralor, que se hizo cargo de informar al dueño sobre los resultados de su operación ya sea comercial, productiva o de servicio que se traducían en ganancias o pérdidas según el caso. Es en este punto donde se desliga la actividad contable de la Administración General.

Al formarse la empresa moderna la Administración General se vuelve más complicada y particular en cada empresa, el control establecido en cada una de ellas es diferente, por ejemplo; en una empresa pequeña a partir de un contador que hace las veces de administrador general abarcando: selección de personal, compras, ventas, etc., podríamos decir que en cierta manera es un contralor debido a que es en base a él como se controlan los recursos de esa pequeña empresa; ahora en una empresa grande con una estructura complicada la contraloría comprende el diseño y manejo de los registros de la empresa además de presentar e interpretar la información que contienen.

A partir de este siglo la contraloría empezó a desarrollarse más y es en Estados Unidos de América donde grandes empresas transnacionales la contemplan dentro de su estructura organica. En nuestro país es también a partir de esas empresas se empieza a introducir las funciones de contraloría aun que la delimitación de éstas no está bien definida debido a lo complejas y particulares de cada una de las empresas.

## CAPITULO 2

### LA CONTRALORIA

#### CONCEPTO GENERAL DE LA CONTRALORIA

Establecer una definición de contraloría entraña problemas, debido a lo complejas que a veces resultan sus funciones, el trabajo de contralor tal y como se encuentra en la practica actual es no sólo el ejercicio de la función pura de la contraloría, sino la ejecución de muchos otros pequeños y necesarios deberes que el contralor ha de realizar de vez en cuando, aunque esencialmente la contraloría abarca todos los aspectos de una función básica; diseñar y manejar los registros de la empresa y presentar e interpretar la información que contienen, pero habiamos mencionado anteriormente, existen tareas ocasionales que no caen naturalmente dentro de la descripción de puestos de unidades normales de organización, es necesario que la administración superior asigne dichas tareas a alguien que tenga la habilidad de adaptarse con rapidez y facilidad a los nuevos requisitos, con la capacidad de ver esta tarea en la proporción que guarda con el trasfondo general de la empresa y la persona con el conocimiento requerido de la empresa corresponde al contralor.

Durante mucho tiempo se ha observado ya un cambio respecto de la actividad del contralor, desde el diseño y manejo del sistema de registros a la fase de información e interpretación. Este cambio ha continuado y se ha elevado a una actitud más crítica hacia la interpretación y hacia el significado pleno de la información dentro de la gerencia. Los contralores están descubriendo que los mecanismos complejos para interpretar los mismos datos antiguos ya no son suficientes hoy día, comprenden que es necesario adoptar una nueva perspectiva ante la naturaleza misma de la información que se acumula, el análisis debe comenzar por las necesidades administrativas que es preciso satisfacer.

Si el negocio que antaño estuvo unificado se ha transformado en un conglomerado diversificado, las necesidades de información e interpretación toman un camino completamente nuevo. Si la computadora entra en línea en tiempo real, el cambio comprende algo más que variaciones de técnicas para obtener la misma antigua información. Se puede presentar una multitud de nuevas posibilidades en la situación, que cambia el patron del posible servicio de información para la gerencia.

De lo anteriormente expresado respecto a los intentos de formular una definición sencilla de contraloría y sobre los cambios de dicho concepto, es claro observar que la esencia principal es la función de informar a la toma de decisiones y la consecuente responsabilidad del contralor:

A continuación tomado del Instituto de Ejecutivos de Finanzas describimos el concepto de contraloría:

1. Establecer, coordinar y mantener a través de la administración autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones. Este plan debe incluir estándares de costo (de acuerdo a las necesidades de la empresa), presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeamiento de utilidades y programa para las inversiones de capital fijo y su financiamiento, así como los procedimientos necesarios para llevar el plan a la práctica.
2. Comparar los resultados reales con los planes y estándares de operación aprobados, así como interpretar los resultados de las operaciones e informar sobre ellos a todos los niveles de la administración. Esta función incluye el diseño, implantación y mantenimiento de sistemas de registros contables y de costo, la determinación de la política contable y la recopilación de los datos estadísticos que se requieran.

3. Evaluar los objetivos de la empresa e informar sobre su validez y sobre la efectividad de su política, su organización estructural y los procedimientos a seguir para alcanzar objetivos. Lo anterior incluye consultas con las diversas dependencias directivas, responsables de la actuación o de la política respecto a cualquier fase de las operaciones de la empresa, en aquellos a que se refiere la ejecución de esta función.
4. Informar a las dependencias de Gobierno, según se requiera así como supervisar todos los asuntos relacionados con los impuestos.
5. Interpretar e informar sobre los efectos de las influencias externas sobre el logro de los objetivos de la empresa. Esta función incluye evaluar continuamente los fenómenos económicos, sociales y de los actos del Gobierno que puedan afectar las operaciones de la empresa.
6. Procurar protección a los activos de la empresa. Esto incluye establecer y mantener un sistema adecuado de control interno de auditoría; así como mantener una cobertura adecuada de seguros.

## FUNCIONES DEL CONTRALOR

En una de sus publicaciones el Instituto de Contralores de Estados Unidos de Norteamérica, expuso las funciones específicas del contralor:

- Instalación y supervisión de todos los registros de contabilidad de la empresa.
- Preparación e interpretación de los estados financieros y de los informes de la empresa.
- Auditoría constante de todas las cuentas y documentos de la empresa, cualquiera que sea su localización.
- Recopilación de los costos de distribución.
- Realización y valorización de todos los pagos de impuestos y supervisión de todos los asuntos relacionados con éstos.
- Preparación e interpretación de todos los informes y registros estadísticos de la empresa.
- Preparación, como director de presupuestos en unión de otros funcionarios y jefes de departamento, del presupuesto anual que cubren todas las actividades de la empresa.

para su presentación al Consejo de Administración o a la Junta de Directores antes de la iniciación del año fiscal.

La autoridad del contralor para vetar las comisiones o gastos autorizados por el presupuesto en que deben fijarse.

- Determinación de que todas las propiedades de la empresa esten debida y adecuadamente aseguradas.
- Iniciación, preparación y expedición de practicas normadas en relación con todos los sistemas establecidos en la empresa, incluyendo métodos, informes, registros y procedimientos de oficina y de personal.
- Mantenimiento de registros adecuados de los proyectos capitalizables autorizados y determinación de todas las sumas gastadas a este respecto en correspondencia con las cantidades asignadas.
- Determinación de que las transacciones financieras cubiertas por las actas de las juntas de directores, de el Consejo de Administración o por el Comité Ejecutivo, se han realizado y registrado de manera adecuada.
- Mantenimiento de registros adecuados de todos los contratos.

- Aprobación del pago (o refrendo) de todos los cheques pagarés y otros documentos negociables de la empresa que han sido firmados por el tesorero o por aquellos funcionarios autorizados para ello, por los que designe de vez en cuando el Consejo de Administración.
  
- Examen de todas las garantías para el retiro de valores de las cajas fuertes y de la empresa y determinación de aquellos retiros que se efectúan de conformidad con los estatutos o las regulaciones establecidas periódicamente por el Consejo de Administración.

Posteriormente el mismo Instituto ratificó el 19 de agosto de 1955 las funciones propias del contralor con base en las anteriormente mencionadas, las que dio a conocer a través de un comité de etica y elección de normas mediante la aprobación de la Junta Nacional Directiva.

- Establecer, coordinar y mantener en vigor, a través de gestión autorizada, un plan integral para el control de las operaciones, dicho plan deberá suministrar, con la amplitud requerida por el negocio de que se trate, costos estandar, presupuestos de gastos, pronosticos de ventas, estimación de utilidades y programas financieros y de inversión de capital, así como los procedimientos necesarios para llevar al cabo dicho plan.

- Estimar el desarrollo de las operaciones en comparación con el de las realizadas de acuerdo con un plan aprobado anteriormente, así como interpretar e informar sobre el resultado de las mismas a los funcionarios administrativos. Esta función incluye el proyecto, instalación y mantenimiento de sistemas de contabilidad de costos, la determinación de los procedimientos contables y la recopilación de los datos estadísticos solicitados.

- Estimar e informar sobre la solidez de los objetivos de la empresa y sobre la efectividad de su política, su organización interna y sus procedimientos para alcanzar dichos objetivos.

Esto incluye consultas con los ejecutivos de la administración en todas sus categorías que sean responsables de la política o de los actos relacionados con todos los aspectos de la marcha del negocio en cuanto se refiere al desarrollo de esta función.

- Interpretar e informar sobre los factores externos que pueden afectar los objetivos de la empresa. Esta función incluye la vigilancia continua de las condiciones económicas y sociales, así como las influencias gubernamentales en cuanto se relacionen con las operaciones del negocio.

- Disponer la debida protección del activo de la empresa. Esta función incluye el establecimiento y mantenimiento del control interno y auditoría necesarios, así como la efectiva garantía por medio de pólizas de seguros y fianzas.
  
- Comparecer ante las autoridades gubernamentales cuando sea necesario y supervisar todos los asuntos concernientes a los impuestos.

El profesor Gerald C. Wentworth, de la Universidad de Stanford, California, Estados Unidos de Norteamérica, resume las funciones del contralor, en los siguientes puntos:

1. Contabilidad General.
2. Costos (contabilidad industrial).
3. Estadísticas Comerciales.
4. Estadísticas Industriales.
5. Asuntos relacionados con Impuestos.
6. Sistemas y Procedimientos.
7. Auditoría Interna.
8. Relaciones con la Auditoría Externa
9. Control Presupuestal.

10. Análisis de Operaciones Presentes y Futuras.
11. Informes Financieros para usos Internos y Externos.
12. Estudios Economicos.

El profesor Wentworth, considera el punto más importante "Análisis de Operaciones Presentes y Futuras", ya que el contralor al efectuar un estudio de las operaciones presentes, puede normar su criterio acerca de los resultados obtenidos en los planes anteriormente formulados por él y apreciar si éstos planes resultaron positivos, negativos o razonables.

Con base en estos resultados el contralor analizará las futuras operaciones de la empresa y formulará nuevamente (con las experiencias obtenidas) los planes que afecten no solamente a sus distintos departamentos, sino a la organización en general estudiando las consecuencias y resultados que en forma indirecta se deriven de las operaciones en proyecto.

Se realizó un estudio sobre dos empresas, mostrando la posición que guarda el contralor dentro de ella, así como su importancia y los principales puestos que de él depende.

## EMPRESA I

El contralor tiene a su cargo la supervisión general de todos los libros de contabilidad de la empresa, refrenda los cheques pagarés y otras obligaciones para su pago y cumple algunos - otros deberes que pueda determinar el Consejo de Administración. En esta empresa, el tesorero es subordinado del Contralor; a su vez, el contralor es vicepresidente financiero por tanto, tiene bajo sus órdenes a varios subcontralores, al auditor de fabrica, a los auditores foráneos y a todo el personal del departamento de contabilidad y costos.

## EMPRESA II

El contralor es el funcionario que tiene a su cargo los libros de contabilidad general, los registros y estados financieros de la empresa, y cuida de que se lleve el debido control de las cuentas por cobrar y de todos sus bienes y activos.

Aprueba y firma los cheques para los desembolsos de efectivo.

Puede endosar a nombre de la empresa cheques, pagarés y otras obligaciones para su cobro, su depósito o su transferencia.

Prepara los estados e informes financieros, presenta al presidente evaluaciones relativas a resultados de las operacio-

nes de la empresa al Consejo de Administración, al Comité Ejecutivo al Presidente o el Director General.

FUNCIONES DEL CONTRALOR:

Areas en las que pueden dividirse las funciones del contralor:

- a) Sistematización
- b) Financiero - Contable
- c) Vigilancia

Subclasificación de la división anterior:

- a) Planeación
- b) Relaciones Industriales (Personal)
- c) Compras
- d) Producción
- e) Mercado (Ventas)
- f) Control
  - Finanzas y Contabilidad
  - Informes
- g) Diversos

## SISTEMATIZACION

### Planeación:

- Intervenir en la planeación general de la empresa.
- Intervenir en la formulación, actualización y modificación de los manuales de procedimientos administrativos contables de la entidad.
- Evaluación y deliberación. Participar en las deliberaciones de todos los sectores de la administración que sean responsables de la política o de las acciones a seguir por la empresa relativas a la realización de los objetivos, efectividad de la política, procedimientos y estructura de la organización.
- Administración de impuestos. Determinación de los regímenes legales y fiscal a que está sujeta la empresa. Normalmente, esta función la desarrolla conjuntamente con la intervención de un abogado.

## RELACIONES INDUSTRIALES ( PERSONAL )

Establecimientos de los procedimientos de control para el pago de nóminas y listas de raya.

## PRODUCCION

- Intervención en la sistematización de los programas de inventarios físicos y en la elaboración de los mismos.

## FINANZAS Y CONTABILIDAD

- Promover la eficiencia de operación y la adhesión a la política prescrita por la administración de la empresa.
- Establecimiento de los principios de contabilidad y las normas derivadas de los mismos, que regirán la formulación y presentación de los estados financieros.
- Diseño del sistema contable ( cualquiera que sea su modalidad ) En el caso de una industria, lo anterior incluirá lo relativo al sistema de control presupuestal.
- Control de pagos.
- Establecimiento de la política de capitalización.
- Auditoría
  - a) Interna. Intervenir en la formulación del programa de trabajo y establecer reglas para la supervisión del mismo.

b) Externa. Establecer las normas que regirán las relaciones con los auditores externos.

- Determinar los efectos de los cambios en las leyes impositivas que afecten a la empresa. Lo anterior incluirá prever la intervención de abogados o especialistas en asuntos fiscales cuando ello sea necesario.
- Establecer las políticas de crédito y cobranzas que regirán en la entidad.

### INFORMES

Determinación de las normas que regirán la formulación y presentación de los estados financieros y la demás información financiero-contable generada dentro de la empresa.

### FINANCIERO-CONTABLE

#### PLANEACION:

- Intervenir en la preparación de los presupuestos, lo cual incluirá, entre otras cosas, lo siguiente:
  - a) Planeación de utilidad.
  - b) Programa de inversión de recursos propios y ajenos y formulación del presupuesto de flujo efectivo.

c) Presupuesto de ventas.

d) Presupuestos de costos y gastos de operación.

- Evaluación económica. Evaluar continuamente las fuerzas económicas y sociales, así como la influencia del gobierno e interpretar el efecto que puedan tener sobre la empresa.

#### RELACIONES INDUSTRIALES ( PERSONAL )

- Verificación de las nóminas y listas de raya, incluyen do retención de impuestos, cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social y otros asuntos conexos.

#### COMPRAS

- Control de compras.
- Control de gastos y cuentas por pagar.

#### PRODUCCION

- Control contable de los inventarios.
- Supervisión de la valuación de los mismos.

#### MERCADEO ( VENTAS )

- Facturación
- Control de ventas y cuentas por cobrar.

## CONTROL

### FINANZAS Y CONTABILIDAD:

- Supervisar la contabilización de las operaciones de la empresa.
- Control contable de las sucursales y subsidiarias.
- Verificar el cumplimiento de los programas de proyectos capitalizables.
- Formulación de estados financieros.
- Análisis e interpretación de estados financieros.
- Comparación de las cifras reales con las presupuestadas, investigación y justificación de las excepciones y/o variaciones.
- Planeación financiera a corto y a largo plazo.
- Prever la necesidad de fondos para la empresa.
- Supervisar el cumplimiento de la política de crédito y cobranza.
- Relaciones con instituciones de crédito.

### INFORME

- Supervisión de los estados financieros además información financiero-contables conexa, lo cual incluirá estados financieros consolidados en el caso de que la empresa tenga subsidiarias.

- Preparación y/o supervisión de las estadísticas requeridas interna y externamente.
- Revisión y aprobación de las declaraciones de impuestos.

#### DIVERSOS

- Atención a inspectores fiscales y relaciones con aseguradoras, afianzadoras, abogados, etc.
- Formulación de estudios especiales en las áreas financiero-contables y economía.

#### VIGILANCIA

#### CONTROL

#### FINANZAS Y CONTABILIDAD:

- Información sobre desviaciones de las normas generadas ( que bajo el principio de la administración por excepciones, se ejerce a través del control presupuestal ), así como de las de auditoría interna.
- Protección de los activos de la empresa. Vigilar la protección de los activos de la empresa, mediante el control interno, la auditoría interna y una adecuada cobertura por la contratación de seguros.

Lo anterior también implicaría la suscripción de finanzas adecuadas.

- Supervisar el trabajo de las normas establecidas a través de los informes del departamento de auditoría interna.
- Verificar el cumplimiento de las políticas de crédito y cobranzas.

#### INFORMES

- Informar e interpretar la situación financiera y los resultados con los planes y estandares de operación establecidos.
- Vigilar el eficiente y oportuno cumplimiento de las disposiciones legales, fiscales y de estadística a que está sujeta la empresa.

#### DIVERSOS

Establecer el enlace entre la empresa y los auditores externos. Vigilar, coordinar y preparar la información que se requiere para que la auditoría externa se practique de acuerdo con las necesidades, tanto de la empresa como del auditor externo.

Funciones que tiene que absorber el Contralor, cuando no existen los puestos de tesorero ( Gerente Financiero o de Finanzas ) ni de Gerente Administrativo:

Factores que han de considerarse al determinar las funciones del contralor, son que la empresa cuente con aquellos ejecutivos cuyas funciones normalmente estan intimamente ligadas a las de este financiero. Este sería el caso en que por el tipo de organización de la empresa no se hubieren creado los puestos de tesorero o gerente de finanzas y gerente administrativo; en tal caso, indudablemente, el contralor deberá absorber básicamente las siguientes funciones:

Funciones del tesorero que quedan a cargo del contralor:

- Custodia de Fondos.
- Obtención del capital necesario.
- Relaciones con inversionistas.

Funciones del gerente administrativo que absorbería el contralor:

Tener bajo su dependencia los siguientes departamentos o secciones de la empresa:

- Relaciones industriales y nóminas.

### CAPITULO III

#### LA CONTRALORIA EN EL AMBITO GENERAL DE LA EMPRESA

##### CONCEPTO DE EMPRESA.

De una forma general y más acorde a nuestro tema definiremos a la empresa como la unidad de producción o servicio que busca la satisfacción de un mercado a través de la articulación de sus recursos humanos, materiales y técnicos valiéndose de la administración para el logro de sus objetivos.

Para iniciar el estudio y conocer un poco más acerca de la empresa enunciaremos primero qué elementos la integran como son:

- a) Elementos Materiales
- b) Elementos Humanos
- c) Elementos Técnicos y Sistemas

a) Los elementos materiales lo compone como su nombre lo indica por una parte sus edificios, instalaciones, maquinaria, equipos e instrumentos y por otra las materias primas y los

productos que son necesarios para la transformación de la materia prima en producto terminado en una industria o los elementos necesarios para ofrecer un servicio según sea el caso.

b) Los elementos humanos, que son el elemento dinámico dentro de la empresa, pueden componerlo desde obreros, directamente involucrados en la labor productiva, personal administrativo, hasta altos ejecutivos y directores cuya función es fijar los objetivos institucionales de la empresa.

c) Los sistemas son la parte de la empresa que no se toca, pero que sin embargo coordina las operaciones de los diversos departamentos tanto productivos, de ventas, de finanzas, administrativo, contable, etc.

### Tipos de Empresa

Para efectos de este trabajo mencionaremos algunos de tipos de clasificación de empresas que existen con objeto de conocerlos en una forma general.

Principiaremos en reconocer dos tipos de empresa:

a) La empresa privada cuyo principal objetivo es la obtención de un beneficio económico a través de otorgar un servi

cio o un bien material de orden general o social.

b) La empresa pública que está enfocada a satisfacer una necesidad de caracter general o social pudiendo obtener o no beneficios de acuerdo con las políticas generales de desarrollo establecidas por el gobierno.

Otra forma de dividir o reconocer a las empresas puede ser como: pequeña, mediana o grande; según la complejidad que reviste su organización y de acuerdo a los siguientes criterios:

- 1) Criterio de Mercadotecnia.- o sea de acuerdo al mercado que domina, por ejemplo: local, nacional o quizás en amplios mercados internacionales.
- 2) Criterio de Producción.- que se evalúa de acuerdo al total de unidades o cantidades producidas.
- 3) Criterio Financiero.- de acuerdo al monto del cápital de la empresa.
- 4) Criterio en Materia de Personal.- la complejidad de una empresa también puede estar dada por este factor.

Ahora, hemos hablado de pequeña, mediana y gran empresa, pero aparte de los factores anteriormente mencionados tiene otras características que enunciaremos a continuación:

### Características de la Pequeña Empresa

1. Existe un administrador único o supremo cuyas funciones son ilimitadas ya que gran parte de su tiempo lo absorben problemas técnicos de producción, de finanzas, de ventas, de personal, es decir, en este tipo de empresa es más acentuada una centralización en todos los aspectos y sentidos que integran la empresa.
2. Las funciones principales no están bajo la responsabilidad de especialistas o si existen sus decisiones en el funcionamiento de la empresa son de efectos casi nulos su trabajo más bien consiste en vigilar la ejecución de órdenes del administrador único.
3. Debido a que la escala jerárquica es menos complicada se tiene un conocimiento de las características, capacidades, cualidades, etc., de cada uno de los trabajadores

y los conflictos que se suscitan son resueltos en forma inmediata, debido a la escasa complejidad en los trámites administrativos y no requiere de gran pepeleo.

### Características de la Mediana Empresa

Es un poco difícil de encasillar a este tipo de empresa debido a que presenta características tanto de la grán empresa como de la pequeña, ya que más bien es una etapa por la que pasa la empresa para alcanzar el desarrollo total, pero mencionaremos algunas características importantes:

1. En comparación con la pequeña empresa la descentralización va haciéndose más palpable, debido a la complicación de las operaciones que no solamente presenta la necesidad de añadir más personal a una operación o más operaciones a la misma función sino aquí se van a tomar en cuenta elementos cualitativos, debido a que van apareciendo funciones distintas que anteriormente no habían sido necesarias.

2. La delegación de funciones que anteriormente habían sido manejadas por la alta gerencia da paso a personal con conocimientos tecnico-administrativos debido a que ésta ya no tiene el control de lo que pasa en la empresa a nivel específico y pierde contacto con la mayoría del personal.
3. Debido a que en las diferentes funciones se va utilizando personal más capacitado y los niveles gerenciales ejercen una función más enfocada a la supervisión, comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplios y detallados que a cuestiones de realización inmediata.

### Características de la Gran Empresa

1. Existe un Consejo de Administración colocado en el más alto nivel jerárquico, responsable de dictar las políticas generales que rigen a la empresa y a su vez este consejo está coordinado por un staff más o menos grande de personas, además de una serie de subgerentes administrativos, especialistas en ventas, compras, finanzas y en funciones más típicamente gerenciales de planeación y organización.

2. Ante todo existe una clara división del trabajo, desde la función ejecutiva, hasta funciones menos importantes, al mismo tiempo se impone un mayor grado de descentralización delegando la mayoría de las funciones en jefes y empleados responsables de tomar decisiones dentro de las políticas y normas que les fijan.
3. Los problemas suscitados dentro de la estructura de la empresa deben seguir los canales de comunicación establecidos sin romper la vía jerárquica.
4. Como consecuencia de lo anterior es indispensable que existan técnicas de comunicación formal actualizadas como reportes, controles, estadísticas, etc., ya que por la misma estructura tiende a dificultarse, además de ejercer un mayor cuidado sobre la comunicación informal a fin de evitar que ésta por su natural tendencia a distorsionar la información cause daños a la empresa.
5. Como requisito indispensable debe existir una previsión y planeación realizadas a largo plazo.

## ADMINISTRACION

### Antecedentes

La administración se inicia cuando las empresas se empiezan a organizar a fin de producir satisfactores, al principio una sola persona maneja su propio negocio con buenos resultados, más al progresar, se hace necesario delegar funciones y es cuando se emplea la administración científica cuyos principios y bases fueron dados por Frederick Taylor y Henry Fayol.

Frederick Taylor (1856-1915) ingeniero norteamericano autor de " Los Principios de la Organización Científica " y " Organización de Establecimientos Comerciales ". Es el organizador de la disciplina administrativa enfocada a aumentar la producción reduciendo tiempos y movimientos para aprovechar al máximo la capacidad del trabajador por lo cual se deduce que su aportación a la administración como ciencia es mínima.

Henry Fayol (1841-1925) Ingeniero de minas francés autor de " Doctrina Administrativa ", es el sistematizador de la administración siendo el que analiza al proceso administrati-

tivo y define sus elementos de una manera ordenada por lo cual se considera que es el que emite las bases en que se sustenta la administración.

Fayol dividió en cinco etapas el proceso administrativo y son las siguientes:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Coordinación
- d) Dirección
- e) Control

### Concepto

Administración es el conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticamente ordenados que conducen al mejor aprovechamiento posible de los elementos que intervienen en la estructura y manejo de las organizaciones sociales.

### Importancia

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

2. El éxito de un organismo social depende, directa o indirectamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor que las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos; maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente, son superados por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida

económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tenderá a serlo.

6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como punto de partida a ese desarrollo.

## PROCESO ADMINISTRATIVO

Henry Fayol fue el primero en dar a conocer en el año 1916, un modelo de Proceso Administrativo, el cual contiene cinco etapas.

- Previsión
- Organización
- Mando
- Coordinación
- Control

Varios autores agrupan y designan a la:

Previsión como Planeación

Integración como Organización

Ejecución y Coordinación como Dirección

Por lo tanto las etapas del modelo del Proceso Administrativo que se tratarán serán:

Planeación

Organización

Dirección

Control

- Vigilancia
- Comedor ( en su caso )
- Mantenimiento y reparaciones
- Limpieza y aseo
- Archivo
- Servicio de mensajería
- Comunicación y publicidad interna
- Compras de papelería
- Conmutador telefónico y recepción

#### AUTORIDAD DEL CONTRALOR

La autoridad del contralor en una empresa de gran proporción esta ligada a todos los departamentos de ésta o en una pequeña a todas las funciones de la misma, es decir, la actividad del contralor tiene contactos del todo únicos con otros departamentos funcionales que se derivan directamente de la naturaleza de su responsabilidad de información básica. La administración requiere información sobre cada unidad de organización en todos los niveles. El contralor no puede obtener esta información si permanece sentado en su oficina, sino que debe tomar medidas para obtener la mayor parte de ella en su fuente original, el contralor debe tomar precauciones de alguna manera para que los empleados de línea que están involucrados en los eventos presenten informes al res

pecto, esto se obtiene exigiendo que los empleados emitan fichas, pongan marcas de verificación o cualesquier otra medida que permita registrar el caso cuando se observa y para cuidar el proceso de errores, el contralor a través de su departamento de sistemas intenta rodear el proceso con salvaguardas que conecten la realización del registro, tan estrechamente como sea posible, con el suceso mismo.

Dentro de la estructura organica de la empresa el contralor puede ubicarse con linea de autoridad tanto lineal como staff.

El contralor en linea quiere decir que la responsabilidad es inmediata y en linea recta, es decir, cada empleado o grupo de empleados dependerá de un sólo jefe a quien debe informar del resultado de sus actividades, al contralor en linea se le confieren tareas que caen dentro del campo de las operaciones básicas de la empresa y como sus actividades estan en la linea administrativa, tiene la autoridad necesaria para intervenir en otros campos como ventas, producción, etc., pero únicamente en lo que se refiere a las operaciones desde el punto de vista administrativo, se puede decir que el contralor en linea es un ejecutivo en materia contable con autoridad sobre el personal administrativo y responsable de las decisiones necesarias dentro de su campo.

El contralor staff trabaja con planes a largo plazo, realiza labores de asesoría técnica y consultiva, recomienda políticas generales y sólo supervisa el trabajo administrativo una de las marcadas diferencias que tiene con el contralor en línea consiste en que su autoridad se extiende únicamente dentro de su departamento; sus relaciones con otros departamentos se limitan a la recolección e interpretación de datos que le sirven para asesorar a los ejecutivos en la fijación de las políticas a seguir. En otras palabras el contralor staff constituye un cuerpo de asesoría en el aspecto financiero y no tendrá autoridad sobre otros departamentos.

Ahora bien, para ejemplificar la interrelación del contralor con otros departamentos enunciaremos el problema que existe sobre la salvaguarda de activos entre el tesorero y el contralor en varias empresas llegándose a un acuerdo respecto a que la responsabilidad del diseño y manejo del papeleo recae sobre el contralor, pero delegándole al tesorero la responsabilidad relativa a la custodia física y legal, ahora el aspecto relativo a la ubicación del cajero bajo el tesorero o bajo el contralor, la solución de este problema consiste generalmente en situar al cajero bajo el tesorero en el organigrama formal; en el entendimiento de que esto expresa su

responsabilidad funcional ante el contralor. Esta disposición de servicio a dos jefes se encuentra en muchos otros lugares de organizaciones típicas resulta muy operable cuando se comprende de manera correcta y a menudo es la única respuesta factible a los problemas de organización de muchas funciones.

En la representación gráfica de la organización es habitual mostrar la responsabilidad formal de autoridad de línea mediante líneas sólidas, con otras interrumpidas para indicar algunas relaciones funcionales de responsabilidad y autoridad que sean particularmente importantes.

Otro ejemplo es la función secretarial que puede describirse en dos palabras como la de correspondencia oficial, esto incluye notificaciones de todo tipo a los accionistas, informes a las dependencias del gobierno (licencias, censo, declaraciones de impuestos, etc.,) informes legales formales de muchas otras clases. La mayoría de esos documentos exigen una información objetiva que procede de gran parte del sistema de contabilidad y que es el campo del contralor. Es evidente que el secretario y el contralor deben cooperar en forma muy estrecha tanto en función de la organización de sus servicios, como de vez en cuando, en la elaboración de

informes y correspondencia específicos. En muchas de esas ocasiones, el departamento legal tiene que desempeñar también un papel importante. La declaración anual del impuesto sobre la renta es el ejemplo primordial de cooperación interfuncional entre los tres departamentos. En estos casos, la sección de informes suele organizarse bajo la responsabilidad del contralor, para realizar los trabajos detallados de compilación de informes, pero en lo que se refiere a los asuntos funcionales específicos, se encontrará bajo la dirección del secretario (por ejemplo, en las declaraciones de poderes) y en otros, bajo el departamento legal (por ejemplo, en los elementos de controversia en la declaración de impuestos).

Otro ejemplo de cooperación necesaria es el del manejo apropiado de las nóminas. En esta tarea, el departamento de personal debe tomar la responsabilidad de registros básicos de empleo, clasificaciones correctas para las deducciones fiscales y de seguridad social, cambios en las cuotas de salarios etc.; sin embargo, la preparación rutinaria de la nómina y la contabilización correcta de los cargos de mano de obra son funciones que corresponden a la contraloría.

Los objetivos y las funciones de la contraloría que se han expuesto anteriormente nos dan una idea bastante precisa de

la posición de esta actividad, pero a través de todo ello se deja entrever que la contraloría y por ende el contralor tiene características muy peculiares. Esta actividad no se concreta exclusivamente a recibir y transmitir órdenes o indicaciones, porque para cumplir fielmente con su objetivo necesita intervenir en forma directa o indirecta en todos los departamentos de la empresa. Logicamente esta intervención deberá estar sujeta a la coordinación del superior inmediato, ya que el contralor no puede materialmente ser responsable de todas las actividades de control.

En otras palabras la actividad del contralor tiende más a la supervisión y a la coordinación de todas las funciones y aunque sugiere métodos y normas de control más efectivas, nunca cae en el campo de la administración propiamente dicha.

Este aspecto de la coordinación por parte del contralor es muy importante porque de ahí se deriva la mayor eficiencia o productividad de una empresa.

## ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA

Será muy raro que cualquier contralor tenga la oportunidad abierta para organizar su departamento como considere que deba ser, sin embargo, el ideal respecto a cómo se debería organizar su departamento es una guía valiosa siempre que se presente la oportunidad, incluso para una reorganización parcial. Cada una de esas ocasiones le permitirá acercarse más a su concepto sobre la organización más eficaz. Con este fin el principio general de control será la división de la función total de contraloría en sus subfunciones naturales e inherentes.

También en este caso nos enfrentamos a un principio fácil de enunciar y difícil de poner en practica. El estudio de las gráficas reales de organización de los departamentos de contraloría muestra un conjunto tan sorprendente de diferencias que es difícil establecer la existencia de cualquier esquema general apropiado.

Para encontrar cierta uniformidad en esas gráficas de organización, hay que reconocer y evaluar los efectos de ciertas diferencias necesarias en la organización. La causa principal de diferencias reposa en las grandes variaciones de las

empresas mismas. Por ejemplo una empresa de servicios públicos, cuyo patron de operaciones esta virtualmente fijado, que posee una estructura de indice de ingresos controlada por la ley, que tiene una contabilidad de clientes muy rutinaria, y cuya expansión gradual responde en gran parte al aumento de la población, es muy diferente de un gran productor de automóviles, con su gran competencia de precios, con la importancia preponderante de su cambio anual de modelos y con sus complejas relaciones de contabilidad de distribuidores y clientes. Véase también el contraste entre el patron natural de negocios de una compañía de seguros, una cadena de bancos un ferrocarril y compárense esas grandes empresas con otras pequeñas de fabricación, comercialización y servicios. Dentro de esas categorías, las empresas individuales pueden tener circunstancias totalmente únicas que debe preveer el contralor. Incluso los elementos estandar para todas y cada una de las empresas, tales como los sistemas, la auditoría, la contabilidad general, los impuestos, la planeación hacia el futuro, etc., variarán en cuanto a su importancia relativa de unas compañías a otras.

La toma de consideración de los probables efectos de esas diferencias impide que podamos esperar que exista uniformidad de organización, excepto en las subdivisiones principales o

de nivel superior de la organización del contralor, con grandes variaciones de los niveles inferiores.

La segunda razón importante para la variación es el hecho de que la mayoría de los departamentamentos de contraloría no son el resultado de una planeación general sistemática, sino una combinación de cambios, modificaciones y adiciones sucesivas.

Con este método de crecimiento, es inevitable que el patron de organización refleje los puntos fuertes, las capacidades y la energía relativa de los empleados que se encontraban en la escena y disponibles para responsabilidades nuevas o amplias al realizarse los cambios en el pasado. Aunque lejos del ideal esa organización puede resultar muy eficaz, en tanto prevalezcan las condiciones singulares del período de reorganización. Al observar la gráfica de organización en la actualidad a menudo sólo se puede tratar de adivinar las condiciones que se encontraron originalmente acerca de sus peculiaridades.

Una tercera causa relacionada de cambio en la organización reposa en las distintas interpretaciones de los límites de la función de contraloría. Todo el grupo de responsabilidades de servicio considerado en general como administración

de oficinas, se encuentra a menudo bajo el contralor y, en otras ocasiones, bajo un gerente administrativo que no presenta informe alguno al contralor. Al estudiar este aspecto particular, vale la pena reconocer que algunas funciones de administración de oficinas tales como archivo, los teléfonos, etc., son servicios para muchas secciones de la empresa, mientras que otras funciones, tales como la toma de pedidos, la facturación las cuentas de los clientes y el procesamiento de datos, son de naturaleza básicamente contable y sólo se encuentran bajo la administración de oficinas porque requieren cantidades bastante grandes de ayuda secretarial, realizando casi siempre operaciones repetitivas. La supervisión de trabajos de este tipo requiere de muy pocos conocimientos de la teoría o práctica de contabilidad, pero se necesita una gran capacidad para organizar el flujo del trabajo y manejar al personal, lo que supone son cualidades que distinguen a un gerente administrativo.

El factor final, quizá el más significativo y en verdad el más evasivo, al explicar las diferencias de organización en los departamentos de contraloría, es el nivel o etapa de madurez que se alcanza en la evolución prolongada y lenta de la función del contralor, desde la reunión relativamente simple de cifras hasta la etapa de identificar cifras importan-

tes y la manipulación consiente y uso de las cifras para la planeación enfocada al futuro. Por supuesto, no se posible reconocer ningún punto de corte entre esas etapas o estar seguros a partir de las mencionadas secciones o subdivisiones de la organización, de cuánto ha avanzado este progreso hacia la madurez. Sobre todo en las empresas más pequeñas, la subfunción de planeación para el futuro puede estar muy desarrollado en el contralor mismo y en su personal inmediato, sin que se mencione de manera específica en la gráfica formal de la organización. Es preciso reconocer que, en cualquier organización del contralor, una subfunción no delegada específicamente descansa todavía en el contralor mismo. En empresas más grandes la función de planeación para el futuro tiene mayores probabilidades de que se reconosca de modo específico en término de unidades de la organización y títulos. Incluso en este caso, no se puede estar seguro del nivel real de desarrollo. por ejemplo, la existencia de una sección de presupuestos separada puede significar cualquier cosa, desde la existencia de un proceso rutinario de control de desembolsos hasta una planeación muy elevada para un futuro lejano.

La presencia de una sección de análisis separada en la gráfica de la organización parecería indicar el reconocimiento de la importancia creciente de la subfunción de uso y planea

ción; pero una vez más, se necesitará una investigación completa de los deberes y el desempeño real de esas unidades para determinar el grado real de madurez en la organización.

## PLANEACION

Cuando la administración se concibe como un proceso, la planeación es la primer etapa que se efectúa.

Planear implica proyectar en forma consciente la acción hacia futuro, por lo tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficientes para establecer la orientación de las decisiones sobre lo que habrá que hacerse, cómo y cuándo hacerlo y quiénes serán los encargados de realizarlo.

El interés y la necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales, a los que debe adaptarse.

La necesidad de planear no sólo es función característica de los administradores de alto nivel, sino que involucra a todos aquellos que ocupan un puesto directivo, por mínimo que sea, la amplitud de la planeación queda integrada por los diversos tipos de planes que se clasifican de acuerdo a sus características y aplicación.

**OBJETIVOS.** -

Establecer un objetivo, es fijarse un próposito.

Se clasifican en Generales y particulares.

Los más importantes deberán estar por escrito, señalando la fecha o período en que deben lograrse, además deberán ser medibles y cuantificables.

**POLITICAS.** -

Son normas generales que señalan el camino a seguir para lograr los objetivos.

Pueden ser de carácter General o Particular.

Deben ser flexibles e indicar los límites de decisión para quienes se ha delegado la responsabilidad de tomar decisiones.

## PROCEDIMIENTOS

Son planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente, considerando tiempo, esfuerzo y costo.

Deberán fijarse por escrito y de ser posible, en forma gráfica.

## PROGRAMAS

Son planes que agrupan a diversas actividades que han de ejecutarse para obtener un fin concreto.

Pueden ser generales o particulares, a corto, mediano o largo plazo.

## PRESUPUESTOS

Son la expresión que se da en términos numéricos a los planes, al ser aprobados y establecidos se convierten en un instrumento fundamental para la planeación y control en muchas empresas.

## ORGANIZACION

Proceso de estructurar formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social.

### Próposito.-

Establecer una estructura formal que permita a los integrantes colaborar eficaz y eficientemente al logro de los objetivos.

En base a los objetivos fijados en la etapa de planeación, la organización se encarga de agrupar actividades, establecer jerarquías, designar áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal por medio de las relaciones de autoridad y diseñar sistemas de comunicación.

La organización es más bien una reorganización, debido a que todo organismo social no es estático, sino dinámico, ya que será indispensable preparar y adaptar los cambios organizacionales que en forma inevitable se irán presentando.

## Recursos de las Organizaciones.-

Todo organismo social se apoya en una serie de recursos o elementos que en su conjunto lo constituyen, estos recursos al administrarse adecuadamente le permitirán cumplir con los objetivos por los que fue creado.

### Tipo de Recursos.-

#### - Recursos Materiales.

Dinero, terrenos locales y edificios; instalaciones, maquinaria y equipo; herramientas, materias primas.

#### - Recursos Técnicos.

Sistemas, métodos, procedimientos, fórmulas, patentes, instructivos.

#### - Recursos Humanos.

Conjunto de personas con que cuenta el organismo social y que constituyen con todas sus características (conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, etc.)

- Recursos Financieros.

El dinero, bonos y acciones.

### DIRECCION

La función de dirección, implica el conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de la organización.

Es la parte central de la administración, puesto que a través de ella se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador.

Elementos de la Dirección.

Autoridad

Motivación

Comunicación

Coordinación

Toma de Decisiones

Autoridad.- Poder de mandar, de exigir.

Existen tres tipos:

Formal.- Poder de exigir obediencia a quien recibe las órdenes.

Informal.- La posee el individuo.

Facilidad de influir y atraer la voluntad de los demás de manera espontánea.

Profesional.- Es brindada por el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades.

Motivación.- Factor de importancia para el administrador, ya que de él es la responsabilidad de inducir a las personas para que aporten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización.

Una motivación es el dinero.

Comunicación .- Proceso mediante el cual se transmite información.

Elementos: Emisor, Mensaje, Medio o Canal , -  
Receptor y Reacción.

Tipos: Formal, Informal, Interna, Externa.

Toma de Decisiones..... - Acción encomendada a los altos niveles , ya -  
que de ellos será la responsabilidad de que se  
cumplan o no, los objetivos planeados.

### CONTROL .

Ultima etapa del proceso administrativo que consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social. Está estrechamente ligado -- con la planeación a quien le sirve de retroalimentación para - futuros planes; mientras más claros, completos y ordenados sean los planes se facilitará la función del control.

**Factores en los cuales puede medirse toda actividad:**

- Cantidad
- Calidad
- Tiempo
- Costo

**Funciones específicas del control:**

- Producción
- Inventarios
- Calidad
- Mantenimiento
- Costos
- Ventas
- Publicidad
- Salarios
- Personal

**Principales mecanismos del control:**

- Observación Directa
- Presupuestos
- Estadísticas
- Informes
- Análisis Especiales

**Pasos básicos del control:**

- Establecimiento de normas o estandares de ejecución.
- Medición de lo que se ha hecho
- Comparación de lo hecho con lo establecido.
- Corregir las desviaciones mediante acciones correctivas.

El valor tangible del control consiste en ajustarse a los estandares establecidos mediante acciones correctivas como pueden ser:

- Revisión de objetivos.
- Modificación de políticas.
- Cambio de métodos.
- Medidas para mejorar el desempeño del trabajo.
- El uso de la autoridad para motivar cambios de comportamiento en las personas.

## LA ADMINISTRACION DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CONTRALOR.

Para ir más allá del simple concepto de que la función del contralor es presentar la información que utilizará la administración es necesario examinar de un modo más profundo el concepto de la relación entre administración e información. Para un empleado del área de personal, la administración consiste en realizar cosas a través de las personas. Para un empleado de mercadotecnia, la administración consiste en descubrir lo que se venderá, conseguirlo y venderlo. Para el encargado de Finanzas, la administración consiste en invertir dinero bajo condiciones de riesgo calculadas y recuperarlo con un incremento. Para el encargado de Producción, la administración es la puesta en práctica de la filosofía de construir un mejor producto. Todos estos puntos de vista son válidos, pero no son directamente apropiados para los fines de este estudio. Lo que aquí resulta más conveniente es el hecho de que en todos estos campos la importancia fundamental de la administración es el proceso de toma de decisiones.

La experiencia práctica en el campo de los negocios, si se respalda con una observación imaginativa, conduce a una apreciación más profunda de la increíble variedad de situa-

ciones en las que se deben tomar las decisiones y cada una de esas situaciones requiere una concentración enorme de información. Para estructurar un sistema de información que permita a una empresa manejar una infinidad de problemas, habría que realizar una labor de titanes. Esta es la tarea a la que se enfrenta el contralor, y en sentido absoluto, resulta imposible.

La única esperanza, y el camino práctico del contralor, es clasificar los miles de problemas empresariales hasta el punto en que se vea la posibilidad de desarrollar un patrón. Si logra clasificar en grupos los problemas empresariales según similitudes sustanciales, tendrá una posibilidad razonable de organizar la información necesaria para su manejo.

Al estructurar un determinado sistema, el contralor debe poseer la suficiente imaginación para preveer de la manera más amplia posible los problemas prácticos a los que se enfrentará su administración. En esta tarea, será conveniente que consulte con toda frecuencia necesaria a los ejecutivos de línea para que ellos le ayuden a anticipar las situaciones problemáticas. Si esta búsqueda se realiza un poco a ciegas para cualquier y todos los problemas que puedan pre

sentarse en el futuro, no se llegará muy lejos. Si por el contrario el contralor emprende investigaciones con cierto conocimiento de los patrones de problemas que tienden a presentarse y busca ayuda en los procedimientos establecidos por la ciencia administrativa, en cuanto a conductores de información, procedimientos establecidos en los manuales de operación, de políticas, etc., asimismo verificar qué etapas en el proceso administrativo cumplen o dejan de cumplir con los objetivos establecidos, con anticipación.

Como última apreciación que el contralor toma en cuenta de la información proporcionada por los controles administrativos establecidos, en la calidad de la misma, es decir, qué tanto las políticas administrativas son llevadas a cabo por el personal asignado para que en base a ellos los informes que proporcione a los organos superiores sean confiables y proporcionen como mencionamos al principio los elementos primordiales para una adecuada toma de decisiones.

## CAPITULO IV

### EL CONTADOR PUBLICO COMO CONTRALOR FINANCIERO

#### IMPORTANCIA DEL RECURSO FINANCIERO PARA EL C.P.

Es indudable la importancia y trascendencia de la Contabilidad en las empresas, donde la existencia del control es indispensable para tener la seguridad de que todos los hechos y operaciones financieras han sido registradas.

El logro de los objetivos contables, solamente se alcanza con el adecuado control que ejerce la administración sobre la contabilidad. De esta manera, la crítica contable es uno de los elementos de juicio de la administración, para lograr el control dinámico, depurado y actualizado de las operaciones que realiza la empresa. Así la administración sin la organización contable no puede existir y viceversa.

La acción de la crítica contable es una evaluación permanente y periódica de la marcha de la empresa a través de:

1. La revisión sistemática de los libros y documentos contables (Auditoría)

2. La crítica de los aspectos constructivos y ejecutivos de la organización contable, o sea, la planeación y realización del registro contable y procedimientos de control interno para alcanzar la debida protección de los bienes de la empresa.
3. El análisis e interpretación de los estados financieros, o sea, la técnica de investigación de las inversiones, utilidades, capital y tendencias de las empresas que al referirse a la revisión de cifras de hechos registrados, su comparación con situaciones anteriores, permite conjeturar acerca del futuro de una empresa.

Si a los estados financieros se les concibe como un conjunto de instrumentos al servicio de la administración para evaluar la marcha de la empresa, se comprenderá la importancia e interés que tiene su lectura e interpretación frente a su propia administración.

La síntesis que ofrecen los estados financieros, sólo es la exposición en los libros contables, como una expresión condensada de las cuentas que los registran. De ésto resulta que no son lo suficientemente ilustrativos para conocer en forma profunda los hechos económicos expresados, y en consecuencia no hacen evidente la eficiencia de la dirección de la empresa.

La necesidad de los niveles de dirección de contar con una información completa, oportuna y competente para la correcta toma de decisiones, crea la necesidad de llevar a cabo un proceso de " análisis e interpretación de Estados Financieros ", cuya realización tiene como antecedentes el pleno funcionamiento de un régimen de contabilidad eficaz de la empresa, que se sujeta a un estudio de su naturaleza, ya que de otra manera no se contaría con la información que permita establecer conclusiones veraces y útiles.

Nadie está más interesado en el óptimo uso de los recursos financieros de la empresa que el Contador Público y éste a través del análisis financiero puede detectar anomalías que quizá se piense no sean netamente contables, por ejemplo: en el departamento de crédito y cobranzas no se hayan percatado de la importancia de la recuperación oportuna de los créditos otorgados a los clientes sin embargo, sin necesidad de estar dentro de el departamento el Contador Público a través del análisis puede observar si existen problemas en este sentido.

Para el Contador Público es básico conocer y propiciar el apropiado uso del recurso financiero de la empresa y este lo llega a realizar a través del Análisis Financiero mismo que a continuación exponemos.

### ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

Es la distinción o separación de los componentes que integran los estados financieros, para conocer sus orígenes y explicar sus posibles proyecciones:

#### Objetivos del Análisis de Estados Financieros.

Partiendo de que el análisis de Estados Financieros consiste en determinar y ponderar la situación financiera de una empresa, vemos que su objetivo general es el de proporcionar elementos de juicio para apreciar, interpretar y explicar la situación financiera de una empresa, representada en los estados financieros, teniendo que cubrir los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar la solvencia inmediata, liquidez y capacidad de pago de la empresa.
2. Determinar la solidez de la estructura financiera (estructura de capital)

3. Determinar la capacidad de rendimiento (resultado de la operación).
4. Determinar la capacidad de la productividad (eficiencia de la operación).
5. Determinar las tendencias financieras del negocio.
6. Determinar y detectar los problemas ó fenómenos que afectan directamente la situación financiera de la empresa.

Uno de los principales objetivos es el de proporcionar información clara, sencilla y accesible en forma escrita a:

- |                 |                             |
|-----------------|-----------------------------|
|                 | Acreeedores Comerciales     |
| I ACREEDORES    | Acreeedores Bancarios, etc. |
|                 | Personas Físicas y Morales  |
| II PROPIETARIOS | Socios                      |
|                 | Accionistas                 |
|                 | Cooperativas, etc.          |
|                 | Acreeedores a Largo Plazo   |
| III INVERSION   | Tenedores de Obligaciones   |

IV AUDITORES      Auditores Internos  
                    Auditores Externos

V DIRECTORES      Administradores  
                    Gerentes  
                    Contralores, etc.

VI TRABAJADORES

La realización del análisis requiere:

A. La determinación de las cuestiones que han de examinarse y juzgarse, con el objeto de determinar:

- 1.- Tendencias del negocio.
- 2.- Determinar su situación en un momento dado para comprobar los síntomas y causas de los problemas financieros que afectan a las empresas, tales como:
  - a) Insuficiencia de ventas.
  - b) Insuficiencia de capital.
  - c) Inversiones excesivas en; Valores, Cuentas por Cobrar, Inventarios, Activos Fijos, Etc.

- B. La información contable y estadística necesaria para el estudio de todas esas cuestiones y problemas.
- C. Aplicar las técnicas más adecuadas para obtener las conclusiones más correctas acerca de la investigación practicada, así resulta la interpretación también más certera.

Si el análisis es la descomposición con un sentido constructivo, es obvio que sólo podrá realizarse cuando los datos e informes sean completos.

De lo anterior, resulta que llegamos a la interpretación con apoyo en los análisis. La interpretación da el sentido que tienen las partes integrantes de los estados financieros con relación al origen, desarrollo y extinción de una empresa se llega a la interpretación con el apoyo de las conclusiones del análisis mediante la conjugación de dos factores:

- a) Interno.- Los datos que matemáticamente se obtienen de la descomposición, relación y ordenación de las cifras de los estados financieros, cuyos datos son eminentemente contables.

- b) Externo.- Es la experiencia comercial y financiera, en el orden teórico y experimental que se tenga de la empresa.

La interpretación es un proceso mental y por ello se podría decir que es:

- a) Personal
- b) Particular

Es decir, es distinta según la persona que la realiza.

**Operaciones previas al Análisis Financiero.**

Consisten en la preparación que se hace de los Estados Financieros formulados previamente y la determinación de las relaciones que se establecen entre sus valores a fin de que los datos obtenidos sirban para su interpretación.

Para que sea de utilidad el análisis es conveniente tomar en cuenta lo siguiente:

## 1. Información previa al análisis.

Antes de realizar los trabajos de análisis, es conveniente reunir una serie de datos, los cuales no se encuentran en los estados financieros, pero que pueden llegar a influir notablemente en su interpretación.

La serie de datos que se requiere son los siguientes:

a) Se deberá establecer con claridad el objetivo del análisis; puede realizarse desde el punto de vista total o parcial, según sea el caso.

Se entiende como total, cuando comprende todas las actividades de la empresa.

b) Obtención de una breve historia del desarrollo de la empresa.

c) Descripción de sus principales relaciones comerciales, bancarias y de crédito.

d) Datos de sus accionistas y principales administradores.

e) Obtención de la mayor información posible de empresas similares. (como medio de comparación)

f) Investigación de las políticas y procedimientos en registros contables de las operaciones, así como de la uniformidad de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Es recomendable, que los estados financieros que se encuentran en vía de análisis, estén previamente auditados, a fin de tener, hasta donde sea posible, una certeza razonable que el contenido es el correcto.

## 2. Preparación de los Estados Financieros previa al análisis.

Una vez obtenidos los Estados Financieros que serán sujetos al análisis, es conveniente y necesario efectuar modificaciones a los mismos, basándose en reglas ya establecidas y que a continuación se indican:

### a) Reglas Generales.-

- Eliminación de centavos y cierre de cifras, ya sea a decenas, centenas o miles de pesos, según la magnitud de la empresa.
- Es factible el agrupar ciertas cuentas, de naturaleza similar, bajo un mismo título genérico como:

Almacén de Materia Prima

Almacén de Artículos en Proceso

Almacén de Artículos Terminados

Quedando agrupadas en el rubro de Inventarios.

b) Reglas Especiales.-

- Será sujeto al análisis, el estado de Situación Financiera, sobre la clasificación del mismo:

Activo Disponible

Activo Circulante

Inmuebles planta y equipo

Otros Activos

Pasivo a Corto Plazo (circulante)

Pasivo a Largo Plazo (fijo)

Inversión de los accionistas y Resultados obtenidos.

Utilidad o Pérdida del Ejercicio.

Agrupándose en cada una de las clasificaciones, los rubros ya conocidos.

- De la misma manera se clasifica para su análisis el Estado de Resultados.

Ventas

Costo de Ventas

Costo de Operación (gastos de venta, administración y -  
Financieros).

- El costo de producción deberá mostrar la base de valuación de inventarios y el número de unidades proveídas.

Problemas que afectan la situación financiera.-

Los problemas que afectan la situación financiera y que --  
afrontan los directivos de una empresa se clasifican en:

- 1.- Problemas de rendimiento.
- 2.- Problemas de financiamiento.

Tomando en consideración que el objetivo general de todas -  
las empresas, es el de obtener un lucro por la actividad que -  
realizan, la obtención de utilidades (insuficiencia o falta de  
ellas), representa un problema básico en cualquier actividad -  
mercantil, ya que se puede considerar a las utilidades como el  
hecho generador de las empresas.

La aplicación incorrecta de los recursos de una empresa, es  
decir, el no saber invertir, representa otro de los graves pro-  
blemas que puede repercutir en la situación financiera de la  
empresa.

A continuación se presentan los dos principales problemas financieros.

1) Problemas de Rendimiento:

- a) Insuficiencias en el rubro de utilidades.
- b) Insuficiencia de ventas.
- c) Excesivo costo de producción (en Materia Prima, Mano de Obra, Gastos Indirectos)
- d) Excesivo costo de operación (Gasto de Administración, Gastos de Venta, Gastos Financieros)

2) Problemas de Inversión:

- a) Exceso de Inversión en cuentas por cobrar
- b) Exceso e insuficiencia de inventarios
- c) Exceso o insuficiencia de inversión en activo fijo
- d) Insuficiencia de Capital
- e) Inadecuada distribución de Utilidades.

Estos problemas son influenciados por factores internos como pueden ser: Mala organización, falta de personal capacitado, falta de políticas adecuadas, etc., o factores externos como son: Mercado de valores, Imposición de precios, impuestos, etc.

## Técnicas de Análisis.-

Se entiende por técnica de análisis el orden que se sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y necesarios que integran el contenido de los Estados Financieros.

A continuación presentamos las diversas técnicas que existen para analizar el contenido de los Estados Financieros, mencionando entre otros los siguientes:

1. Técnica Vertical, está técnica consiste en relacionar y comparar dos conceptos diferentes de los Estados Financieros correspondientes a un mismo período o a una fecha determinada. Comprende los siguientes métodos:

- Método de porcentajes integrales
- Método de razones simples
- Método de razones standard
- Método gráfico

2. Técnica Horizontal: Esta técnica consiste en la relación y comparación de un sólo concepto de los estados financieros a dos fechas determinadas.

Comprende los siguientes métodos:

- Método de aumentos y disminuciones.
- Método de porcentos horizontales
- Métodos de porciento de variación
- Estado de cambios en la situación financiera.

3. **Técnica Histórica:** Consiste en la relación y comparación de un sólo concepto de los Estados Financieros, en una serie de fechas diferentes. Comprende los siguientes métodos:

- Método de serie de cifras
- Método de serie de variaciones

4. **Técnica del punto de equilibrio:** También llamada punto crítico o neutro, consiste en determinar cuál sería el equilibrio financiero, es decir, cual sería el importe de las ventas con el cual la empresa no sufriera pérdidas ni ganancias, o lo que es lo mismo el punto donde las ventas cubren los costos y los gastos. Para obtener el punto de equilibrio es necesario clasificar los costos y gastos de la empresa en:

Costos Fijos

Costos Variables

Costos Fijos.- Son aquellos que están en función de tiempo y no están influenciados por las ventas o la producción, es decir, se venda o no se venda se tienen que pagar, como son:

El servicio de luz, los sueldos, la renta, las depreciaciones y amortizaciones.

Costos Variables, son aquellos que sí están en función de las ventas o la producción como son: La materia prima.

El análisis financiero es tan complejo como se quiera, pues las relaciones que se pueden establecer entre los rubros que componen los Estados Financieros son tan variadas y analíticas como el interesado quiera; como ejemplo mencionaremos algunas de las más utilizadas:

Para determinar la Capacidad de pago y Liquidez.-

$$1. \text{ Capacidad de pago} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Significa la capacidad para pagar a corto plazo con los activos circulantes; ahora bien, un óptimo resultado que se recomienda obtener es de  $\frac{2}{1}$ , es decir, que por cada \$1.00 que los acreedores a corto plazo hayan invertido, deben existir por lo menos \$ 2.00 de activo circulante para cubrir esa deuda.

$$2. \text{ Liquidez (razón severa)} = \frac{\text{Act. Circ. - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Representa la suficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo; es decir, el índice de liquidez - inmediata de la empresa; cantidad de pesos en efectivo y activos rápidamente convertibles en efectivo por cada peso de obligaciones, a pagar en el curso normal de las -- operaciones. En otras palabras los inventarios de una empresa deben tener un costo máximo igual al pasivo circulante.

$$3. \text{ Margen de Seguridad} = \frac{\text{Capacidad de Trabajo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Muestra la realidad de las inversiones tanto de los acreedores a largo plazo como a corto plazo y propietarios; - en la práctica, se aplica para determinar el límite de - crédito a corto plazo a conceder o solicitar. Generalmente se ha aceptado como buena la razón de 1/1 es decir, -- que por cada peso que inviertan en el activo circulante los acreedores a corto plazo, los acreedores a largo plazo y propietarios deben invertir cuando menos \$ 1.00.

$$4. \text{ Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Prom. de Inventarios}}$$

Representa la eficiencia del capital invertido en inventarios, la liquidez o velocidad de disposición del mismo.

$$5. \text{ Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Representa en número de veces que se renueva el promedio de clientes en la empresa; es decir, el número de veces que se completa el círculo comercial en el período en que se refieren las ventas a crédito.

#### Estructura Financiera.-

$$1. \text{ Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

Significa la cantidad de pesos y centavos de contribución del financiamiento externo por cada peso invertido en la empresa.

#### Teoría del Apalancamiento Financiero:

- A mayor apalancamiento financiero mayor es el índice de rentabilidad del capital propio hasta el momento en que la empresa no incurra en riesgos financieros.
- A mayor apalancamiento financiero mayor es el costo financiero y menor es la capacidad de endeudamiento.

El Apalancamiento Financiero es la obtención de recursos a través de fuentes de financiamiento externas, ya sea a corto y a largo plazo.

2. Grado de aportación del capital propio =  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$

Significa el grado de aportación de los accionistas en la empresa con relación a la inversión total.

3. Grado de participación del Capital externo =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

Significa el grado de participación del capital externo (a corto y largo plazo) en relación a la inversión total de la empresa.

4. Valor Contable de las Acciones =  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Número de acciones}}$

Representa el valor en libros de cada acción independiente de su valor nominal la diferencia entre el valor contable de la acción y el valor nominal representa el superávit ganado por la empresa no distribuido a los accionistas tales como reservas de capital, utilidades por aplicar, etc.

5. Utilidad ganada por los accionistas y retenida en la empresa =  $\frac{\text{Superávit}}{\text{Capital Social}}$

Indica la protección que ha logrado rodear la empresa al capital pagado de los propietarios; asimismo indica hasta que punto la empresa puede sufrir pérdidas sin menos cabo del capital social pagado.

$$6. \text{ Rentabilidad de la Inversión} = \frac{\text{Utilidad antes de Imp. e Ints.}}{\text{Activo Total}}$$

Significa la cantidad de pesos generados como utilidad de operación por cada peso invertido en la empresa.

$$7. \text{ Rentabilidad de las Ventas} = \frac{\text{Utilidad menos Imp. e Ints.}}{\text{V e n t a s}}$$

Proporción de las ventas que permanece a disposición de los accionistas después de cubrir todos los costos, incluyendo impuestos e intereses.

$$8. \text{ Productividad de la Planta} = \frac{\text{V e n t a s}}{\text{Activo Fijo}}$$

Nos indica que por cada peso invertido en activos fijos de planta estos lograron generar " X " pesos de ventas, a través de esta razón se puede determinar un problema de sobreinversión o de insuficiencia de estos renglones del activo fijo. Asimismo se puede determinar el grado de aprovechamiento de la planta y la capacidad practica de la planta.

$$9. \text{ Productividad del Capital} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Capital Contable}}$$

Representa el porcentaje de productividad del capital propio.

## EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS.

### Antecedentes

-----

El estado financiero denominado " Estado de Origen y aplicación de Recursos ", tiene su origen en la demanda de información financiera requerida por los hombres de empresas al confrontar las distintas situaciones que se les presentaban en relación con los resultados del negocio (utilidades o pérdidas), pues se presentaba el caso que una vez que el Contador les daba a conocer el monto de las utilidades obtenidas durante el ejercicio, les hacia ver que no era conveniente repartir dichas utilidades, debido primordialmente a lo siguiente:

1. La empresa no cuenta con el efectivo suficiente para liquidar a los accionistas los dividendos o utilidades que les corresponde, en caso de que éstas fuesen decretadas.

Esta situación provocaba una total confusión por parte de los accionistas, ya que los estados financieros, en concreto el Estado de Resultados, presentaban una utilidad, por otro lado el negocio no contaba con el suficiente efectivo para el pago de los dividendos decretados.

2. La empresa cuenta con efectivo para cubrir los dividen dos, en casos de que fuesen decretados, sólo que financieramente no es conveniente hacerlo porque ello significa restar Recursos disponibles al negocio inclusive mutilando sus medios de acción. Esta situación provoca una mayor confusión entre los accionistas y directivos por lo que se preguntaban lo siguiente:

¿ Se obtuvieron o no utilidades ?

¿ Si se obtuvieron utilidades dónde están ?

¿ Por que el negocio no cuenta con el efectivo para li quidarlas ?

Fué tanta su inquietud, que llegaron a pensar que los Estados Financieros que presentaba el Contador no cumplían con el requisito de veracidad.

Por lo tanto, con el objeto de satisfacer esta inquietud de los accionistas y directivos de empresa además de dar contestación a las preguntas antes mencionadas y sobre todo el quitar la idea de lo inexacto de los Estados Financieros, los colegios de contadores pensaron en la elaboración de un estado financiero (principal) que mostrara la situación planteada por los hombres de empresa, que hoy en día en el argot contable se le conoce como " Estado de Orígen y Aplicación de Recursos " ó " Estado de Cambios en la Situación Financiera "

### Concepto

Es un documento financiero principal que analiza, resume y explica las causas que en un período determinado originaron el cambio de la situación financiera de una empresa es decir, informa sobre la política financiera seguida por la dirección de la empresa, e indica la forma de como se procuró de recursos y pone de manifiesto el destino que se le dió a ellos.

### Generalidades

Se conoce también con otros nombres: "Estado de Aplicación de Recursos ", " Estado de Recursos y Aplicación de Fondos ", " Resumen de Cambios de Balance ", Existe actualmente la tendencia de llamarlo " Estado de Cambios en la Situación Financiera ".

Aunque originalmente se ha designado con el nombre de "Estado de Origen y Aplicación de Recursos " dá la idea de que se formula primordialmente en base a los movimientos de caja sin embargo, dicho estado no necesariamente se formula en base a las operaciones que afectan caja o bancos, ya que hay conceptos que se incluyen que no son en efectivo, pero equivalen a éste.

Sirve para demostrar la teoría de la partida doble, es decir, la relación que existe entre el cargo y el abono; dicho estado tiene funciones más importantes porque demuestra la aplicación que se dió a las utilidades y la política que se siguió para la inversión y financiamiento por parte de los directivos durante un período determinado: el estado resume los cambios en la situación financiera, tiene por objetivo principal, indicar el progreso del negocio, en lo que se refiere a allegarse recursos y a informar las fuentes de recursos utilizadas, así como el destino que se le dió a dichos recursos.

Este estado se basa para su formulación en el Balance Comparativo que muestra el aumento y la disminución en cada uno de los renglones del Activo, Pasivo y Capital, durante dos ejercicios contables.

Es un análisis de los conceptos de aumentos y disminuciones del Balance Comparativo y se forma de dos partes principales:

- a) Conceptos que presentan recursos de los que se han dispuesto durante un ejercicio, a través de las diversas fuentes de financiamiento.
- b) Conceptos que representan la aplicación que se dió a los recursos.

## Bases para su formulación

### A. Orígen de Recursos:

Los recursos generalmente provienen de:

1. Créditos que se obtienen a corto o largo plazo.
2. Venta de acciones y/o colocación de obligaciones
3. Utilidades propias del negocio
4. Utilidades extraordinarias
5. Disminución del capital de trabajo
6. Aportación de capital
7. Venta de activos fijos
8. Incremento de las depreciaciones y amortizaciones

### B. Aplicación de Recursos.

Los recursos se aplican normalmente en:

- 1: Adquisición de activo fijo.
2. Aumentos al capital de trabajo
3. Pago de pasivos (créditos)
4. Pago de dividendos
5. Pérdidas netas
6. Retiro de capital
7. Disminuciones en las depreciaciones y amortizaciones.

Los conceptos que representan Origen de Recursos, corresponden abonos a las cuentas de:

- a) Activo: por realización o disposición del mismo, que disminuye el saldo deudor de las cuentas.
- b) Pasivo: que aumenta el saldo acreedor.
- c) Capital: que aumenta por las utilidades o bien por nuevas aportaciones.

La aplicación de recursos, corresponde a cargos, a las cuentas de:

- a) Activo: por adquisiciones que aumenta el saldo deudor de las cuentas.
- b) Pasivo: por pago total o parcial de créditos, que disminuye su saldo acreedor.
- c) Capital: que disminuye por pérdidas o retiros de capital.

Observese, por la explicación anterior la relación que existe entre los cargos al activo que significan APLICACION y los abonos al mismo que presentan un ORIGEN u obtención de recursos, lo que demuestra que en los tres conceptos generales del Balance (Activo, Pasivo y Capital), las variaciones en los mismo representan un aumento o una disminución.

### Obtención de Recursos.

- I. Aumentos de Pasivos: abonos a las cuentas de pasivo que aumentan el saldo acreedor.
- II. Aumentos de Capital: abonos a las cuentas de capital.
- III. Disminución de Activo: abono a las cuentas de activo por realización, motivando una disminución del saldo deudor.
- IV. Aumento de Reservas: abono a las cuentas complementarias de activo.

### Aplicación de Recursos.

- I. Disminución de Pasivo: Cargos a las cuentas de pasivo, por el pago total o parcial de créditos que disminuye el saldo acreedor de las cuentas.
- II. Disminución de Capital: Cargos a las cuentas de capital por pérdidas o retiros del mismo, disminuyendo el saldo acreedor de las cuentas.
- III. Aumentos de Activo: Cargos a las cuentas de activo por adquisición, que motiva un aumento al saldo deudor de las cuentas.
- IV. Disminución de reservas: Cargo a las cuentas complementarias de activo.

El Estado de Origen y Aplicación de Recursos es el resultado de las columnas de aumentos y disminuciones del balance comparativo, la información del estado es más que una simple lista de las variaciones de las diversas cuentas que representan origen o aplicación; las variaciones principalmente del Activo Circulante y pasivo Circulante son de carácter transitorio, por ser la base del negocio, por lo que no tienen en realidad mayor significación. Interesan para efectos de este estado analizar aquellas variaciones de carácter permanente que si tiene importancia.

Con el objeto de no presentar en el Estado de Origen y Aplicación de Recursos las variaciones de cada concepto del Activo y Pasivo Circulante, se compensan los aumentos y disminuciones de cada cuenta de estos conceptos para -- presentar sólo en el estado el incremento o disminución neta del Capital de Trabajo; para tal fin se formula el estado de modificaciones al capital de trabajo. Dicho estado muestra el aumento o disminución al Capital de Trabajo que forma parte del estado que se explica; cuando disminuye el capital de trabajo se considera como un ORIGEN DE RECURSOS y cuando aumenta se considera como una APLICACION.

El Capital de Trabajo es la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante. Algunos autores para determinar el Capital de Trabajo incluyen los pagos anticipados para efectos de presentación del Estado de Origen y Aplicación de Recursos, ya que aumentan la capacidad de pago de la empresa.

#### Estructura del Estado.

Se forma de dos partes:

- a) Origen de Recursos
- b) Aplicación de Recursos.

Se explicó que las variaciones del Activo y Pasivo circulante forman parte del estado, como variación neta del Capital de Trabajo, ya sea que éste haya aumentado o disminuido.

Las variaciones del Activo Fijo se incluyen detalladamente ya que tienen un carácter más o menos permanentes.

En muchas ocasiones existen disminuciones a la utilidad de una empresa que se representan como erogaciones en efectivo, por lo que es necesario restituir a la utilidad estos conceptos para determinar la utilidad que debe figurar en el Estado de Origen y Aplicación de Recursos, tales conceptos son: La Depreciación, Agotamiento del Activo Fijo y las cuentas incobrables. Sin embargo, el propio estado puede presentarse considerando separadamente la utilidad

netas del ejercicio sin incluir las depreciaciones, y como obtención de recursos los incrementos a las reservas para depreciación y amortización; en la primera forma se toma en cuenta la utilidad neta mas los incrementos a las cuentas complementarias de activo y en la segunda se consideran la utilidad neta según Estado de Resultados.

#### Forma de Presentación.

La presentación del Estado no tiene una forma rígida generalmente aceptada, sin embargo, se acostumbra hacerlo dividiendolo en dos partes principales, una a continuación de la otra, es decir, primero se presenta la Obtención de Recursos y después la "Aplicación de los mismos "; si se presenta en forma condensada, basta solamente indicar el total de los distintos conceptos de obtención y aplicación sin detallar. La suma de los conceptos de obtención será igual a la suma de los conceptos de aplicación.

En esta forma aún cuando el estado es claro y de fácil comprensión se considera no accesible para personas poco familiarizadas en la lectura de esta clase de Estados.

La forma de presentación más completa y de fácil comprensión, es clasificar en grupos específicos los conceptos de obtención de recursos, como el de aplicación y a su vez detallar cada uno de estos grupos.

Es necesario para la presentación de este estado elaborar una hoja de trabajo la cual debe contener las siguientes columnas:

- Una o dos columnas : Para el Balance del último Ejercicio (en forma de reporte)
- dos columnas : Debe y haber para los ajustes al balance o sean las eliminaciones y restituciones.
- Una o dos columnas : Para el balance ajustado.
- Una o dos columnas : Para el balance del ejercicio inmediato anterior.
- dos columnas : Para aumentos y disminuciones (variaciones a las cuentas)
- dos columnas : Para determinar los cambios al Capital de Trabajo.
- dos columnas : Para obtención y aplicación de Recursos.

La distribución anterior de las columnas queda sujeta al criterio de la persona que formula el estado, cualquiera que sea la distribución se llega al mismo resultado, es cuestión simplemente de criterio personal para su formulación.

Con el fin de formular el Estado de Origen y Aplicación de Recursos es necesaria la Hoja de Trabajo, ya que tiene todos los aspectos previos, pues el estado queda incluido en dicha hoja; sin embargo, presentar la hoja de trabajo a personas que no están familiarizadas con este tipo de documentos induce a confusión y no llena el objetivo que se desea, por lo que es preferible cuando se formula la hoja de trabajo se considere como papel de trabajo y separadamente presentar el estado en forma de resumen.

## AMBITO DE ACCION DEL CONTRALOR FINANCIERO

La función del Lic. en Contaduría o Contador Público como Contralor Financiero, dentro de la Empresa, será establecer mecanismos que de acuerdo a las políticas generales de la organización den como resultado un mejor aprovechamiento de todo lo que involucre el movimiento del Recurso Financiero.

El objeto general es descentralizar las funciones de la Contraloría.

En la vida de la empresa influyen factores, tanto internos (políticas internas, grupos informales, etc.) como externos (competencia, devaluación, especulación, etc.), al repercutir en ella provocan problemas en las operaciones, las cuales quedan plasmadas a través de la Contabilidad y reflejadas en los Estados Financieros; todos éstos factores son sujeto de estudio del Contralor Financiero.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado el control del Recurso Financiero, integrante de ese gran sistema como lo es la empresa, requiere de una persona con amplio conocimiento de los elementos integrantes de ésta y creemos que el Contador Público o Lic. en Contaduría es el más idóneo.

Con ayuda del Análisis Financiero y el Estado de Orí-  
gen y Aplicación de Recursos y otras herramientas conta-  
bles puede detectar los problemas que puedan llegar a afec-  
tar a la empresa financieramente hablando.

Su ambito de acción, a pesar de que como hemos visto  
involucra la supervisión y observación de todos los ele-  
mentos que repercuten en la información financiera, es  
manejarlos para hacer un uso optimo del recurso financie-  
ro, es decir, conjugarse con ellos y como resultado otor-  
gue a la administración superior resultados satisfactorios  
de su operación.

## CONCLUSIONES

Debido a la necesidad de actualización de la empresa para subsistir dentro del sistema actual, la calidad más que la cantidad de información emanada de sus controles (reportes, gráficas, estadísticas, informes, etc.), es de suma importancia para en base a ellos saber a que problemas tiene o tendrá que enfrentarse.

Dentro de su estructura el buen funcionamiento de los elementos que la integran, es vital para el eficiente aprovechamiento de sus recursos. En este trabajo nos enfocamos a resaltar la del financiero, que se puede llevar a cabo a través de la actuación del Contralor Financiero, como elemento responsable del buen uso que se haga del mismo, evaluando las repercusiones que tienen las políticas establecidas a través del análisis financiero y demostrar mediante sus técnicas de análisis lo atinado o desatinado de éstas, además conocer mediante el Estado de Origen y Aplicación de Recursos las variaciones en el Activo, Pasivo y Capital como resultado de dichas políticas.

En este contexto concluimos que el C.P. o Lic. en Contaduría, debido a su cotidiana intervención en las operaciones Financieras, además de la elaboración de Estados Financieros, cuenta con la suficiente experiencia y conocimientos necesarios para llegar a ocupar el puesto de Contralor Financiero, manteniendo la comunicación necesaria con las demás áreas a efecto de resaltar la coordinación que debe existir para llevar a cabo los objetivos institucionales establecidos.

B I B L I O G R A F I A

Contraloría

Jorge Pinto Castillo

Organización y Contabilidad

Luis Louzau Pérez

Contraloría Práctica

Anderson-Schmidt-M. Mc Cosh

El Proceso Administrativo

J.A. Fernández Arenas

Manual del Pasante  
(para obtener su Título)

Cesar Calvo Langarica

Apuntes de Finanzas I.