



881208

1
29.

UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ORGANIZACION DE UN DESPACHO DE CONTADORES PUBLICOS
PARA LA PRESTACION DE UN SERVICIO PROFESIONAL**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTAN

**MARCELINO BARRENECHEA OAR
ALEJANDRO JESUS MARQUEZ LOPEZ**

MEXICO

**DIRECTOR DE TESIS
C.P. NORACIO ROCHA SALAS**

1987



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.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	III
CAPITULO I PLANEACION DE LA INVESTIGACION	1
1.1. OBJETIVOS	2
1.1.1. General	2
1.1.2. Específicos	2
1.2. PLANTEO DEL PROBLEMA	2
1.3. DISEÑO DE LA HIPOTESIS	3
1.3.1. Variable Dependiente	3
1.3.2. Variable Independiente	3
1.4. DISEÑO DE LA PRUEBA	3
1.4.1. Investigación Documental	4
1.4.2. Investigación de Campo	4
1.4.2.1. Delimitación del Universo	4
1.4.2.2. Diseño de la Muestra	4
1.4.2.3. Tamaño de la Muestra	5
1.4.2.4. Instrumento de la Muestra	5
1.4.2.5. Justificación del Cuestionario	6
CAPITULO II FUNCIONES Y SERVICIOS QUE PRESTA UN DESPACHO DE CONTADORES PUBLICOS	10
2.1. ACTIVIDADES PROFESIONALES DE CONTADOR PUBLICO	11

2.2.	FACTORES QUE DEBE TENER EL CONTADOR PUBLICO-PARA EJERCER LA PROFESION EN FORMA INDEPENDIENTE	24
2.3.	FACTORES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA PARA LOGRAR EL OBJETIVO DESEADO	27
2.4.	FACTORES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA PARA LA APERTURA DE UN DESPACHO PROFESIONAL	39
CAPITULO III	TIPOS DE SOCIEDADES APLICABLES	47
3.1.	DEFINICION	48
3.2.	CONVENIENCIA DE LA ADOPCION DE UNA SOCIEDAD-CIVIL	50
3.3.	SITUACION LEGAL Y PROFESIONAL DE LA SOCIEDAD	50
3.4.	DENOMINACION DE LA FIRMA	57
CAPITULO IV	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	58
4.1.	RESULTADOS	63
CAPITULO V	ORGANIZACION DEL DESPACHO	83
5.1.	ORGANIZACION	84
5.2.	ORGANIGRAMA	88
5.3.	DISPOSICION DE LA FIRMA	89
5.4.	ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS	90
5.5.	ADMISION DE NUEVOS SOCIOS	91
5.6.	LIMITACION DE LAS FACULTADES DE LOS SOCIOS	92
5.7.	LIQUIDACION DE LA SOCIEDAD	96
5.8.	CONTROL DE LA SOCIEDAD	97
5.9.	FACTORES BASICOS PARA FIJAR HONORARIOS	106
5.10.	NORMAS BASICAS PARA FIJAR HONORARIOS	109
5.11.	ASUNTOS RELATIVOS A HONORARIOS	113
5.12.	ASPECTO CONTABLE	116
5.13.	FORMAS DE REPARTIR LAS UTILIDADES ENTRE LOS-SOCIOS	126

	Pág.
5.14. ASPECTO FISCAL	129
5.15. ASPECTO FINANCIERO	135
CONCLUSIONES	137
BIBLIOGRAFIA	140

PROLOGO

El presente trabajo se ha llevado a cabo después de -- analizar lo que representa establecer un Despacho de Contadores Públicos en la Ciudad de México, considerando para esto los aspectos más importantes a seguir, que van desde el tipo de sociedad más conveniente para formar un Despacho, hasta los aspectos organizacionales, administrativos, y contables del mismo. Todo esto encaminado para trabajar de manera independiente, y prestar servicios en una forma profesional.

Como resultado del planteamiento de los temas que se tratan, se piensa colaborar aunque sea de manera reducida sobre este importante tema y se espera que este trabajo tenga utilidad para futuras generaciones interesadas en formar un Despacho de Contadores Públicos.

INTRODUCCION

El objetivo al realizar este trabajo es el de suministrar descripción e información sobre la organización de un Despacho de Contadores Públicos para la prestación de un servicio profesional.

Se tratará de explicar la forma más adecuada de constituir un Despacho de Contadores Públicos, su organización, funciones, servicios, tipo de sociedad aplicable, preparación de cotizaciones, tratamiento contable, tratamiento fiscal, etc.

El estudio detallado de este tema será objeto de los capítulos que a continuación se presentan:

- Capítulo I. Planeación de la Investigación.
- Capítulo II. Funciones y servicios que presta un Despacho de Contadores Públicos.
- Capítulo III. Tipos de sociedades aplicables.
- Capítulo IV. Resultados de la Investigación de Campo.
- Capítulo V. Organización del Despacho.

En el Capítulo I, se habla de la planeación de la investigación, siendo ésta muy importante, ya que es donde quedan definidas las características del trabajo, como son los objetivos y la delimitación a seguir.

En el Capítulo II se tratan las funciones y servicios que presta un Contador Público en forma general, los factores -

que debe tomar en cuenta para ejercer la profesión en forma independiente, así como los factores que hay que considerar para la apertura de un despacho profesional, pudiendo de esta manera clasificar los diversos conceptos, y así comprender el campo -- que tiene un Contador Público que trabaja de manera independiente.

En el Capítulo III se habla del tipo de sociedad que más conviene al Despacho, precisamente por el giro que éste tiene, se habla de los diferentes tipos de sociedades, y se recomienda la más adecuada.

En el Capítulo IV se incluirán los resultados obtenidos en la investigación de campo, que permitirán el correcto desarrollo del último capítulo de esta investigación.

En el Capítulo V se tratará ya directamente la manera en que está organizado un Despacho de Contadores, sus áreas o departamentos, organización de la firma, etc.

También se tratarán puntos muy importantes como la forma más adecuada de estipular los honorarios, así como el aspecto contable, la manera de distribuir las utilidades entre los socios, admisión de nuevos socios, aspecto fiscal, aspecto financiero, etc.

CAPITULO I
PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. GENERAL

Con los conocimientos adquiridos determinar cuál es la mejor forma de organizar un Despacho de Contadores Públicos, para prestar servicios que se consideren un verdadero trabajo profesional.

1.1.2. ESPECIFICOS

- Establecer las funciones y servicios que preste un despacho de Contadores Públicos.
- Establecer el tipo de sociedad aplicable para un despacho de Contadores Públicos.
- Establecer la formación de cotizaciones y presentación de un trabajo profesional.
- Determinar el tratamiento fiscal de un despacho de Contadores Públicos.

1.2. PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Cuáles serían los elementos a considerar para la buena organización de un despacho de Contadores Públicos en la Ciudad?

dad de México, durante 1987, para que en cualquier momento la prestación de sus servicios sean considerados un verdadero trabajo profesional?

1.3. DISEÑO DE LA HIPOTESIS

Los elementos que se deben considerar para conocer la mejor forma de organizar un despacho de Contadores Públicos en México, para de esta manera prestar un servicio con carácter -- profesional en cualquier momento, son: Tomar en cuenta las funciones y servicios que se van a prestar, así como el tipo de sociedad aplicable, la formación de cotizaciones y el tratamiento fiscal del despacho.

1.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE

Los elementos que se deben considerar para conocer la mejor forma de organizar un Despacho de Contadores Públicos en México, para de esta manera prestar un servicio con carácter -- profesional.

1.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

- Las funciones y servicios que se van a prestar.
- El tipo de sociedad aplicable.
- La formación de cotizaciones y prestación de un trabajo profesional.
- El tratamiento fiscal del Despacho.

1.4. DISEÑO DE LA PRUEBA

Con el objeto de aprobar o disprobar la hipótesis, se-

emplearan la investigación documental y la investigación de campo.

1.4.1. INVESTIGACION DOCUMENTAL

Para llevarla a cabo se consultarán las siguientes bibliotecas:

- Biblioteca de la Universidad Iberoamericana.
- Biblioteca de la Universidad Anáhuac.
- Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Biblioteca del Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Colegio Mexicano de Contadores Públicos.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

1.4.2. INVESTIGACION DE CAMPO

Para llevarla a cabo se realizará una encuesta estructurada por medio de cuestionarios con preguntas dicotómicas, de elección múltiple y de respuesta abierta.

1.4.2.1. DELIMITACION DEL UNIVERSO

Este trabajo se concretará a tratar lo referente a la organización de un Despacho de Contadores Públicos en México, - D.F., y en la prestación de sus servicios profesionales en el año de 1987.

1.4.2.2. DISEÑO DE LA MUESTRA

Esta se llevará a cabo considerando como universo los Despachos de Contadores Públicos localizados en la Ciudad de México.

1.4.2.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se empleará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4p \cdot q \cdot N}{S^2 \cdot N - 1 + 4pq}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Universo, en este caso 214 Despachos de Contadores Públicos en México, D.F. (Fuente: Directorio Telefónico).

p = Probabilidad a favor, ésta es de un 95%

q = Probabilidad en contra, ésta es de un 5%

S = Margen de error admitido, éste es de un 9%

Despejando la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{4(.95)(.05)(214)}{(.09)^2(214-1) + 4(.95)(.05)} = \frac{40.66}{1.73 + 0.19}$$

$$\frac{40.66}{1.92} = 21.18$$

El tamaño de la muestra quedará constituido por 21 Despachos de Contadores Públicos en la Ciudad de México.

La selección de los 21 Despachos, para la aplicación del cuestionario se llevará en forma aleatoria.

1.4.2.4. INSTRUMENTO DE LA MUESTRA

Estará constituido por las preguntas contenidas en el cuestionario.

1.4.2.5. JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

La justificación del cuestionario es la siguiente:

Preguntas:

1. ¿Qué tipo de sociedad es la adoptada por el Despacho?
 - Se conocerá el tipo de sociedad más utilizada por un Despacho de Contadores Públicos.
2. ¿Por qué?
 - Se sabrá la conveniencia de la sociedad adoptada.
3. ¿Qué servicios profesionales presta?
 - Se mostrarán los servicios profesionales que presta un -- Despacho, así como cuáles se prestan más.
4. ¿Cuál es su clientela aproximada?
 - Se podrá saber el número de clientes del despacho, para - de esa manera clasificar al mismo.
5. ¿Qué tipo de clientela maneja con mayor frecuencia?
 - Se busca que el profesional explique si trabaja con el -- sector público, el privado o ambos, y dependiendo de esto, conocer el tipo de trabajo.
6. ¿Tiene alguna especialidad dentro de su clientela?
 - Saber si el despacho tiene preferencia por el manejo de - un giro en específico.

7. ¿Cuántos socios fundadores tiene la firma?
- Conocer el número de socios para así poder clasificar los despachos.
8. ¿Cuál es el número de personal ocupado por el despacho?
- Se tendrá el número de personal del despacho, para así poder clasificarlo.
9. ¿Cuál es la principal fuente de reclutamiento de personal?
- Se conocerá cómo y dónde buscar la forma de que los despachos recluten al personal necesario para el desempeño de sus servicios.
10. ¿Existe en el despacho una capacitación adecuada del personal?
- Se sabrá si los despachos están capacitando a su personal para ofrecer un mejor servicio a su clientela.
11. ¿Cómo considera usted que debe ser el ambiente de trabajo en el despacho?
- Se conocerá una situación ideal para que el personal desempeñe sus funciones con mejor rendimiento.
12. ¿Cuáles son las cualidades que buscan al momento de contratar personal?
- Se conocerá el perfil del personal contratado.
13. ¿Se realizan juntas con el personal del despacho para discutir y tratar puntos de importancia común?

14. ¿Con qué frecuencia?

- Con estas dos preguntas se sabrá si el despacho realiza - juntas con su personal y la frecuencia con las que se hacen, y así determinar si existe una comunicación adecuada para resolver problemas y conocer disposiciones.

15. ¿Se llevan a cabo periódicamente juntas y asambleas entre - los socios para analizar la situación del despacho?

16. ¿Con qué frecuencia?

- Con estas preguntas se conocerá si los socios llevan a ca bo juntas y asambleas y la frecuencia de las mismas para - así recomendar lo que debe hacerse y tomar las decisiones adecuadas.

17. ¿Cuáles cree usted que sean los principales puntos que debe cuidar el despacho para que sus servicios sean profesiona-- les y del agrado del cliente?

- Con esta pregunta se conocerá la importancia de mantener - políticas y bases para que los servicios que presta el -- despacho sean del agrado del cliente.

18. ¿Cuál es la forma de estipular honorarios en el despacho?

- Por medio de esta pregunta se sabrán los medios, formas o procedimientos empleados por los despachos para la estipu - lación de honorarios.

19. ¿Cuál es la forma de distribuir las utilidades entre los so cios?

- Con esta pregunta se podrán conocer las diversas formas o medios en que se lleva a cabo la distribución de utilida - des entre los socios de un despacho.

20. ¿Qué factores lo impulsaron para ejercer la profesión de ma
nera independiente?

- Con esta pregunta simplemente se sabrá o se sabrán las ra
zones que llevaron al Contador Público a ejercer su profe
sión en forma independiente.

CAPITULO II

FUNCIONES Y SERVICIOS QUE PRESTA UN DESPACHO DE CONTADORES PUBLICOS

2.1. ACTIVIDADES PROFESIONALES DEL CONTADOR PUBLICO

Si no existe una forma de identificar el trabajo del profesional, es difícil identificar la profesión.

Esta identificación del campo no es tan fácil como puede parecer a primera vista, pues no todos los contadores coinciden en la idea personal que tienen a este respecto. Esto se explica porque para llevar a cabo las actividades que cada uno desarrolla, se requiere en los ejecutantes una serie de aptitudes, preparación universitaria, cualidades, circunstancias, relaciones, inclinaciones, estudios de especialización, etc., que los llevaron al puesto que actualmente ocupan y que los hace diferentes a unos de otros.

Consecuentemente, toda generalización implica desde luego el correr un riesgo de la inexactitud; a pesar de esto, tomando como punto de partida ciertos supuestos; la descripción de actividades que se presentan a continuación, pueden ser consideradas válidamente como del campo profesional del Contador Público.

Estos supuestos son los siguientes:

- El Contador Público tiene un área de actuación exclusiva, en la que no puede intervenir ningún otro profesional, pues le es privativa.

- Dada la estrecha relación que existe entre un área de actividades y algunas funciones de otras áreas, un profesional puede por afinidad actuar en ellas eficientemente como consultor.

- Hay un área o parte de un área en la cual los conocimientos y habilidades de cada profesional pueden aplicarse con más propiedad de acuerdo con su preparación, es decir, su área natural de actuación.

Por último, dos aclaraciones: Primera, en las funciones que se presentan a continuación, en algunos casos pueden no coincidir con lo que actualmente se está efectuando, y es que la intención no fue desarrollar una simple descripción de lo que se está haciendo, sino de lo que debería estarse haciendo. Segunda, ningún contador puede dominar en forma individual toda la estructura de conocimientos y habilidades que implica la función contable, pues por lo general se especializa en un área de terminada.

A continuación se hará una descripción de las actividades profesionales del Contador Público:

Existen diversos criterios y puntos de vista para clasificar las actividades del Contador Público, dependiendo del hecho en que se quiera enfatizar. En la siguiente descripción se han tomado en cuenta si el Contador Público presta sus servicios al público en general (independiente), o si lo hace para una persona física o moral en particular (privado). De acuerdo con esto, el esquema quedaría de la siguiente manera:

I. Servicios que puede prestar el Contador Público en forma independiente.

- Aquellos que sólo él puede prestar.
- Aquellos para los cuales es experto.

II. Funciones que el Contador Público puede desempeñar trabajando para una persona en particular.

- Funciones que puede desempeñar dentro de una empresa.
- Funciones que puede desempeñar dentro de instituciones gubernamentales.
- Otras funciones.

I. SERVICIOS QUE PUEDE PRESTAR EL CONTADOR PUBLICO QUE TRABAJA EN FORMA INDEPENDIENTE

1. Aquellos que en forma exclusiva le corresponden.

Esta clase de servicios son los que implican la emisión de una opinión acerca de los estados financieros por medio de un dictamen. Dicha opinión puede interesar además del cliente a otras personas.

a) Auditoría de Estados Financieros.

Consiste en, mediante pruebas y observaciones, cerciorarse de que los procedimientos empleados para evaluar, registrar, resumir y exponer los datos económicos se ajusten a un plan establecido. El objetivo final de la auditoría es la emisión de una opinión, o sea, de un dictamen. Se forma un juicio de los registros, de los informes y de la actuación de las personas, todo ello con la mira de mantener en un alto nivel de calidad la emisión de datos económicos.

Los estados financieros dictaminados son necesarios actualmente en la práctica mexicana por motivos de inversión, por razones de crédito y por disposiciones legales.

b) Auditoría Fiscal.

Este servicio es similar al de la auditoría de estados financieros. La diferencia radica en el usuario. En el primero de ellos, la información va dirigida a un grupo heterogéneo de personas que tienen o pudieran tener diversas clases de relaciones con la empresa, por ejemplo: Accionistas, fuentes de crédito, acreedores, clientes, inversionistas, etc.; el contador, al presentar la información, debe verificar que esté de acuerdo con ciertas guías de acción conocidas como Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. En cambio, en la auditoría fiscal el usuario, como su nombre lo indica, es el fisco. Consecuentemente, el papel del auditor consiste en opinar, además de la veracidad razonable de los estados financieros, si el causante auditado está cumpliendo con sus obligaciones fiscales correctamente.

Un decreto presidencial publicado en el año de 1959, otorgó el reconocimiento oficial a la capacidad de los contadores públicos para dictaminar los estados financieros que se incluyen en la declaración de impuestos.

2. Servicios que el Contador Público puede prestar en forma independiente, por ser experto en ellos.

Esta clase de servicios, a diferencia de los mencionados con anterioridad, la responsabilidad es fundamentalmente só lo para con el cliente que lo contrató.

Se pueden clasificar esta gama de servicios en cinco grupos:

- A) Auditoría y Contabilidad General.
- B) Servicios de Testificación (otros distintos a la auditoría).

- C) Asesoría Fiscal.
- D) Sistema de Información.
- E) Consultoría Administrativa.

A) AUDITORIA Y CONTABILIDAD GENERAL:

La auditoría de la que se habla en este inciso es aquella que no implica dictaminar para terceras personas. Su objetivo es valorar la calidad de la información financiera para - - usos internos de la empresa, por medio de los procedimientos se guidos para su preparación. Es el caso de las auditorías especiales, por ejemplo: De inventarios, de clientes o de activos-fijos; mediante una revisión y/o establecimiento del control in terno.

La contabilidad general comprende la asistencia técnico-contable destinada fundamentalmente para la elaboración de - los estados financieros de las empresas.

B) SERVICIOS DE TESTIFICACION: (otros distintos a la auditoría)

La utilidad que el dictamen sobre estados financieros ha rendido a la comunidad de los negocios, ha hecho que se sol i ci t e n a la profesión de Contador Público, cada vez con mayor ur g e n c i a y e x t e n s i ó n, otras opiniones que se asemejan al dictamen de estados financieros en que, al emitirlos, el Contador Público ejerce una función profesional de testificación, pero que se diferencian de él por la naturaleza y características de la información o de los hechos a los que se refieren.

Estas opiniones pueden clasificarse en dos grupos:

- Opiniones emitidas con el fin de confirmar la veracidad, la pertinencia o relevancia y la suficiencia de -

información que ha sido preparada originalmente por -- personas distintas al Contador Público. Estas opiniones son similares al dictamen de Estados Financieros, pero se distinguen de él porque se refieren a información diferente a los estados financieros tradicionales, por ejemplo: Presupuestos, flujo de caja, valuación, inventarios, etc.

Opiniones relativas a operaciones, actividades, etc., de una entidad económica, que tiene como fin informar sobre el grado en que dichas operaciones, actividades, etc., se han conformado a ciertas condiciones y requisitos previamente establecidos por disposiciones de orden legal, fiscal, contractual o de estatutos.

En este grupo quedan incluidas las opiniones respecto al cumplimiento de obligaciones fiscales y también las que llegan a solicitarse al Contador Público respecto al cumplimiento de condiciones contractuales relativas a uso de patentes, regalías, aguinaldos, liquidaciones, primas de antigüedad, etc.

C) ASESORIA FISCAL:

Los servicios que pueda prestar en este campo van desde la formulación de declaraciones de impuestos hasta la asesoría fiscal en general y la actuación como gestor en caso de discrepancias con el fisco. El consultor fiscal no sólo tiene el derecho, sino la obligación de asesorar a sus clientes para que aprovechen todas las ventajas que las leyes le permitan, naturalmente siempre que los procedimientos estén permitidos por -- las disposiciones fiscales.

D) SISTEMAS DE INFORMACION:

En la práctica, la mayoría de las veces, los sistemas-

de información no están completamente integrados, pero el contador puede prestar una valiosa ayuda en este campo. En esta -- área los servicios que se solicitan con mayor frecuencia son -- los diseños e instalación de sistemas contables y sistemas de -- costos, o corrección a los ya existentes, y, en algunos casos, -- el asesoramiento directo para la instalación de sistemas elec-- trónicos de procesamiento de datos.

E) CONSULTORIA ADMINISTRATIVA:

En sentido amplio, todos los servicios que presta el -- contador en forma independiente a las empresas, son de consulto -- ría administrativa; sin embargo, este término se ha empleado pã -- ra denominar por expulsión aquellos que caen en el área de audi -- toría, de impuestos, o de sistemas de información.

El C.P. Eugenio Sisto Velazco la define como: La acti -- vidad que consiste en opinar, previa consulta, sobre los proble -- mas relacionados con la mejor forma de estructurar y operar un -- organismo social.

Arthur Schlte considera que el consultor administrati -- vo puede definirse como: El individuo capacitado a través de -- sus estudios, experiencia, habilidad técnica y temperamento pa -- ra aconsejar o ayudar sobre bases profesionales, a identificar, -- definir y resolver problemas administrativos específicos relati -- vos a la organización, planeación, dirección, control y opera -- ción de una empresa; ayudar a definir problemas, a presentar -- las posibles soluciones alternativas, a estimar el impacto de -- estas alternativas y a dar recomendaciones. Aconseja, no deci -- de ni manda o controla la conducta del negocio del cliente.

El área de la consultoría administrativa es la que más -- se ha incrementado en los últimos años en México, D.F., excepto

una disminución observada en los cuatro últimos años, motivada por la situación económica del país, esto se puede detectar fácilmente al comparar la literatura contable mexicana cuando se inició esta actividad en nuestro país, en que se veía como algo un tanto desorganizado, pero con la investigación llevada a cabo por el profesor P. Savage en trece de los despachos de contadores más importantes, de los cuales nueve han establecido un departamento de consultoría, del año 1960 a la fecha.

Cuando se habla de servicios administrativos que prestan los Contadores Públicos, se debe tener en mente a todos los que ejercen la profesión.

En concreto, los servicios que se pueden prestar en este campo son muy variados.

A continuación se presenta una enumeración de ellos, sin pretender que sea exhaustiva, pero sí que incluya la mayoría:

- Auditoría Administrativa. (Auditoría Interna).
- Finanzas.
- Análisis de Costos.
- Presupuestos y Planeación Financiera.
- Otros.

- **AUDITORIA ADMINISTRATIVA:** Este servicio consiste en la revisión y evaluación del control de la administración, para detectar áreas en las que las políticas administrativas deban ser corregidas o mejoradas, o sea, que el contador independiente da su opinión sobre la eficacia de la administración, después de un análisis detallado, efectuado con esta finalidad.

- **FINANZAS:** Fundamentalmente el contador asesora a las-

empresas respecto a las fuentes y formas de crédito, - decisiones de inversión, políticas de crédito a clientes, establecimiento y revisión a las políticas de dividendos, planeación de las necesidades financieras de la empresa y en general lo relacionado con la obtención, manejo e inversión de fondos.

- ANALISIS DE COSTOS: El contador puede ayudar a la administración de una empresa en la determinación, control y planeación de costos, tanto de producción como de distribución.

- PRESUPUESTOS: El papel del contador independiente es muy importante, sobre todo en la asesoría del sistema presupuestal, para ir educando y coordinando a los participantes en la fijación del mismo. Cuando el sistema presupuestal ya está funcionando, el trabajo consistirá sobre todo en la expresión formal de éste en modos contables, y además en el análisis de las variaciones, para que la gerencia pueda desempeñar adecuadamente su función de control.

- OTROS: Otras actividades que puede desempeñar el Contador Público son aquellas encaminadas a la elaboración de estudios organizacionales, desarrollo de sistemas o incentivos, estudios para fijación de precios, o la asesoría para adquirir una empresa, siempre y cuando se tenga la capacidad y habilidades específicas.

II. FUNCIONES QUE PUEDE DESEMPEÑAR EL CONTADOR PÚBLICO TRABAJANDO PARA UNA PERSONA EN PARTICULAR.

1. Funciones que puede desempeñar dentro de una empresa.

Casi no existe una empresa de regular tamaño que no --

cuente entre sus funcionarios con uno o más contadores públicos, eso tal vez se deba a que los empresarios están conscientes de que la calidad de la administración se encuentra directamente relacionada con la calidad de la información recibida.

A continuación se mencionan las actividades más importantes de los contadores públicos dentro de la empresa:

A) DIRECTOR O GERENTE GENERAL:

La función de estas personas consiste fundamentalmente en tomar decisiones. Representa el puesto administrativo más alto de la organización, al cual aspiran todos los ejecutivos de la empresa. El Contador Público, por su preparación, conoce la empresa en su totalidad de actividades, lo cual le convierte en uno de los profesionales más capacitados para ocupar este puesto.

B) CONTRALOR:

Es la persona que ayuda al Gerente General en sus tareas de planeación y control, y que proporciona la información necesaria para poder dirigir acertadamente la empresa. En otras palabras, la función de contraloría es el centro de información de la compañía, y tiene a su cargo las siguientes actividades:

- Planeación: La planeación abarca el presupuesto y pronósticos económicos, la información y estudios especiales para tomar decisiones y sistemas y procedimientos de operación y comprobación interna.
- Control: El control abarca el sistema de registro y recolección de datos contables y estadísticos, la emisión de la formación, etc.

- Otros: Aquí se puede clasificar lo referente a impuestos, presentación de informes al gobierno, participación en la preparación de nóminas, facturación, etc.

C) EJECUTIVO DE FINANZAS:

Debido a la preparación profesional recibida como Contador Público, muchos de los ejecutivos financieros de las empresas están preparados para este tipo de labores.

Su responsabilidad principal es lograr que la empresa emplee sus recursos eficientemente.

Las funciones más importantes son:

- Estudiar el movimiento de efectivo en la empresa, presentar el aspecto financiero de los planes o proyectos que esté considerando la empresa, recomendar límites adecuados de pasivo, obtener fondos necesarios, manejar físicamente los fondos, etc.

D) CONTADOR GENERAL:

Sus funciones van desde la revisión de comprobantes, hasta la elaboración de estados financieros y otro tipo de información relevante. (Función que tiene de registro).

E) AUDITOR INTERNO:

Su función consiste en evaluar si se está cumpliendo con las políticas y procedimientos preestablecidos, si los recursos están siendo utilizados para los fines fijados y si la información financiera presentada es correcta. Normalmente este funcionario depende de la gerencia.

F) CONTADOR DE COSTOS:

Por lo general depende del Contador General, y su actividad está encaminada a la recolección de datos, registro, así como de su análisis, tendientes a proporcionar información para la determinación y control de costos, así como para la planeación de utilidades y toma de decisiones.

**G) ENCARGADO DE ASUNTOS FISCALES Y OBLIGACIONES
PROVENIENTES DE SEGURIDAD SOCIAL:**

Por lo general, asesora a la gerencia en todos los problemas relacionados con impuestos y con las obligaciones del seguro social.

Sus actividades principales son:

- Preparar y revisar las declaraciones fiscales; estudiar las operaciones del negocio para satisfacer los requisitos fiscales que puedan implicar.
- Preparar información sobre impuestos para distribución interna.
- Representar a la empresa en negociaciones con las autoridades fiscales, o asesorar al gerente en tales negociaciones.

**2. Funciones que puede desempeñar dentro de
instituciones gubernamentales**

El estado maneja fuertes cantidades de recursos económicos, y su obligación para con el pueblo es administrarlos en forma eficiente, o sea, que la cantidad de los servicios prestados por el Estado, deben estar de acuerdo con las cantidades --

destinadas para ese fin. Para cumplir con esta finalidad, el gobierno, en su calidad de administrador, necesita un flujo de información adecuada. Aquí es precisamente donde el contador puede intervenir para prestar sus servicios, en la formulación de presupuestos, contabilidad de costos, preparación de estados financieros, planeación financiera, auditoría interna, inspección fiscal, etc.

No se comentará el contenido de cada uno de los servicios mencionados, ya que esto implica repetir lo anotado al hablar de las actividades del Contador Público en otros sectores.

Los procedimientos para prestar el servicio podrán ser diferentes pero básicamente éste es el mismo.

3. Otras Funciones:

Por su preparación y conocimientos, el contador puede desempeñar también otra serie de actividades, que en algunas ocasiones erróneamente no se consideran como componentes del campo profesional. A continuación se mencionan unas de ellas:

El contador con la visión y conocimientos provenientes de sus estudios, puede establecer una negociación propia, ya sea comercial o industrial, y en ese caso aprovecha sus conocimientos no para asesorar, sino para ejecutar.

Otras actividades son el magisterio y la investigación; éstas son sumamente necesarias, pues si no se contase con personal capacitado que dedica todo su tiempo y esfuerzo a la enseñanza y a la investigación, la profesión quedaría condenada al estancamiento y consecuentemente, a desaparecer.

2.2. FACTORES QUE DEBE TEMER EL CONTADOR PUBLICO PARA EJERCER LA PROFESION EN FORMA INDEPENDIENTE

Los aspectos más importantes y significativos de los servicios del Contador Público para sus clientes, no pueden definirse como conocimientos, ni siquiera como experiencias; tiene que definirse o describirse en términos menos precisos como sabiduría, percepción, imaginación, juicio, integridad, etc.; - ¿cuándo es preciso hablar?, ¿cuándo callar?, ¿cómo escribir o decir qué es lo indispensable?, aunque sea penoso, tener el valor para enfrentarse a la necesidad de hacerlo, talento para -- ser firme, lo mismo que diplomático, tener imaginación para ver más allá de lo aparente, poder percibir no sólo lo que ha sucedido, sino también lo que puede ocurrir, obrar con constancia - en la conducta moral y con sagacidad para evitar errores de omisión, así como de obra; éstas y otras más son las cualidades -- que no se definen como conocimientos sino como inherentes a los individuos.

Sin ellas, el Contador Público no puede ser más que un técnico, sea cual fuere la magnitud de sus conocimientos, de -- tal manera que si posee estos atributos y unidos a los conocimientos necesarios, se podrá hablar entonces de un Contador Público completo.

Toda preparación profesional al evolucionar para ofrecer por medio de practicantes autodidactas en servicio que requiere la sociedad, provoca la investigación, y de ella emana - un orden de conocimientos aún más elevados. Es por esto que es importante resaltar que el estudio y la investigación siempre - deben mantenerse ligados con el Contador Público profesional, - para que de esta forma esté enterado de los cambios y avances - que se produzcan y pueda aprovecharlos al máximo.

La independencia es principalmente un estado de ánimo,

un producto de la integridad intelectual de cada persona, por lo que es característica del profesional en el ejercicio, que le permite pensar racionalmente.

La independencia debe exigirse a cualquier profesional que se dedique a la resolución de consultas, ya sea que desarrolle sus actividades dentro del marco de un despacho de Contadores Públicos, de su propia oficina o de otras asociaciones o sociedades de consultores.

La experiencia que proporciona la práctica es también parte esencial en la capacitación de un Contador Público. En un principio, antes de que se instituyeran estudios académicos de contabilidad, la experiencia constituía la única fuente de capacitación técnica, aparte de la lectura y el estudio individual; a medida que las escuelas profesionales impartieron con mayor énfasis las materias contables, los estudios académicos adquirieron mayor relevancia a la experiencia.

Para un desarrollo profesional adecuado también es necesario que el Contador Público, asista a cursos de programa de desarrollo profesional, orientados a que los Contadores Públicos que ejercen, estén al día sobre los cambios que en las finanzas surjan al cambio cotidiano de la moneda, lo cual se refleja en los artículos básicos.

La necesidad de continuar educándose en materia contable, es un proceso que debe perdurar toda la vida profesional, ya que en los tiempos de gran crecimiento y expansión, como los actuales, es necesario seguir un programa sistemático que tienda a ampliar los conocimientos técnicos de la profesión entera, hasta alcanzar el nivel de preparación que sirva para años futuros.

Uno de los privilegios de que goza el Contador Público es el de tener acceso a datos a veces confidenciales que frecuentemente están vedados a otras personas, o que son difíciles de conseguir; además, gozan de relaciones ininterrumpidas con sus clientes, manteniendo reputación de su independencia e integridad.

El Contador Público necesita poseer buenos conocimientos de la teoría contable, es decir, los diversos enfoques de la valuación de activos, la apreciación de los pasivos, y de los conceptos que exige la evaluación periódica de los resultados, así como la expresión Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la posibilidad de aplicarlos, sus limitaciones y los conflictos que involucran.

La comunicación es parte intrínseca de la contabilidad, el Contador Público debe saber como expresar y exponer los datos en tal forma que se puedan entender fácilmente y que sean de máxima utilidad, familiarizarse con las características de los sistemas informativos, además de las formas en las que la información contable se hace digna de crédito, comprender como el empleo de estadísticas pueden aumentar la seguridad a través de técnicas de muestreo, el concepto de control interno y de las diversas maneras en que puede realizarse.

La competencia técnica, la independencia y las normas personales lo deben de capacitar, así como, conocer el Código de Ética Profesional.

La lógica y la ética, dos ramas esenciales de la filosofía; sus fundamentos deben de ser parte del Contador Público ya que seguramente todo lo que haga en el ejercicio futuro de la profesión, tendrá que ajustarse a tales principios.

La profesión organizada dentro del país, ha formado colegios en todos los estados de la República, y la conjunción de

todos éstos recae en una federación denominada Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el cual tiene entre sus principales funciones el establecimiento de normas de actuación y disposiciones técnicas que tienden a unificar el proceso y significado de la información a través de los Estados Financieros.

Por esta razón, todo Contador Público debe cubrir el requisito de ser miembro de un Colegio y por lo tanto del Instituto y apegarse a el cumplimiento de esas disposiciones.

2.3. FACTORES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA PARA LOGRAR EL OBJETIVO DESEADO

Una vez que se ha pensado establecerse en forma independiente, mediante la apertura de un Despacho profesional, es necesario realizar una serie de actividades tendientes a lograr el crecimiento del mismo. Lo anterior se puede lograr observando correctamente los siguientes puntos: Esta clasificación no es por orden de importancia, ya que se deben tomar todos estos factores para lograr el objetivo deseado:

- I. Obtención y conservación de clientes,
- II. Obtención y capacitación de personal,
- III. Estipulación correcta de honorarios,
- IV. Confirmación por escrito a los clientes del servicio solicitado y honorarios estipulados.

- I. Obtención y conservación de clientes:

El Contador Público independiente debe considerar que el servicio que presta a sus clientes es una parte fundamental del objeto de su despacho.

Mediante una política adecuada para la obtención de --

clientes, se tendrá como resultado una consolidación del propio despacho, y esto se puede lograr a través de lo siguiente:

- A) El acudir a actividades cívicas y pertenecer a organizaciones sociales, pone al Contador Público en contacto con una serie de personas que en un momento pueden llegar a solicitar sus servicios.
- B) Asociaciones de Profesionales: La participación activa en las asociaciones de profesionales es favorable, ya que los clientes sabrán que el contador se actualiza constantemente y que es respetado por sus colegas, e inclusive los mismos colegas algunas veces recomiendan posibles clientes.
- C) Conferencias: La intervención del Contador Público en conferencias, le permite alcanzar normalmente una relación de persona a persona en poco tiempo. El hablar frecuentemente a un grupo, desarrolla la imagen del contador en distintos clientes posibles.
- D) Redacción de Artículos: En México D.F., cantidad de publicaciones tienen el problema de no contar con artículos adecuados. El artículo ofrece al Contador Público la oportunidad de comunicar al mundo cualquier conocimiento, comentario, especialidad en la cual destaca, creando así un interés en otras personas para solicitarle sus servicios.
- E) Reuniones: El Contador Público es llamado frecuentemente para actuar como miembro del equipo asesor del cliente en las juntas o asambleas de la empresa para tomar decisiones y por lo tanto establece-

rá contacto con abogados, banqueros, agentes de seguros, etc., y éstos estarán en una posición ideal para recomendarlo con posibles clientes.

- F) Por fusiones: La fusión con otros Contadores proporciona un mayor número de clientes.

Es necesario que al establecer el primer contacto con el futuro cliente se tomen en cuenta los siguientes puntos:

1. Determinar el tipo de trabajo que se solicita.
2. Las circunstancias en que se va a desarrollar dicho trabajo.

Después de considerar los puntos anteriores, se deberá analizar si se está en posibilidad de ofrecer y cumplir el servicio que el cliente requiere, y si es así, es recomendable establecerlo por escrito, en una carta convenio, indicando los servicios que se prestarán, condiciones, tiempo de realización, obligaciones y derechos del cliente y honorarios, así como las circunstancias especiales de cada trabajo.

Al celebrarse la primera entrevista, para obtener resultados positivos, será necesario que el profesional procure tener una buena presentación, asumir una actitud dinámica, escuchar al cliente, expresarse con facilidad y sencillez e infundirle confianza en relación a su capacidad profesional.

Una vez que el cliente ha ingresado al despacho, se deben de tomar en cuenta una serie de requisitos para que los servicios sean satisfactorios:

- a) Cumplimiento del servicio ofrecido. Es muy importante que los servicios que han sido establecidos-

en la carta convenio se cumplan correcta y oportunamente, para que la imagen del despacho sea siempre intachable, y que sus clientes sientan un verdadero respaldo y una atención profesional.

- b) **Calidad en el trabajo.** Es necesario que tanto el Contador Público como sus ayudantes posean la preparación técnica para desarrollar correctamente el trabajo requerido, investigando y profundizando en cada una de las áreas, puntos y aspectos más importantes para el cliente.
- c) **Honorarios justos.** Este punto es muy importante, - pues de él dependerán no sólo la economía del despacho, sino también la imagen del mismo. Es decir, el cobro de honorarios debe equivaler al servicio que se está proporcionando, el trabajo será así -- compensable en su totalidad y traerá como consecuencia que las recomendaciones sean favorables, - ya que en caso contrario, el cobrarlos en exceso ocasionará la pérdida del cliente.
- d) **Atención personal.** Aunque el trabajo normalmente sea realizado por los ayudantes, deben mantenerse relaciones personales con el cliente por medio del Contador Público, a fin de comentar los puntos que pueden ser de interés, derivados del propio trabajo, dando origen a que el profesional cumpla con el compromiso contraído cuando se le requiera con toda oportunidad y diligencia, ya que esto traerá como consecuencia la tranquilidad del cliente.
- e) **Informes y sugerencias.** Es aconsejable que el Contador Público proporcione a sus clientes informes-

relativos a nuevas técnicas, modificaciones fiscales de trascendencia, y del mismo modo hacer sugerencias tendientes a mejorar sus métodos de trabajo así como eliminar o corregir fallas de los mismos, o de selección y cambios de personal.

Muy independiente de lo anterior es que el Contador Público haga cambios del personal comisionado con sus clientes, - mediante rotaciones adecuadas, designando ayudantes adecuados a cada tipo de cliente y de trabajo.

Es además necesario recordar los principales postulados del Código de Etica Profesional del Contador Público en - - cuanto a su responsabilidad hacia la Sociedad y responsabilidades hacia quien patrocina los servicios:

- Independencia de Criterio. Al expresar cualquier juicio profesional, el Contador Público acepta la obligación de sostener un criterio libre e imparcial.
- Calidad Profesional de los Trabajos. En la prestación de cualquier servicio se espera del Contador Público - un verdadero trabajo profesional, por lo que siempre - tendrá presentes las disposiciones normativas de la -- profesión que sean aplicables al trabajo específico -- que esté desempeñando. Actuará asimismo con la intención el cuidado y la diligencia de una persona responsable.
- Preparación y Calidad del Profesional. Como requisito para que el Contador Público acepte prestar sus servicios, deberá tener el entrenamiento técnico y la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente.

- **Responsabilidad Personal.** El Contador Público siempre aceptará una responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección.
- **Secreto Profesional.** El Contador Público tiene la obligación de guardar el secreto profesional y de no revelar por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autoricen los interesados excepto por los informes que establecen las leyes respectivas.
- **Obligación a rechazar tareas que no cumplan con la Moral.** Faltará al honor y dignidad profesional todo Contador Público que, directa o indirectamente intervenga en arreglos o asuntos que no cumplan con la moral.
- **Lealtad hacia el Patrocinador.** El Contador Público se abstendrá de aprovecharse de situaciones que puedan perjudicar a quien haya contratado sus servicios.
- **Retribución Económica.** Al acordar la compensación económica que habrá de recibir, el Contador Público siempre deberá tener presente que la retribución por sus servicios no constituye el único objetivo ni la razón de ser del ejercicio de su profesión.

II. OBTENCION Y CAPACITACION DE PERSONAL:

El Contador Público, en forma independiente, necesita la colaboración del personal en que tendrá que delegar facultades y responsabilidades para la realización de los trabajos encomendados.

Por tal motivo se debe tener cuidado al seleccionar el personal del despacho, ya que de ellos también dependerá el progreso del mismo al desempeñar su trabajo con todo acierto y - - oportunidad, lo que traerá como consecuencia mantener su prestigio y permitir su expansión.

Las cualidades que se requieren para elegir el personal adecuado son las siguientes:

- De acuerdo a los conocimientos:

- ° Estudios profesionales adquiridos.
- ° Experiencia adquirida en la práctica.

- De acuerdo a la persona:

a) Según los atributos personales relativos a la capacidad intelectual:

- * Criterio,
- * Inteligencia,
- * Memoria,
- * Habilidad analítica y constructiva,
- * Investigación constante,
- * Seguridad en sí mismo,
- * Forma de expresarse y redacción.

b) Según los atributos personales relativos a la conducta en el trabajo:

- * Buena presentación,
- * Asistencia y puntualidad,
- * Educación y comportamiento,
- * Responsabilidad.

La selección del personal, consiste en escoger al más capacitado y para ello se debe recurrir primero a las fuentes de reclutamiento más usuales como pueden ser por ejemplo las Bolsas de trabajo, las escuelas y universidades, las agencias especializadas, los anuncios en los diarios, las recomendaciones por los propios miembros del despacho, u otros.

Una vez entablado el contacto con los aspirantes a ocupar el puesto, se les proporcionará una solicitud de empleo en donde se pedirá información completa acerca de la identificación, experiencia, aptitudes, disponibilidad, aspiraciones, y personalidad del solicitante.

A los candidatos que reúnan los requisitos se les citará nuevamente para tener una entrevista preliminar, que tiene por objeto conocer personalmente al aspirante, su preparación, mentalidad, desenvolvimiento, aspiraciones, personalidad, etc.

Posteriormente se llevará a cabo un examen de capacidad, en el cual se pondrán de manifiesto sus conocimientos acerca de la labor a desarrollar. Es recomendable que este examen se haga en forma de cuestionario escrito, enfatizándose la rama en la que se pretenda colocar al aspirante.

También es recomendable que el candidato sea enviado a pruebas sicotécnicas, pudiendo destacar dentro de éstas:

Pruebas de Personalidad. Esta prueba es muy importante en el desarrollo del trabajo del Contador Público, pues reflejará el comportamiento del solicitante así como los atributos de su persona. Se debe recordar que el empleado tendrá frecuentemente relaciones con los clientes, y por lo tanto, reflejará la imagen del Despacho.

Pruebas de Vocación. Proporciona datos acerca de la motivación o voluntad hacia el trabajo.

Pruebas de habilidad. Son las más usuales debido a su aplicación fácil y bajo costo; tiene por objeto conocer la inteligencia, imaginación percepción, memoria, atención, razonamiento y habilidad manual del aspirante, ya que ésta se refleja directamente en el desarrollo de su trabajo.

Después de que el aspirante haya pasado por esta serie de exámenes, éstos deberán ser revisados y evaluados por la persona encargada del personal, así como de la persona que lo solicitó, con el objeto de saber si dicho aspirante podría ser útil en el trabajo que se le vaya a encomendar.

Una vez que ha sido aceptado el aspirante, se deberá introducir al grupo, del cual formará parte, debiéndose informar al nuevo personal la historia del despacho, políticas, condiciones de empleo, horario, salario, etc. Esto de preferencia estará en un manual que pueda servir como un reglamento interno del despacho.

A continuación se firmará con él un contrato por un período a prueba y posteriormente se presentará a su jefe inmediato; éste lo presentará con sus compañeros, se le explicará su trabajo, se le señalará su lugar, se le entregarán sus útiles y empezará a trabajar bajo la supervisión de su jefe inmediato.

Posteriormente, pasado el período de prueba, se le evaluará, con el objeto de decidir si permanece en el Despacho.

Si es aceptado se firmará con él un contrato definitivo y se le abrirá un expediente, que debe contener:

1. Solicitud.
2. Exámenes.
3. Contratos.
4. Inscripción en el IMSS.
5. Registro Federal de Contribuyentes.
6. Historia de aumentos.
7. Vacaciones.
8. Faltas.

Es necesario que en un despacho de contadores el personal que forme parte de éste se siga informando de todos los avances que se logren en el futuro, y para lo cual es necesario que se lleven a cabo programas internos de entrenamiento, como pueden ser: Conferencias, mesas redondas, cursos, etc., que los socios y supervisores del despacho preparen con el objeto de incrementar los conocimientos del personal y aclararse las dudas que en forma específica haga el cliente.

También es necesario que el personal destacado asista a cursos externos, como pueden ser: Cursos sobre modificaciones fiscales, sobre Contabilidad de Sociedades, etc.

Es muy importante la rotación del personal y la supervisión adecuada, ya que esto permite que se corrijan errores a tiempo causados por la rutina.

Un aspecto importante en el renglón del personal es la fijación de sueldos. Para esto se consideren los siguientes factores:

1. Cotización de puesto.
2. Evaluación de la calidad y capacidad de la persona.
3. Calidad del trabajo.
4. Posibilidades económicas de la firma.

En un despacho de contadores es indispensable tener varias jerarquías, por lo tanto a continuación se describirán algunos puestos que se pueden establecer dentro de este tipo de organizaciones:

1. Director o Directores.
2. Gerente o Gerentes.
3. Jefe de Personal.
4. Supervisores.
5. Auxiliares "A".
6. Auxiliares "B".
7. Auxiliares "C".
8. Secretarias.
9. Mensajeros.

Por lo regular los Directores son los socios del despacho, y se pueden definir como: El administrador del trabajo de otros.

Se encargan de la supervisión, imagen y buen funcionamiento del despacho.

Los gerentes estarán encargados de grupos de acuerdo con cada especialidad que se tenga en el despacho y serán los encargados de que se realice el trabajo, de acuerdo con las cartas convenio que se tengan firmadas con cada cliente, revisará dicho trabajo, y resolverá los asuntos del cliente que requieran de su intervención.

Como gerentes se pueden citar a los siguientes: Gerente de Auditoría, de Contabilidad, de Finanzas, de Impuestos, etc.

Jefe de personal. Esta persona estará encargada de la supervisión del programa de pruebas para entrevistas, constan-

cias, despidos, costos de personal, ajustes de salarios, programas de entrenamiento, etc.

Supervisores. Se encarga de cierto número de auxiliares (A, B y C), de acuerdo con un grupo de empresas y trabajos que se les hayan designado, vigilando que los auxiliares antesmencionados realicen el trabajo que se les ha asignado.

Los auxiliares "A": Son aquellos que por sus conocimientos terminen el trabajo asignado por sí solos, sin que tenga la intervención del supervisor.

Los auxiliares "B" Se encuentran superando la fase de aprendices y que cuentan con determinada práctica para el desenvolvimiento del trabajo.

Los auxiliares "C". Son los aprendices que normalmente realizan trabajos mecánicos, con los que comienzan a desarrollar su práctica.

III. ESTIPULACION DE HONORARIOS A CLIENTES

La continuidad de los ingresos por honorarios es un -- factor determinante para el buen funcionamiento de un despacho. El Contador Público deberá hacer una estimación correcta para -- fijar en cada caso la cantidad a cobrar por la prestación de un servicio profesional, y para lo cual es necesario hacer algunas consideraciones respecto a los diferentes factores que intervienen en la determinación de los honorarios. Este punto se tratará más adelante (capítulo V).

IV. CONFIRMACION POR ESCRITO A LOS CLIENTES DEL SERVICIO A PRESTAR, Y LOS HONORARIOS ESTIPULADOS

Previamente a la contratación de un servicio profesional se llevarán a cabo varias entrevistas con el cliente a fin de conocer e interpretar correctamente los pormenores relativos a los servicios solicitados, tales como: Clase de servicio, objetivos que se persiguen, tiempo de duración del servicio y delimitación del mismo, estipulación y forma de pago de los honorarios, colaboración que proporcionará al cliente, etc.

Posteriormente el Contador Público deberá confirmar - por escrito los acuerdos tomados, haciendo una explicación concreta y precisa sobre todo lo convenido, anotando la conformidad de ambas partes y entregando copia de lo anterior al cliente, para establecer de esta manera la relación formal del trabajo.

2.4. FACTORES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA PARA LA APERTURA DE UN DESPACHO PROFESIONAL

El ejercicio independiente en muchos casos es la meta-deseada por todo profesional, ya que en él es donde se desarrollará con toda amplitud, pues independientemente de los ingresos que se obtengan por los diferentes trabajos solicitados por el cliente, la satisfacción es inmensa, ya que es el lugar donde el profesional no estará bajo el mando de ningún jefe inmediato, sino que él será el responsable del buen funcionamiento, de la obtención de más clientes y la integridad moral que redundará en el reconocimiento del público en general.

Una vez formado el despacho, se deben tomar en cuenta una serie de factores de carácter externo e interno, dando como

origen a los que se consideran más importantes; éstos son:

- a) Inversión inicial.
- b) Ubicación y adaptación del despacho.
- c) Ingresos y gastos estimados para su apertura.
- d) Finalidades al asociarse; este último si al formar se el despacho se ha creado la idea de asociarse con otros profesionales, (contadores)

a) INVERSION INICIAL:

Todo profesional al iniciarse en forma independiente, se ve en la necesidad de contar con un capital inicial para hacer frente a las inversiones inmediatas, ya que su cartera de clientes aumentará a medida que lo vayan conociendo, y su situación económica quedará solventada.

Por lo regular, las inversiones iniciales más necesarias son las siguientes:

- Instalación del despacho, ya sea equipo de oficina, accesorios adicionales, adaptación del lugar, etc.
- El equipo con el cual contarán los ayudantes y la secretaria, esto es, los útiles y el material de trabajo.

b) UBICACION Y ADAPTACION DEL DESPACHO:

Para determinar la mejor ubicación del despacho, se tomarán en cuenta los siguientes factores:

- Un sitio de fácil acceso en lo que respecta a vías de comunicación y transporte, así como que tenga lugares de estacionamiento.

- La imagen que el despacho debe proyectar a los extraños.
- Las necesidades presentes de espacio así como las futuras, esto es que se deben tomar en cuenta las posibles disponibilidades de espacio que se puedan adquirir en el futuro para posibles expansiones.
- El ambiente, que tiene un efecto directo sobre la moral y productividad del personal, con ventilación e iluminación suficientes.
- La planeación de la oficina y su decoración, que estará sujeta a la situación económica del despacho, para lo cual podría considerarse lo siguiente:

a) Planeación:

- Sala de recepción,
- Sala de trabajo,
- Sala de juntas y biblioteca,
- Archivo,
- Papelería,

b) Decoración:

- Alfombras,
- Cuadros,
- Colores de las paredes,
- Mobiliario que requiere.

Los muebles principales pueden ser: Escritorios, archiveros, libreros, lámparas de escritorio, máquinas de escribir, sumadoras, calculadoras, fotocopiadoras, etc.

Todos estos factores son esenciales para el buen desempeño de un trabajo, ya que al crear un ambiente agradable y adecuado se llega a una estabilidad social favorable, ya que las personas que integran el despacho pasarán la mayor parte del tiempo en el mismo.

Teniendo ya el local, se debe de distribuir adecuadamente, ésta puede ser de la siguiente manera:

- a) Recepción.
 - b) Privados.
 - c) Areas para el personal.
 - d) Sala de juntas y biblioteca.
 - e) Archivo y papelería.
- a) RECEPCION: Debe localizarse en un lugar apropiado, a la entrada, y en donde debe haber una persona, ya sea secretaria o recepcionista para indicar al cliente o visitante el momento en que puede pasara entrevistarse con la persona deseada.

La recepción debe dedicarse únicamente a los visitantes, en virtud de que es muy común que a la recepcionista se le utilice para que realice algunos trabajos propios del despacho, la naturaleza confidencial del trabajo del contador hace recomendable que el trabajo que ahí se realice no esté al alcance de la vista del visitante.

- b) PRIVADOS: Como su nombre lo indica, los socios requieren que estos lugares sean estrictamente privados, en virtud de que cuando llegue a visitarlos algún cliente, se le dé la importancia que éste requiere y el asunto que ahí se trate no pueda ser -

oído por otras personas. El tamaño y decoración de los privados puede variar de acuerdo al gusto personal de cada socio.

- c) AREAS PARA EL PERSONAL: Este es el sitio en donde habrá varios escritorios para los ayudantes o auxiliares; estos escritorios de preferencia no deben tener cajones para evitar que estas personas foramen sus propios archivos.

Los ayudantes deberán contar con los materiales necesarios para llevar a cabo sus labores. Será necesario considerar al personal que por lo general tiene que estar fuera del despacho (externo), ya que como todos forman parte del mismo equipo deberán tener su propio lugar de trabajo.

El escritorio del supervisor deberá estar dentro de esta misma área, para vigilar el correcto desarrollo de las actividades y para poder auxiliar y revisar el trabajo desempeñado por los ayudantes.

- d) SALA DE JUNTAS Y BIBLIOTECA: Es conveniente que un despacho de Contadores tenga esta sala para llevar a cabo las reuniones que tengan los socios con grupos numerosos y además la situación ideal de esta sala será estar cerca de la recepción, pues impide que los visitantes tengan que caminar a través de toda la oficina y se den cuenta de algunos trabajos confidenciales, de archivos, equipos de oficina, etc.

Además, este lugar podrá ser utilizado para juntas o reuniones con el personal, para llevar a cabo --

conferencias de carácter administrativo, modificaciones fiscales, políticas del despacho, revisión del trabajo encomendado, etc.

En algunas ocasiones esta sala de juntas sirve para reunir a los socios del despacho para tratar -- asuntos relacionados con algún cliente en especial, o para analizar alguna mejora dentro del despacho.

También este mismo lugar podrá usarse como Biblioteca, en virtud de que constantemente en estas juntas se requerirá de leyes y libros de consulta.

- e) ARCHIVO Y PAPELERIA: Este será el lugar donde se conservarán los expedientes, de cada cliente, clasificados por orden alfabético. Este puede ser un cuarto destinado para el uso exclusivo del archivo, o también se puede manejar en el mismo la papelería del despacho, con injerencia y autorización -- por escrito únicamente para el personal técnico.

Este lugar siempre deberá estar custodiado por una persona.

- c) INGRESOS Y GASTOS ESTIMADOS PARA SU APERTURA:

Es pertinente que el Contador Público elabore un presupuesto de los ingresos y egresos que se efectuarán durante la apertura del despacho, el cual debe hacerse con el mínimo de tiempo posible, para que los compromisos contraídos no sean posteriormente una carga imposible de subsanar.

Al principio deberá de ocuparse en una cartera de - -

clientes suficiente para lograr una estabilidad entre los ingresos y los egresos (punto crítico), pues estando en esta ventaja, se podrá estar en posibilidades de obtener trabajos eventuales, mismos que con el transcurso del tiempo pasarán a formar parte de la cartera de clientes del despacho.

Los gastos que se consideran necesarios e indispensables para el funcionamiento mensual del despacho son, entre - - otros:

- Renta del local,
- Pagos de sueldos,
- Papelería y artículos de escritorio,
- Teléfono, luz, etc.

Estos gastos fijos son para tomarse en cuenta dentro del presupuesto, considerando que no irán en disminución, sino por el contrario, a medida que la moneda sufra un cambio, repercutirá en este tipo de gastos, y otros de mayor o menor importancia.

d) FINALIDADES AL ASOCIARSE:

Existen diversas causas por las cuales el profesional se ve en la necesidad de asociarse, tales como:

1. Como la contaduría pública presenta diferentes campos de acción, muchas veces conviene que se asocien dos o más personas para auxiliarse mutuamente de una manera profesional.
2. Entre los socios que existan, surgirá una mayor posibilidad de captación de clientes.
3. El Contador Público al asociarse busca una mayor estabilidad económica.

El punto anterior trae como resultado el de dar una -- imagen más profesional ante el público, ya que se abarcan más - áreas de trabajo y los servicios que se prestan no dependerán - de una sola persona.

Para el personal que labora en el despacho representa una mayor solidez económica, ya que para la obtención de ingresos se dependerá de un grupo de personas, el cual solventará -- las necesidades económicas.

CAPITULO III

TIPOS DE SOCIEDADES APLICABLES

3.1. DEFINICION

Existen tres tipos de sociedades y asociaciones que -- son creadas por voluntad de los particulares y que son regidas por el derecho, explicando éste superficialmente como el conjunto de leyes que regulan las relaciones e intereses entre los -- particulares; también les es común que la ley que los regula -- las considera personas morales (Código Civil para el Distrito - Federal): Son personas morales, las sociedades civiles o mercantiles y las asociaciones distintas de las enumeradas que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquiera otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidos por la ley, por lo tanto, se le otorga personalidad jurídica -- propia, esto es, tienen derechos y obligaciones independientes de los individuos que las integran. Otro aspecto en común, consiste en que ambas nacen de un contrato derivado de la voluntad de los individuos que desean agruparse en forma permanente, e -- igualmente coinciden en que deben constituirse para un fin lícito.

Estas tres asociaciones son las siguientes:

- a). Asociaciones Civiles.
- b). Sociedades Civiles.
- c). Sociedades Mercantiles.

a). Asociaciones Civiles. De acuerdo con el Artículo- 2660 del Código Civil del Distrito Federal "cuando

varios individuos convienen en reunirse de manera que no sea enteramente transitoria para realizar - un fin común que no esté prohibido por la ley y -- que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación". Como ejemplo se tienen a las siguientes: Las asociaciones de beneficencia, las recreativas, científicas, culturales, etc.

b). Sociedades Civiles. Según el artículo 2668 del Código Civil del Distrito Federal "por el contrato - de sociedad, los socios se obligan mutuamente a -- combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial".

c). Sociedades Mercantiles. Reunión de varias personas que se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para con consecución de un fin común, lícito, de carácter lucrativo y, que para - su constitución adopta alguna de las formas establecidas por la Ley General de Sociedades Mercantiles".

Estas formas son las siguientes:

- Sociedad en Nombre Colectivo.
- Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Anónima.
- Sociedad en Comandita por Acciones.
- Sociedad Cooperativa.

3.2. CONVENIENCIA DE LA ADOPCION DE UNA SOCIEDAD CIVIL

Después del análisis de las definiciones anteriores, -salta a la vista que la forma más conveniente a ser adoptada -- por una firma de Contadores Públicos es la forma de Sociedad Civil.

Esto queda establecido por las siguientes razones:

A diferencia de las Asociaciones Civiles, la ley permite que las Sociedades Civiles si tengan carácter preponderantemente económico y su limitante es que no constituyan una especulación comercial, y un Despacho de Contadores no establece la -realización de un acto de comercio sino la realización de un acto civil.

Se puede añadir por último que el común denominador que conjunta a los socios, es el de acrecentar el volumen de honorarios de los integrantes, promover el prestigio del propio -despacho, y en fin, el éxito en la gestión de los negocios encomendados, todo ello enmarcado por el Código de Etica Profesional.

3.3. SITUACION LEGAL Y PROFESIONAL DE LA SOCIEDAD

Una Sociedad de Contadores debe organizarse dentro de la estructura legal en donde tenga su domicilio fiscal y tam- -bién conforme a las exigencias de las leyes de profesiones que regulen la práctica pública de la contaduría. Lo primero puede atenderlo un abogado, y lo último deben conocerlo los contadores aún antes de cualquier ocasión. Pero también los contadores pueden determinar primero las estipulaciones que deseen, revisarlas después con el abogado y finalmente dejarlo que prepa

re el convenio formal. En este caso es necesario tener en cuenta que sólo un abogado puede decidir hasta donde cualquier estipulación contractual anotada tiene realmente validez legal; que cualquier cláusula, aunque supuestamente válida en la acepción en que se usó originalmente, puede no serlo y que el mejor juicio sobre el empleo o el contenido específico del contrato, es del abogado que lo prepara.

Una de las principales razones para preparar un contrato de sociedad refleja la situación de los miembros en el momento en que se fijó el convenio.

El Contrato no debe considerarse como un instrumento inmutable, sino cambiante, es decir, algo que puede revisarse cada vez que sea necesario. Existen contratos verbales y escritos. Los contratos verbales existen en firmas de contadores pequeñas y a veces, algunas grandes también lo tienen; esto se debe a que en un contrato escrito no se pueden especificar todos los puntos y cláusulas que pueden presentarse posteriormente, y que habrán de tratarse cuando se presenten. Pero es precisamente este aspecto el que puede causar dificultades cuando los integrantes de la firma no lleguen a un entendimiento en un problema nuevo.

Los contratos escritos son más difíciles de preparar, porque necesitan mayor atención que los orales. Por ser escritos deben incluir todo problema que pueda presentarse posteriormente, y el lenguaje que se utilice debe ser claro y entendible para cualquier persona que lo lea. El contrato escrito tiene la ventaja de que obliga a tomar medidas para resolver asuntos, que de otra manera podrían pasar inadvertidos. Las partes de un contrato deben decidir por ellas mismas el camino a seguir.

Contrato de Sociedad Civil.

El Código Civil dispone en el capítulo relativo a las sociedades civiles, que el contrato de sociedad civil debe inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles del Registro Público de la Propiedad, para que produzcan efectos contra terceros.

El Contrato de Sociedad Civil debe contener lo siguiente:

- Los nombres y apellidos de los otorgantes que son capaces de obligarse.
- La razón social.
- Objeto de la sociedad.
- El importe de las partes sociales y la aportación de cada socio.

El contrato de sociedad no puede modificarse sino por el consentimiento unánime de los socios.

Después de la razón social se le agregan las palabras "Sociedad Civil".

A continuación se señalan algunas cláusulas de interés y cuya fuente son contratos de sociedades civiles, relativo a despachos de Contadores Públicos.

I.- Razón Social.

"Constituyen una Sociedad Civil con sujeción a todas las leyes de la República Mexicana, por lo tanto, esta sociedad será de nacionalidad mexicana y girará bajo la razón social de "xxxxxxx" e irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Civil, o las iniciales S.C."

II.- Domicilio.

"Su domicilio será la ciudad de México, D.F., y podrá establecer oficinas y sucursales sin que cambie de domicilio".

Si la firma desea desarrollarse, o incluso cuenta con conexiones en el extranjero, se configura la cláusula de la siguiente manera:

"El domicilio de la sociedad, será esta ciudad de México, pero podrá establecer sucursales en cualquier parte del país o del extranjero, y podrá asociarse con firmas mexicanas o extranjeras o aceptar su corresponsalía o representación.

III.- Objeto.

El objeto de la sociedad será:

- El ejercicio de la profesión de Contador Público por cada uno de los socios, uniendo para dicho efecto sus esfuerzos y recursos, prestando atención a los clientes de la sociedad de manera conjunta o individual, y sin que por ello constituya una especulación comercial.
- La ejecución de todos los estudios y trabajos propios de la profesión de Contador Público o que tengan relación directa o indirecta con dicha profesión.
- La celebración de todos los actos o contratos civiles o mercantiles que de una manera directa se relacionen con los fines anteriores y sean necesarios para su realización.
- La sociedad podrá adquirir los bienes raíces que sean necesarios o convenientes para el establecimiento de -

sus oficinas a fin de llevar a cabo los anteriores objetivos sociales.

- La contratación de todo tipo de profesionales. En este último punto, puede surgir la necesidad para el despacho de contratar profesionales especialistas en llevar a cabo un trabajo propio de la sociedad. Por ejemplo la contratación de un ingeniero valuador para la reexpresión de estados financieros.

IV.- Duración.

Las sociedades civiles de acuerdo con la ley no tienen señalado un determinado plazo o término para su duración, dejando a los socios en plena libertad para establecerlo; más sin embargo, la misma ley impone determinadas reglas que se tienen que tomar en cuenta, así, el artículo 2720 del Código Civil dispone lo siguiente:

La sociedad se disuelve por los siguientes aspectos:

- Por consentimiento unánime de los socios.
- Por haberse cumplido el término prefijado en el contrato de la sociedad.
- Por la realización completa del fin social, o por haberse vuelto imposible la consecución del objeto de la sociedad.
- Por la muerte o incapacidad de uno de los socios que tenga responsabilidad ilimitada por los compromisos sociales, salvo que en la escritura constitutiva se haya pactado que la sociedad continúe con los sobrevivientes o con los herederos de aquel.

- Por la muerte del socio industrial, siempre que su industria haya dado nacimiento a la sociedad.
- Por renuncia de uno de los socios, cuando se trate de las sociedades de duración ilimitada y los otros socios no deseen continuar asociados, siempre que esa renuncia no sea maliciosa ni extemporánea.
- Por resolución judicial.

En este renglón cabe hacer notar que la ley maneja - - otros aspectos de duración de la sociedad, pues por un lado, deja en libertad a los socios para señalar el plazo o término de duración, sien embargo, también menciona que la sociedad puede tener una duración ilimitada, y una duración indeterminada, por lo que es conveniente distinguirlas:

En el supuesto de duración ilimitada, los socios pueden así consignarlo en el contrato social, disponiéndose por la ley que sólo se disolverá si todos los socios manifiestan su -- acuerdo unánime; es decir, la ley prescribe que cuando se trate de una sociedad de duración ilimitada, la sociedad sólo se disolverá si cualquiera de los socios renuncia a ella, y los demás socios tampoco desean continuar con la sociedad; y tratándo se de duración indeterminada, se presenta cuando vencido el plazo de duración, la sociedad continúa funcionando, o sea, cum-pliendo con su fin social por tiempo indeterminado, hasta que - se presente alguna causal de disolución.

v.- Patrimonio.

Para cumplir con su fin social, las sociedades civiles requieren de diversos bienes, los cuales son aportados por los socios y pueden consistir en una cantidad de dinero u otros bienes.

En las sociedades civiles pueden concurrir dos tipos de socios, unos que aportan el capital y otros que aportan su trabajo; de ahí que la ley contenga una serie de disposiciones que regulan de diversa manera los derechos y obligaciones de los socios, buscando con ello lograr una clara delimitación de ellos, y mantener así una agrupación o conjunto cerrado para impedir el libre acceso a cualquiera que no forme parte del grupo.

Así, se establece que si no se ha convenido en el contrato social, los socios no están obligados a efectuar nuevas aportaciones para ensanchar los negocios sociales y si se efectuara, por acuerdo de la mayoría, los inconformes pueden separarse de la sociedad.

La ley permite que los socios puedan separarse de la sociedad por propia voluntad, ya que no existe impedimento legal, pero impide a los socios que cedan libremente sus derechos a cualquier persona, si no es con la aprobación previa de todos los socios y esto corresponde, porque de lo contrario podrían introducirse en la sociedad individuos que no se identificarían plenamente con los objetivos sociales, e inclusive con los mismos socios.

También como garantía de seguridad, la ley establece que ningún socio puede ser excluido de la sociedad sino con el acuerdo unánime de los demás socios, o por causa grave, prevista en los estatutos.

Así: el patrimonio de la sociedad es de "xxxxxxx" pesos, aportados por los socios en partes sociales iguales, o - - aportados de la siguiente manera:

Socio "X"	65%
Socio "Y"	<u>35%</u>
T o t a l	<u>100%</u>

3.4. DENOMINACION DE LA FIRMA

Tratándose de una sociedad de Contadores Públicos, es necesario elaborar un contrato entre los socios, con el objeto de evitar problemas posteriores entre ellos, por lo que a -- continuación se señalará la forma en que se debe establecer la denominación de la firma, para que desde un principio los so -- cios queden de acuerdo en la misma, y traten de mantener el nom -- bre en alto.

En el caso de firmas bien establecidas, el nombre puede ser el activo intangible más importante. Los socios de todas las firmas están interesados en mantenerlas intachables y -- en elevar su posición dentro de la profesión. Es tan valioso -- el nombre de la firma, que su propiedad y su uso se guardan celosamente. En muchas ocasiones están estrechamente unidos el -- nombre de la firma y el crédito mercantil.

Para la designación del nombre de la firma, generalmente se acostumbra efectuar una combinación de los apellidos de -- los asociados; es recomendable que tal combinación se haga de -- manera que resulte fácilmente memorizable, por lo tanto, no de -- masiado extensa y acompañada de las palabras: Contadores Públi -- cos.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

**ORGANIZACION DE UN DESPACHO DE
CONTADORES**

Cuestionario.

NOMBRE DE LA FIRMA _____
DIRECCION _____
NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____
PUESTO QUE OCUPA _____

1. ¿Qué tipo de sociedad es la adoptada por el despacho?

Sociedad Mercantil _____
Sociedad Civil _____
Asociación Civil _____

2. ¿Por qué?

3. ¿Qué servicios profesionales presta?

Auditoría _____
Consultoría _____
Contabilidad Gral. _____
Otros _____

4. ¿Cuál es su clientela aproximada?

1 al 50 Cuentas _____
51 al 100 Cuentas _____
100 o más Cuentas _____

5. ¿Qué tipo de clientela maneja con mayor frecuencia?

Sector Público _____

Sector Privado _____

6. ¿Tiene alguna especialidad dentro de su clientela?

Servicios _____

Giro _____

Otros _____

7. ¿Cuántos Socios fundadores tiene la firma?

1 _____ de 1 a 3 _____ de 1 a 5 _____ más de 5 _____

8. ¿Cuál es el número de personal ocupado por el Despacho?

1 a 50 _____

51 a 100 _____

100 o más _____

9. ¿Cuál es la principal fuente de reclutamiento de personal?

1) _____

2) _____

3) _____

10. ¿Existe en el Despacho una capacitación de personal adecuada?

Si _____

No _____

11. ¿Cómo considera usted que debe ser el ambiente de trabajo - en el Despacho?

12. ¿Cuáles son las cualidades que se buscan al momento de contratar personal?

13. ¿Se realizan juntas con el personal del Despacho para discutir y tratar puntos de importancia común?

Sí _____ No _____

14. ¿Con qué frecuencia?

15. ¿Se llevan a cabo periódicamente juntas y asambleas entre los socios para analizar la situación del Despacho?

Si _____ No _____

16. ¿Con qué frecuencia?

17. ¿Cuáles cree usted que sean los principales puntos que debe cuidar el Despacho para que sus servicios sean profesionales y del agrado del cliente?

18. ¿Cuál es la forma de estipular honorarios en el Despacho?

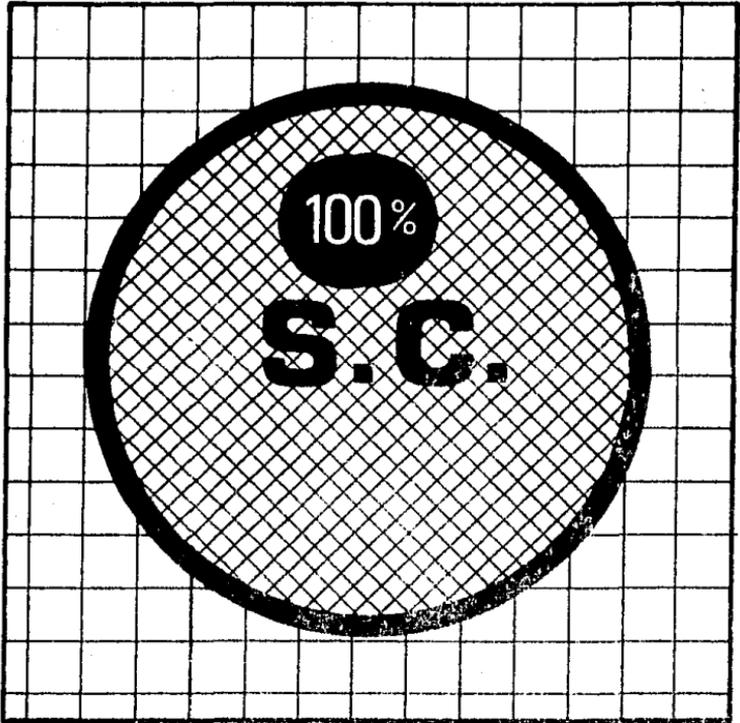
19. ¿Cuál es la forma de distribuir las utilidades entre los Socios?

20. ¿Qué factores le impulsaron para ejercer la profesión de ma
nera independiente?

Pregunta No. 1

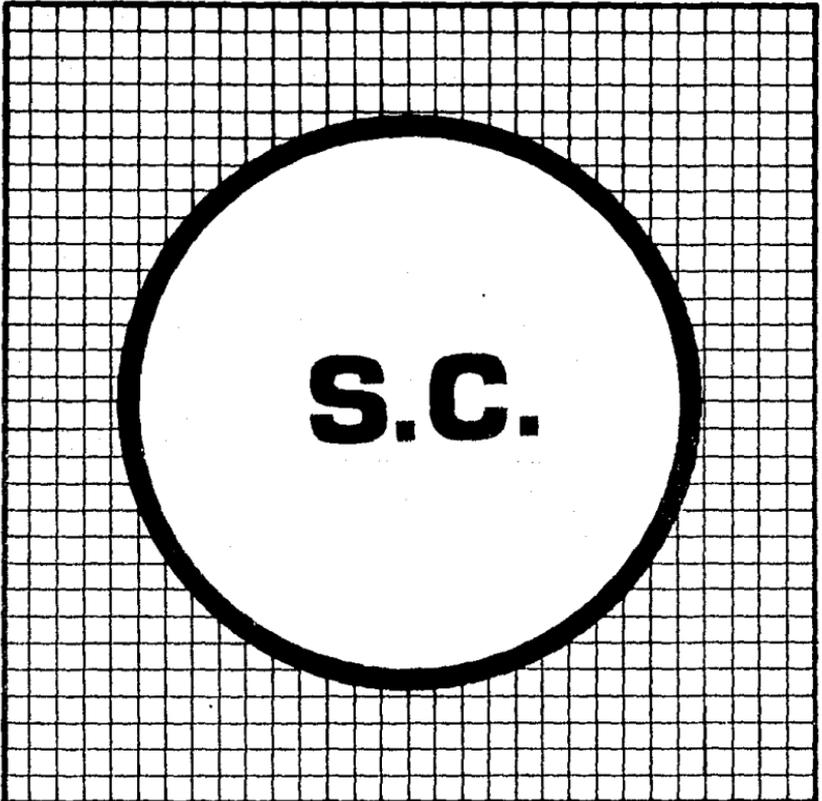
¿QUE TIPO DE SOCIEDAD ES LA ADOPTADA POR EL DESPACHO?

R = De los 21 despachos de Contadores Públicos investigados, el 100% funciona como una Sociedad Civil.



¿POR QUE?

R = Las respuestas obtenidas a esta pregunta de tipo "abierta" fueron similares, explicando que la Sociedad Civil es la -- más conveniente para un Despacho de Contadores, debido a -- que encuadra a los giros que ofrecen servicios, reunión de -- profesionales, y que no podría ser una Sociedad Anónima, -- pues no persigue una especulación comercial.



¿QUE SERVICIOS PROFESIONALES PRESTA?

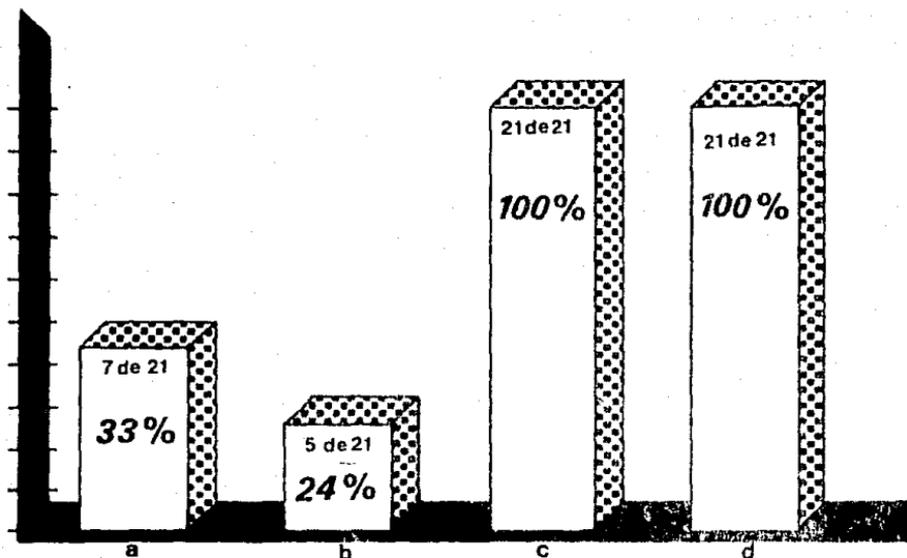
- a). AUDITORIA
- b). CONSULTORIA
- c). CONTABILIDAD GENERAL
- d). OTROS

R = a). AUDITORIA = 7 de 21 = 33%

b). CONSULTORIA = 5 de 21 = 24%

c). CONTABILIDAD GENERAL = 21 de 21 = 100%

d). OTROS (SISTEMAS DE INFORMACION, TRAMITACIONES) = 21 de 21 = 100%



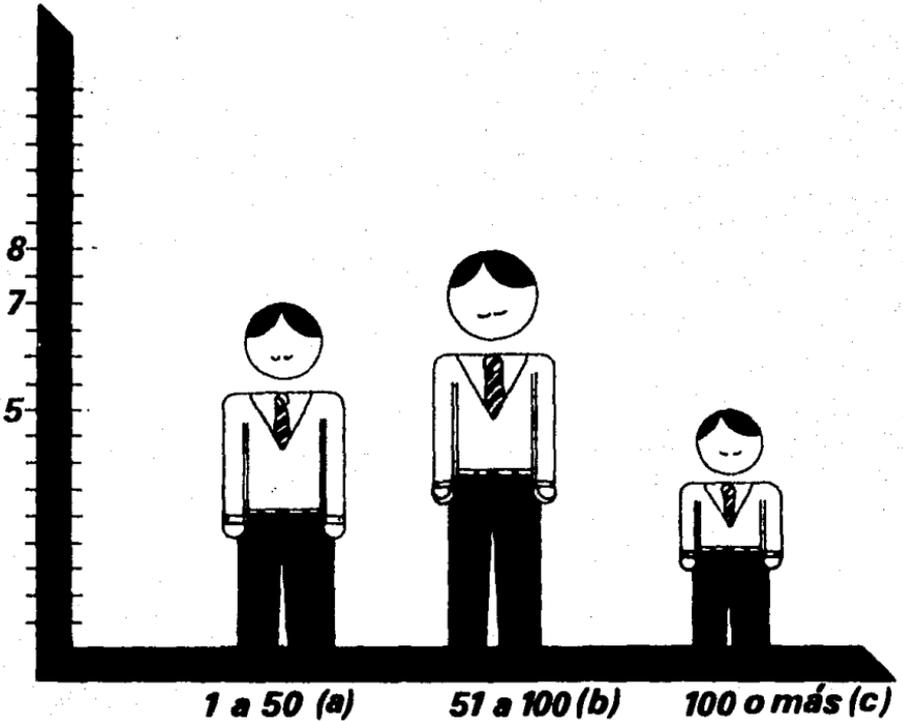
Todos los despachos prestan servicios de contabilidad-general, así como las tramitaciones y sistemas de información, que son los que van más ligados entre sí.

Siguen los servicios de Auditoría, y por último los servicios de consultoría.

¿CUAL ES SU CLIENTELA APROXIMADA?

- a). 1 a 50 cuentas
- b). 51 a 100 cuentas
- c). 100 o más cuentas

R = De los 21 entrevistados, 7 despachos tienen menos de 50 - - cuentas, 8 tienen entre 51 y 100, 5 despachos tienen más de 100, y un entrevistado no contestó.

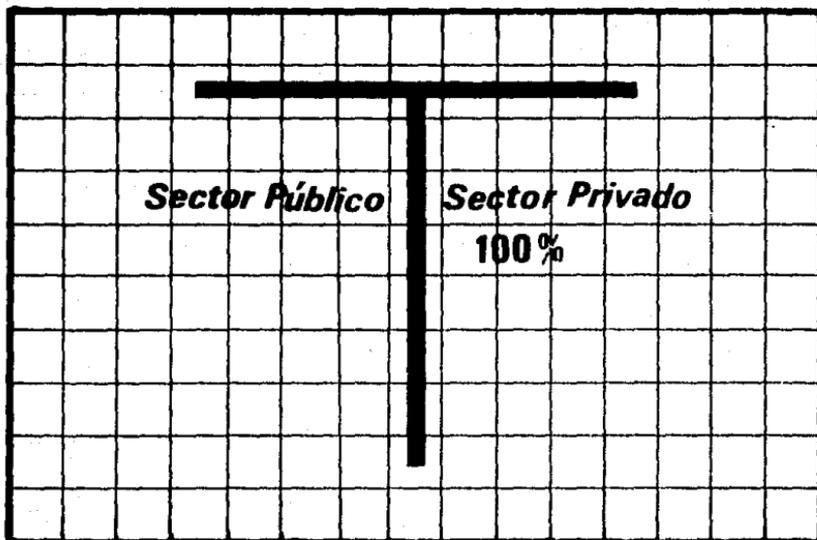


Pregunta No. 5

¿QUE TIPO DE CLIENTELA MANEJA CON MAYOR FRECUENCIA?

- SECTOR PUBLICO
- SECTOR PRIVADO

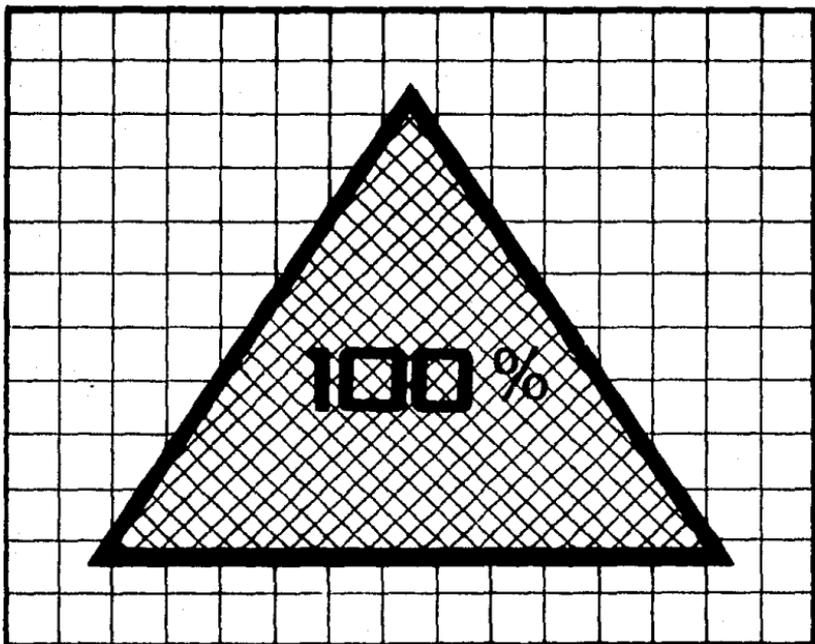
R = De los 21 despachos entrevistados, el 100% maneja con mayor frecuencia al Sector Privado.



¿TIENE ALGUNA ESPECIALIDAD DENTRO DE SU CLIENTELA?

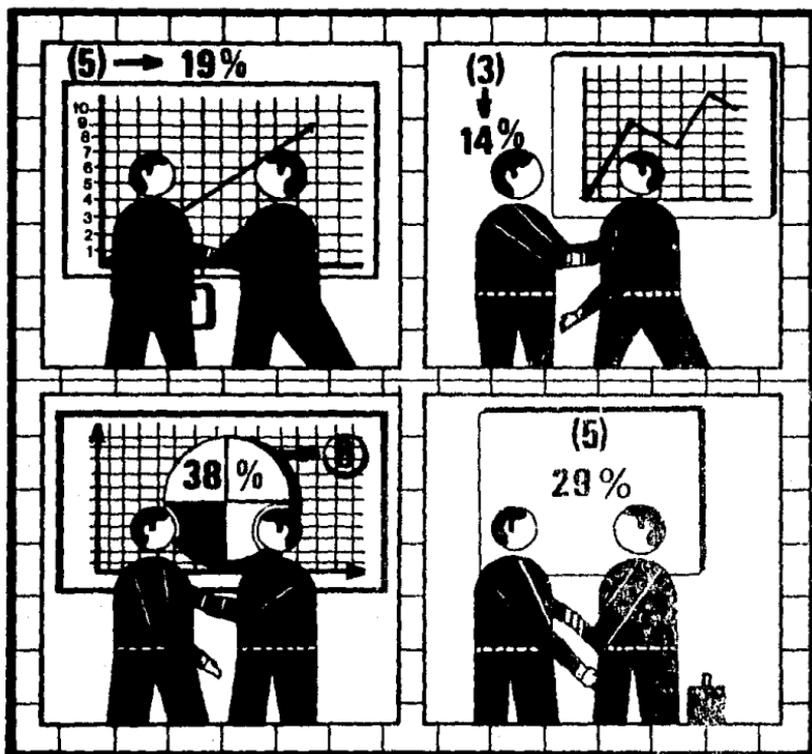
- SERVICIOS
- GIROS
- OTROS

R = De los 21 despachos entrevistados, el 100% presta indistintamente sus servicios, y a cualquier giro, sin tener especialidad o preferencia por alguno.



¿CUANTOS SOCIOS FUNDADORES TIENE LA FIRMA?

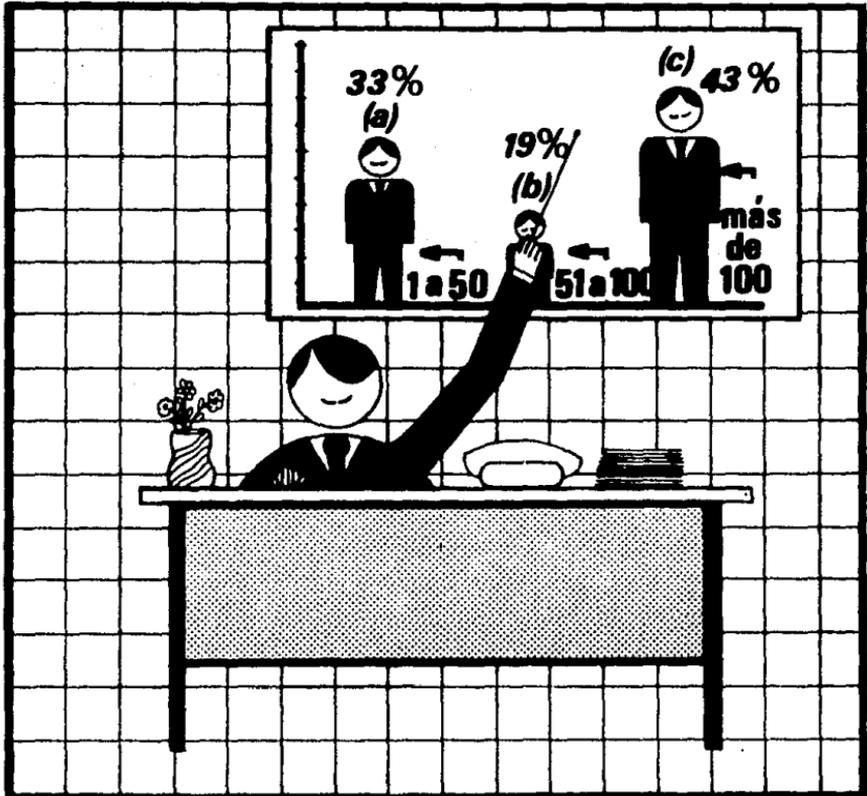
R = De los despachos entrevistados 4 contestaron que era un solo socio fundador, esto equivale al 19% del total; 8 contestaron que eran 2 ó 3 socios, esto equivale al 38%; 3 contestaron que eran 4 ó 5 socios, o sea el 14%, y 6 dijeron que había más de 5 socios fundadores, o sea el 29%.



¿CUAL ES EL NUMERO DE PERSONAL OCUPADO POR EL DESPACHO?

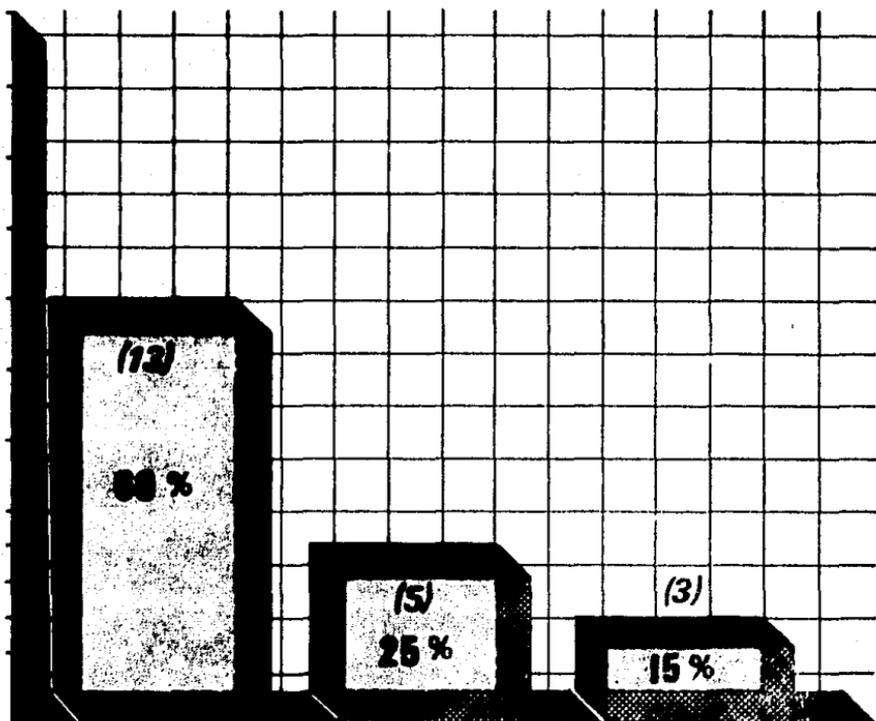
- a). 1 a 50 empleados
- b). 51 a 100 empleados
- c). 100 o más empleados

R = El 33% de los entrevistados (7) ocupa de 1 a 50 personas en el despacho, el 19% ocupa de 51 a 100 personas, en el 43% - de los entrevistados laboran más de 100 personas, y no se obtuvo respuesta de un despacho entrevistado.



¿CUAL ES LA PRINCIPAL FUENTE DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

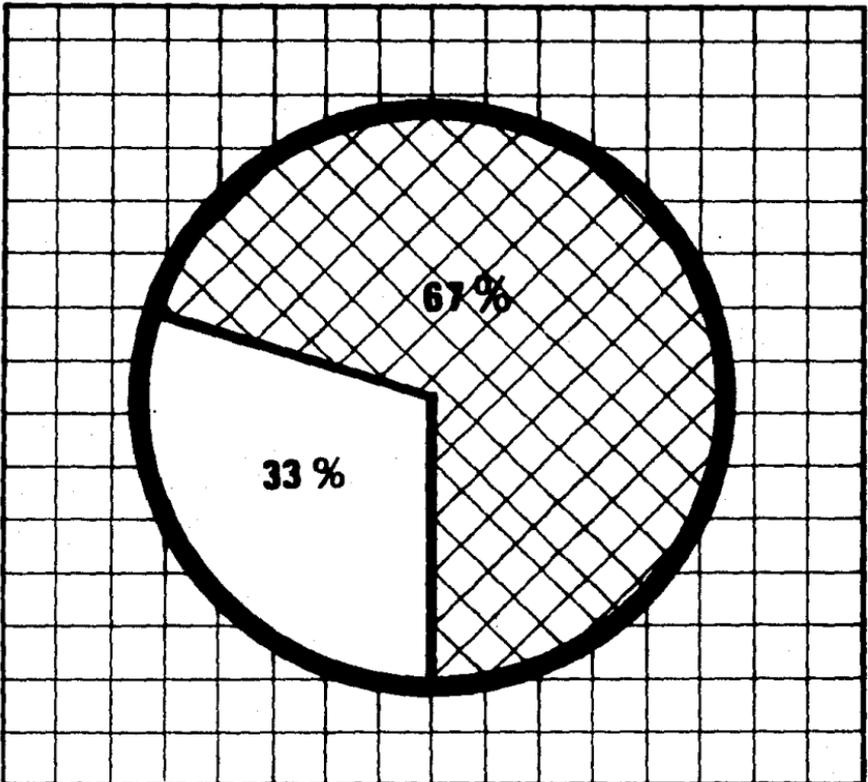
R = El 60% de los despachos entrevistados, o sea 13, contestaron que la principal fuente de reclutamiento eran las Bolsas de Trabajo (Universidades); el 25% o sea 5, las recomendaciones, y por último el 15%, o sea 3, los periódicos.



¿EXISTE EN EL DESPACHO UNA CAPACITACION DE PERSONAL ADECUADA?

R = El 67% de los entrevistados afirmó que no existe una capacitación adecuada del personal debido al tiempo que implicaría ello; lo que se hace es que el personal vaya capacitándose con el tiempo.

Sólo el 33% capacitan adecuadamente a su personal, enviándolo a cursos especiales y seminarios.



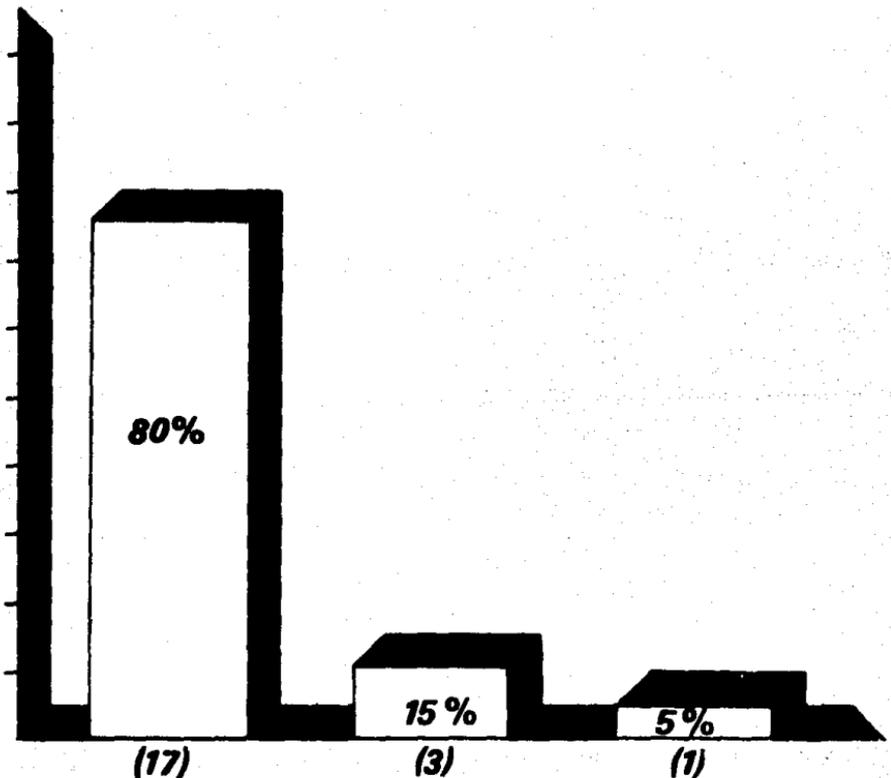
Pregunta No. 11

¿COMO CONSIDERA USTED QUE DEBE SER EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EL DESPACHO?

R = El 80% de los despachos, o sea 17, dieron una gran importancia al compañerismo y la cooperación, ya que consideran esto importante para un buen funcionamiento del despacho.

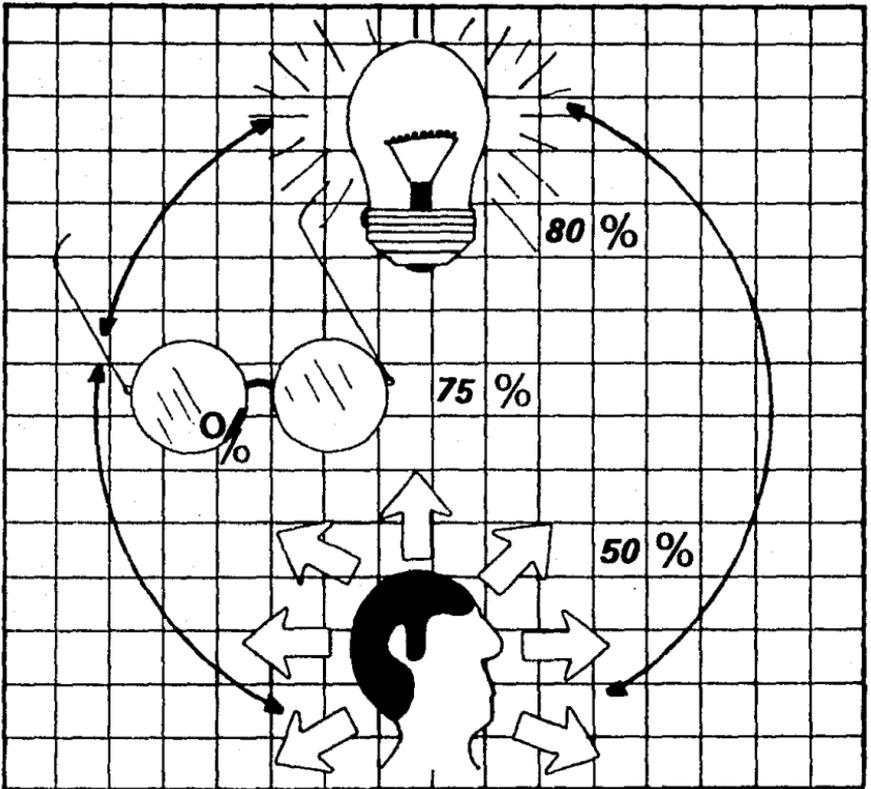
Un 15%, o sea 3, afirmaron que el ambiente de trabajo tiene que ser profesional.

Un 5%, o sea 1, dijo que el ambiente tenía que ser sencillo.



¿CUALES SON LAS CUALIDADES QUE SE BUSCAN AL MOMENTO DE CONTRATAR PERSONAL?

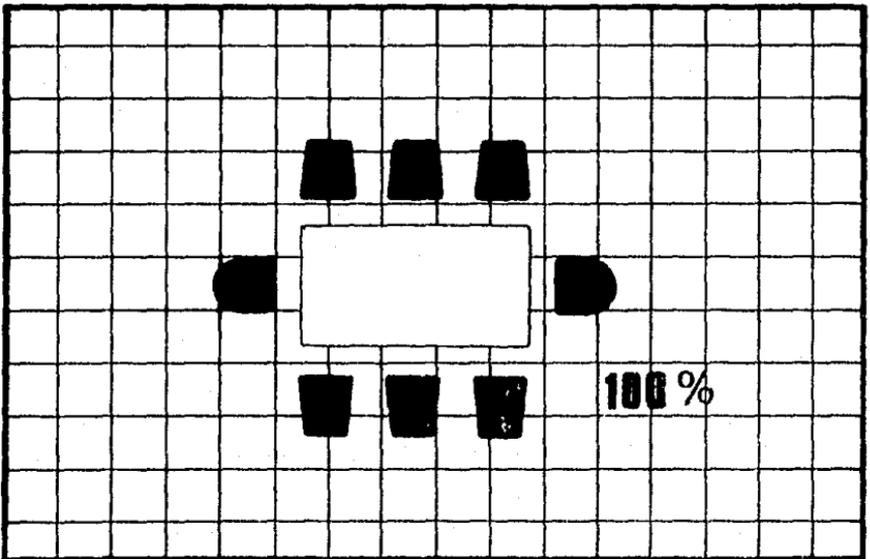
R = Todos los despachos coincidieron en que buscan conocimientos al contratar personal. El 80% busca además buena presentación, el 75% busca también experiencia y el 50% busca iniciativa.



Pregunta No. 13

¿SE REALIZAN JUNTAS CON EL PERSONAL DEL DESPACHO PARA DISCUTIR-
Y TRATAR PUNTOS DE IMPORTANCIA COMUN?

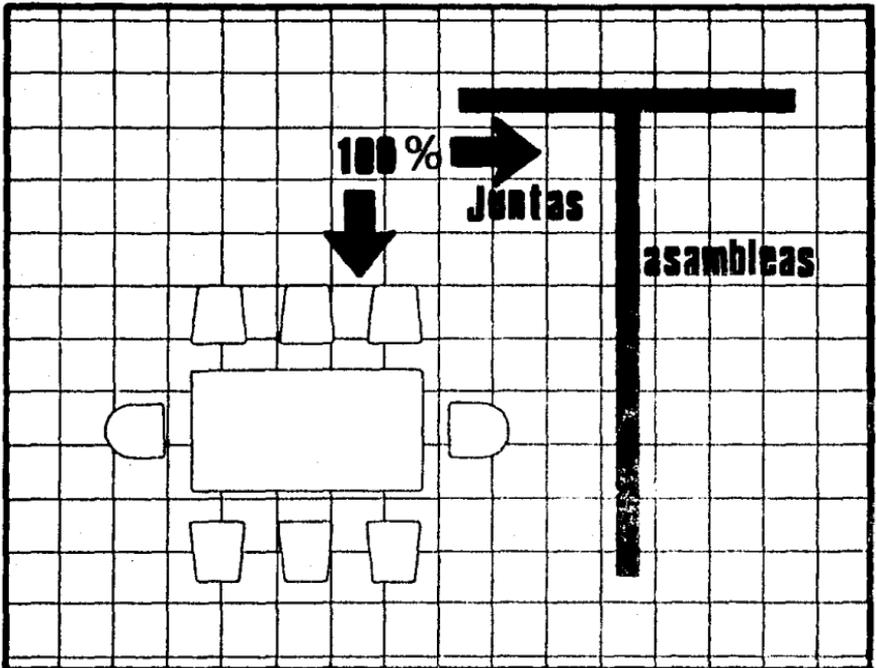
R = El 100% de los despachos (21) dijeron si hacer juntas con -
el personal del despacho.



Pregunta No. 15

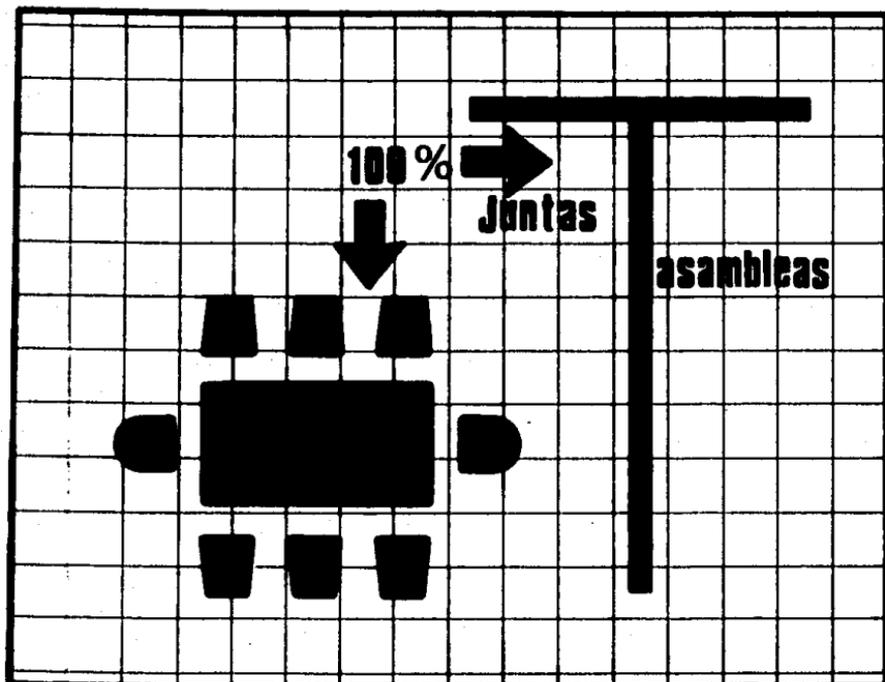
¿SE LLEVAN A CABO PERIODICAMENTE JUNTAS Y ASAMBLEAS ENTRE LOS -
SOCIOS PARA ANALIZAR LA SITUACION DEL DESPACHO?

R = Los 21 despachos entrevistados llevan a cabo juntas periódicas y asambleas entre socios para analizar la situación del despacho.



¿CON QUE FRECUENCIA?

R = Los 21 despachos llevan a cabo juntas mensuales entre socios para analizar la situación, y además se reúnen cuando hay casos extraordinarios, como asambleas, situaciones especiales de clientes, u otras.

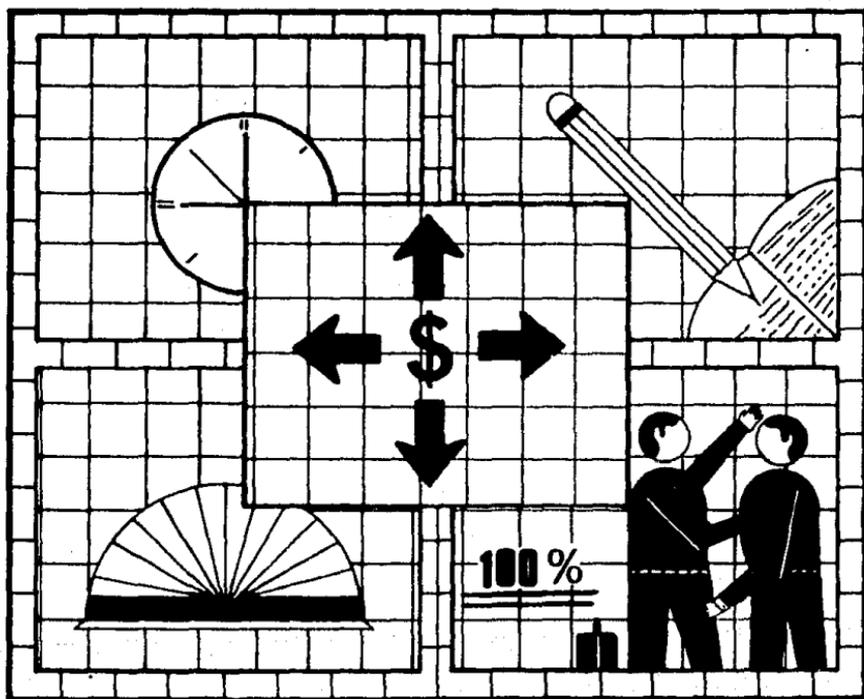


Pregunta No. 17

¿CUALES CREE USTED QUE SEAN LOS PRINCIPALES PUNTOS QUE DEBE CUIDAR EL DESPACHO PARA QUE SUS SERVICIOS SEAN PROFESIONALES Y DEL AGRADO DEL CLIENTE?

R = Los 21 despachos estuvieron de acuerdo en que los principales puntos son los siguientes:

- Puntualidad en entrega.
- Eficiencia y eficacia.
- Trato adecuada al cliente.
- Atención personal.
- Honorarios justos.
- Mantenerse actualizado.

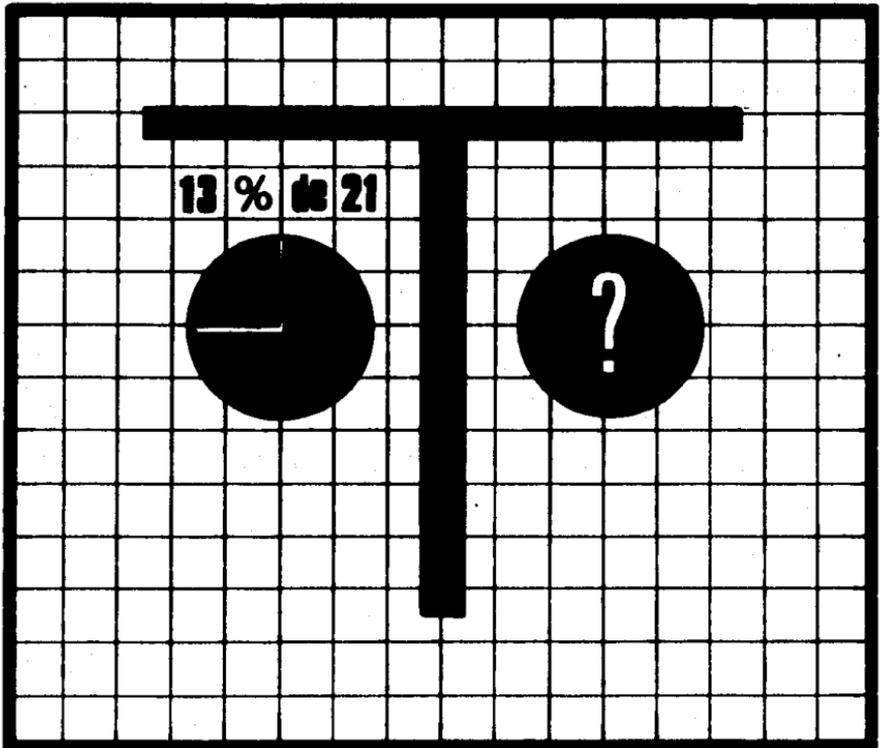


¿CUAL ES LA FORMA DE ESTIPULAR HONORARIOS EN EL DESPACHO?

R = 13 despachos entrevistados estipulan sus honorarios en base a horas de trabajo efectivas, las cuales son cargadas a los clientes, dependiendo las jerarquías de los encargados, supervisores, etc., que elaboren el trabajo.

También en base a tiempos presupuestados, y en algunos asuntos, cobran cuotas mínimas.

8 de los entrevistados no contestaron.

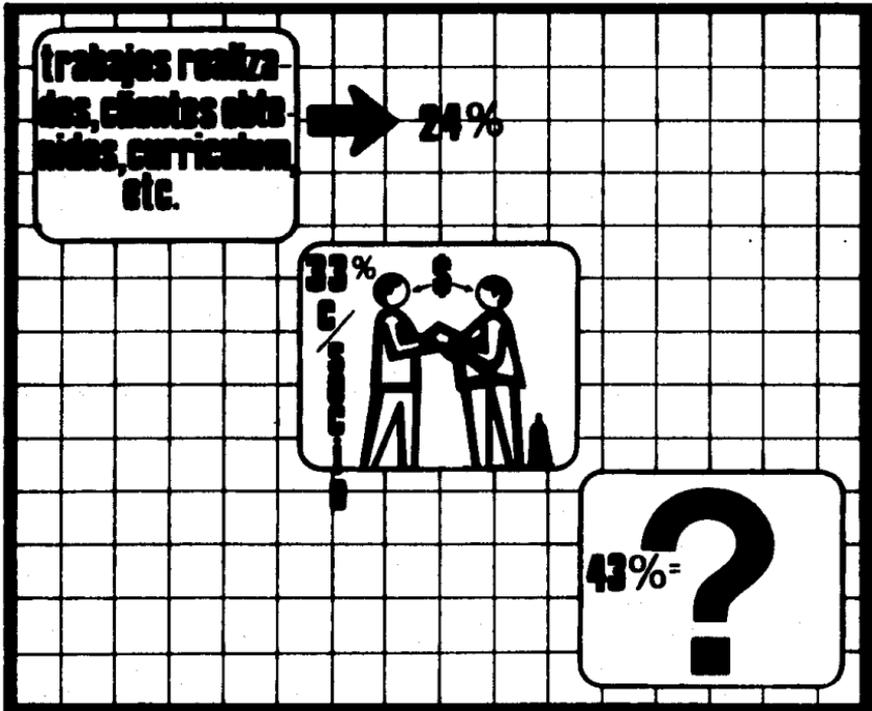


¿CUAL ES LA FORMA DE DISTRIBUIR UTILIDADES ENTRE LOS SOCIOS?

R = El 33% de los entrevistados contestaron que se distribuyen las utilidades en base a la participación en la sociedad de cada socio.

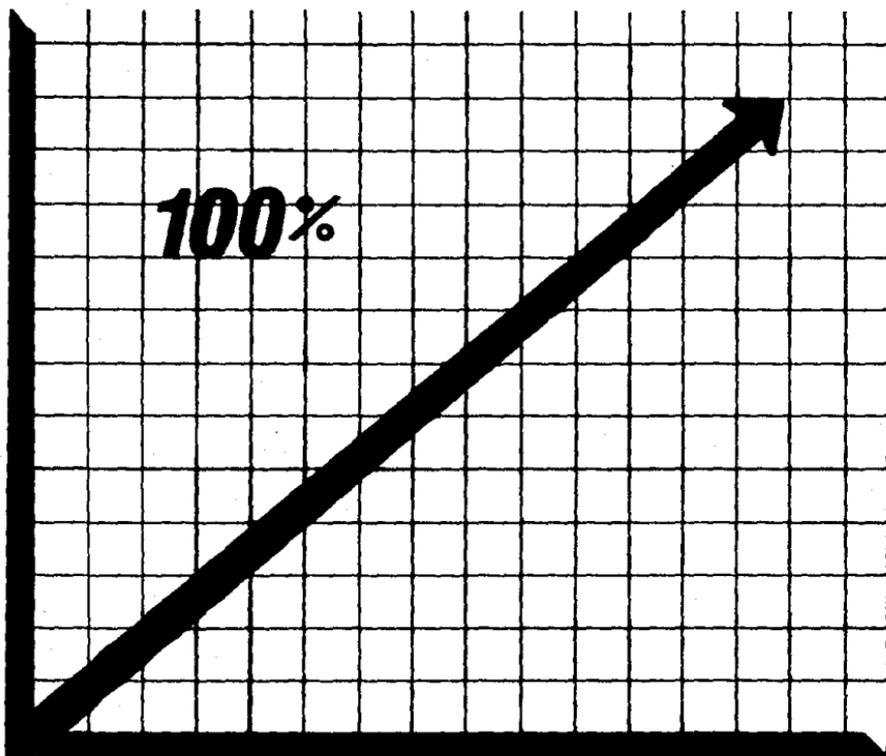
El 24% de los entrevistados contestaron que además de lo anterior incluyen una serie de puntajes por diversas causas - como trabajos realizados, clientes obtenidos, curriculum, - etc.

El 43% de los entrevistados no contestaron.



¿QUE FACTORES LO IMPULSARON A EJERCER LA PROFESION DE MANERA INDEPENDIENTE?

R = Todos los entrevistados contestaron que ejercer la profesión de manera independiente les permite un mayor desarrollo económico y profesional, libertad de acción y decisión; la variedad de clientes y asuntos que llevará y conocerá, el tipo de servicios que son exclusivos del contador independiente, y la ambición natural de ser independiente.



CAPITULO V
ORGANIZACION DEL DESPACHO

5.1. ORGANIZACION

"La organización es el arreglo de las funciones que se estima necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad, asignando a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la administración.

La implantación de estos objetivos trae consigo una serie de beneficios a la organización, como:

- Permite tener un conocimiento más preciso de lo que se espera.
- Permite calificar los resultados obtenidos por las personas de una manera más concreta; por contra, disminuye la calificación subjetiva.
- Permite llevar un avance de los resultados obtenidos y el compararlos contra los objetivos iniciales, ayuda a corregir y controlar las desviaciones.
- Involucra a todos los participantes para la consecución del objetivo deseado.
- Permite evaluar la necesidad de capacitar a funciona--

rios con conocimientos específicos que vayan enfocados hacia los objetivos organizacionales.

Un tipo de organización muy común dentro de un despacho de Contadores Públicos, atendiendo a las funciones o servicios que prestan, es la siguiente:

- a) Auditoría y Contabilidad;
- b) Consultoría y Asesoría;
- c) Servicios Especiales.

De acuerdo a lo anterior, se pueden fijar los distintos departamentos de la estructura del despacho de la siguiente manera:

Departamento de Auditoría.

Tiene bajo su responsabilidad todos los trabajos relativos a Auditoría de Estados Financieros. Este departamento cuenta con un Gerente de Auditoría, que será el encargado de planear y llevar a cabo el trabajo, auxiliado por los supervisores y ayudantes.

Departamento de Contabilidad.

Bajo la dirección de un Gerente de Contabilidad, en este departamento se establecen las siguientes funciones:

- Sistemas de Contabilidad y Costos.
- Sistemas Mecanizados o Electrónicos de registro de operaciones.
- Desarrollo de Contabilidades.

Departamento de Consultoría y Asesoría.

Se encargará de todo lo relacionado con la consultoría y asesoría contable y administrativa, así como Estudios Organizacionales, establecimiento de sistemas adecuados de control interno, asesoría permanente en organización de empresas, estudio de fijación de precios, asesoría en la compra o venta de una empresa, finanzas, etc.

Departamento de Consultoría Fiscal.

Se encarga de la captación oportuna de información fiscal, asesoramiento a clientes relacionado con las reformas fiscales y disposiciones administrativas, revisión y solución a los requerimientos de autoridades fiscales a clientes, programación y control del cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los clientes.

Es importante contar también con un Departamento Administrativo, cuyas funciones y actividades deberán ser respetadas por todo el personal del despacho, pues tienen por objeto conservar su uniformidad y buen desarrollo. Las funciones que realiza este departamento son, entre otras:

Contabilidad Interna: Es el registro de todas las operaciones del despacho, incluyendo el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Personal: Se encarga de vigilar los pagos de sueldos y honorarios, altas, cambios y bajas de personal, reportes de asistencias y evaluaciones.

Archivo y correspondencia: Controla la recepción de la correspondencia, y la distribuye correctamente controlando y

supervisando que sea contestada a tiempo; controla también el -
archivo de papeles de trabajo, la papelería y el archivo muerto.

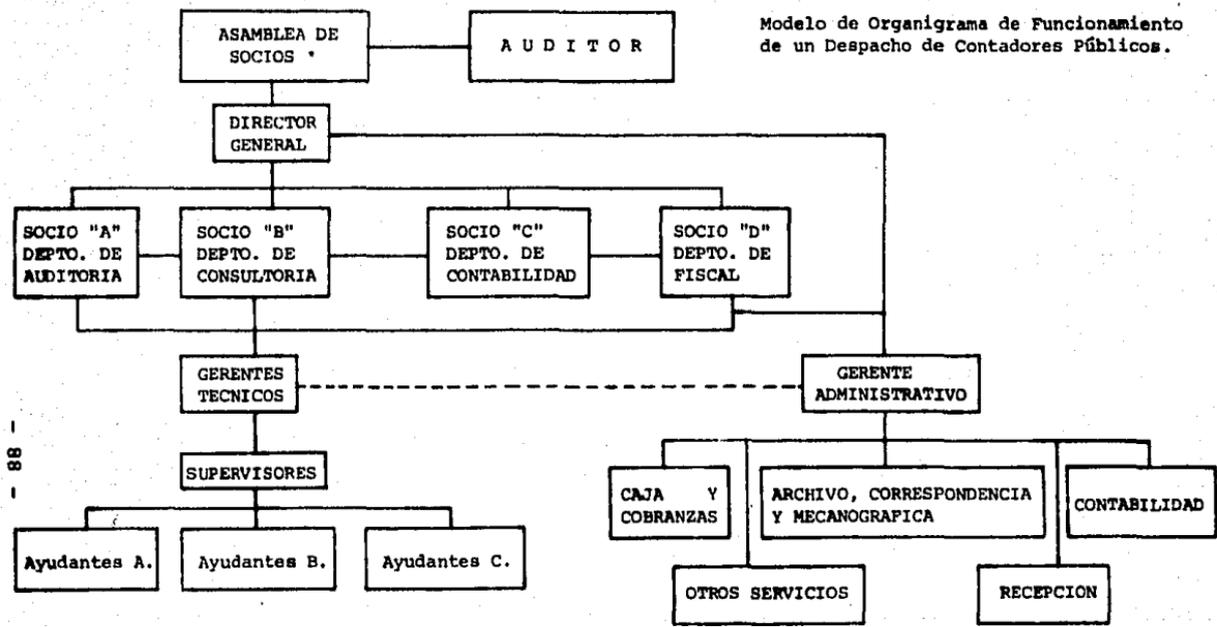
Facturación: Elabora la facturación oportunamente, co
tejiéndola contra los documentos respectivos.

Cobranza: Elabora la relación de cobranza, la tramita
y se encarga del cobro.

Servicios Generales: Otros servicios necesarios para-
el buen desarrollo de un despacho, tales como vigilancia, mensa-
jería, aseo, etc.

Todos estos departamentos deben quedar integrados en -
un Organigrama.

Modelo de Organigrama de Funcionamiento de un Despacho de Contadores Públicos.



SIGNIFICADO DE LINEAS:

- Dependencia Directa.
- - - - - Relaciones Administrativas solamente.

5.3. DISPOSICION DE UNA FIRMA

El Órgano máximo de la sociedad es la Asamblea de Socios, cuyo funcionamiento se rige por los estatutos de la sociedad.

En dicha asamblea, todos los socios intervienen con su voto en la toma de decisiones para la firma.

Cada uno de los socios, de acuerdo con el área en la que se ha hecho responsable, tiene la obligación del buen funcionamiento y rendimiento de la misma por lo que en cada una de estas áreas se han establecido, entre otras, las siguientes obligaciones:

- Evaluar constantemente los trabajos o servicios prestados a los clientes.
- Implantar formas y procedimientos tanto administrativos como técnicos para mejorar dichos servicios.
- Intercambio de ideas para probables soluciones de los problemas que afectan a los clientes.
- Revisión de Manuales.
- Elaboración de boletines técnicos y fiscales tanto para el personal de la firma como para los clientes de la misma.
- Entrenamiento y capacitación para el personal.

Como ya se ha dicho, es necesario contar con un Departamento Administrativo que se ocupe del buen funciona-

miento interno del despacho.

Una de las razones trascendentales del crecimiento de la sociedad y de su consolidación, es la política de aceptar como socios a profesionales con características homogéneas, para encaminar los esfuerzos de todos hacia el éxito de la firma.

5.4. ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

La Asamblea General de Socios es el órgano supremo de la sociedad legalmente instalada; sus decisiones serán obligatorias, aún para los socios ausentes o incapacitados.

La Asamblea Ordinaria de Socios será aquella en la que se trate de la discusión de los resultados de la marcha de la sociedad, nombrando un administrador y aprobando los resultados del período así como el balance obtenido.

La Asamblea Extraordinaria será aquella en que se trate cualquier reforma a las cláusulas de la escritura constitutiva, así como la admisión de nuevos socios.

La Asamblea de Socios se llevará a cabo mediante convocatoria, misma que será entregada a cada socio por lo menos con cinco días de anticipación. Dicha convocatoria llevará la firma del socio que lo recibió en su oportunidad.

Los socios deberán asistir personalmente a dicha asamblea, sin que en ningún caso sean representados.

Presidirá la asamblea al administrador, y fungirá como secretario algún otro socio, el cual será elegido por la asamblea.

La Asamblea Ordinaria deberá reunirse por lo menos una vez al año, dentro de los cuatro siguientes meses al cierre del ejercicio, y se encargará de:

- a) Discutir y aprobar el Balance General y los resultados.
- b) Nombrar funcionarios para el nuevo periodo o ratificar a los actuales.
- c) Reparto de Utilidades o aplicación de las mismas.

Por ejemplo:

La Asamblea Ordinaria quedará legalmente instalada -- cuando esté representado el 80% de los socios, y las decisiones serán aprobadas por mayoría de votos, contando cada socio presente con un voto.

Si no se reúne quórum, se repetirá la convocatoria; en la segunda de estas convocatorias deberá estar presente cuando menos el 60% de los socios, y las decisiones serán aprobadas -- por mayoría de votos, teniendo igualmente un voto por socio presente.

Si no se reúne quórum, la asamblea de socios se considerará legalmente instalada con el número de socios asistentes.

5.5. ADMISION DE NUEVOS SOCIOS

Por lo general, en ningún contrato de sociedad civil -- se tratan los requisitos que deba reunir la admisión de un nuevo socio. Sin embargo, es recomendable hacer mención de algunos puntos que se pueden tratar en el contrato, con referencia a este punto.

Algunos de los puntos a tratar, son los siguientes:

- Se debe establecer cual será el porcentaje mínimo o el número de votos requerido para la admisión de un nuevo socio.
- Se debe aclarar la clase de socios que podrán votar para la admisión del nuevo socio.
- Se tratará el punto de si es necesario o no una inversión de capital.
- El efecto de la admisión en los porcentajes de participación de socios.

Los problemas tales como la participación en las utilidades, sueldos y otras condiciones, pueden considerarse cuando surjan.

Pueden admitirse socios adicionales en los terminos y condiciones que convengan a todos los socios activos; pero la admisión de uno o más socios adicionales se hará sobre bases -- que no reduzcan la participación de un socio jubilado, o de la sucesión de un socio fallecido.

A cualesquiera socios adicionales que se admitan, se les requerirá que acepten este contrato como condición para admitirlos en el despacho o suscribirán, como evidencia, el original de este contrato en la fecha de admisión.

5.6. LIMITACION DE LAS FACULTADES DE LOS SOCIOS

Por lo general en cualquier sociedad se espera que los socios dediquen todo su tiempo y esfuerzo en beneficio de la --

firma. Pero también puede haber excepciones, en estos casos se especifica o requiere el consentimiento expreso de la sociedad.

Los planes de retribución pueden hacer algunas concesiones para la reducción del tiempo dedicado, pero no en todos los casos.

Las siguientes cláusulas muestran la completa prohibición de las actividades fuera de la sociedad:

"En todas ocasiones durante la vigencia de este contrato, cada socio dedicará todo su tiempo y atención, utilizará su más grande empeño y pondrá en acción el máximo de su habilidad y de su esfuerzo en el interés y provecho de todos".

"Cada socio dedicará todo su tiempo y su energía a los negocios de la sociedad. Ningún socio se comprometerá en otro negocio o aceptará ser funcionario o director de una compañía organizada con fines lucrativos, sin el consentimiento de sus socios".

Hay ciertas actividades externas que sí les permite -- realizar a los socios, tales como la publicación de estudios, los discursos, las conferencias y cátedras, etc. Los ingresos obtenidos por estas actividades son retiradas por los socios en algunos casos y en otros los integran a la firma. Por ejemplo:

"Cada socio dedicará todo su tiempo y su atención a los negocios de la sociedad; pero esta cláusula no se considerará como prohibitiva para escribir libros, folletos y otros artículos impresos, cualquiera que sea la forma como se distribuyan, el sustentar conferencias y cátedras, pronunciar discursos, etc. Los honorarios, ganancias y otros emolumentos percibidos por estos trabajos, pertenecerán exclusivamente al socio o socios que lo desempeñan; sin embargo queda entendido que en caso

de que el socio utilice los servicios de los empleados de la sociedad en la preparación, para lucro, de tales libros o folletos, dicho socio deberá reembolsar y pagar los costos de los servicios utilizados con tal motivo".

"Tendrá que rendir cuentas a la firma de cualquier ingreso que perciba individualmente, en compensación de un trabajo que los demás convengan en que lo desempeñe el socio como particular y no a nombre de la firma, tales como actuar de tesorero general o contralor, y se considerarán como ingresos de la sociedad y no como ganancia del individuo".

"Queda entendido y se conviene que cada socio dedicará todo su tiempo a los negocios de esta sociedad, y durante la existencia de ella no se dedicará a otro negocio ni aceptará algún empleo puesto o cargo que pueda interferir con su asistencia al lugar en que se encuentren los negocios de la sociedad, excepto que aquí expresamente se conviene en que esto no impida al socio continuar siendo socio de la firma y dedicarle tanto tiempo como se le pueda exigir en su calidad de socio".

Algunos contratos sociales contienen limitaciones o restricciones para las inversiones externas que puedan hacer los socios. Uno de tales contratos estipula que ningún socio puede hacer una inversión en un negocio o propiedad, cuando la oportunidad de hacerla se le presenta por un contacto o su relación con un cliente, sin antes ofrecer a todos los socios el derecho de participar en ella en proporción a su parte social.

Una restricción para inversiones externas, ya sean provenientes o no de las conexiones con clientes, puede incluirse en un contrato debido al posible efecto de tales inversiones en la independencia del contador.

En algunos contratos se estipulan las normas que deben mantenerse en la sociedad, y pueden ser las siguientes:

"Cada socio se obliga a mantener una alta norma de trabajo y conducta profesional".

"Cada socio pondrá todo su esfuerzo para levantar el negocio como firma y no como interés particular".

"Cada socio conviene en conducirse en la forma que corresponde a un profesional y en estricto acuerdo con la ética y las reglas y reglamentos de la sociedad de contadores públicos".

Cada socio deberá ser un profesional reconocido por la ley de profesiones.

Un contrato establece en esencia que a cualquier socio que cometa un acto que implique una violación a la moral se le puede pedir su separación.

Además de las limitaciones externas, hay también de carácter interno, que comúnmente son de tipo administrativo, y pueden ser las siguientes:

"Con excepción del socio gerente, cada socio consultará cuando menos con otro para obtener su consentimiento antes de llevar a cabo la contratación de ayudantes con promesa directa o implícita de permanencia; incurrir en gastos especiales de viaje o similares con el fin de conseguir negocios; comprar equipo permanente; alquilar oficinas y firmar contratos de arrendamiento; comprometer a la firma con obligaciones por préstamo y, en general, cuanto signifique un nuevo gesto fuera de los ordinarios para realizar el trabajo existente".

"Ningún socio podrá rendir informes a clientes, sin de

jar copias de dichos informes en los archivos de la firma".

Siempre que sea práctico, todos los informes formulados, antes de enviarse deben someterse a la consideración del socio directo, o en su ausencia a la de cualquiera de los otros socios, con el objeto de que pueda unificar el método y el estilo y de que los trabajos reciban el beneficio de la opinión de más de un socio.

"No se suscribirán a nombre de la sociedad pagarés o documentos que constituyan una evidencia de adeudo, sin la firma o el consentimiento escrito de la mayoría de los socios.

"Ningún socio aceptará trabajos cuya conveniencia sea incierta de acuerdo con la política de la firma".

"Ningún socio podrá sin el consentimiento de sus asociados emplear o despedir a un empleado; comprometer o ceder -- créditos a favor de la sociedad; hacer algún contrato en nombre de la sociedad; firmar o endosar algún documento negociable; -- usar el nombre, el crédito o la propiedad de la sociedad, para fines ajenos a la misma. Todas las diferencias respecto a la política del negocio se decidirán por los socios que representen la mayoría de las inversiones".

5.7. LIQUIDACION DE LA SOCIEDAD

Disuelta la sociedad, se pone en liquidación. Se practicará dentro del plazo de seis meses, salvo pacto en contrario. Al nombre de la sociedad se debe agregar "en liquidación".

El Código Civil señala las reglas para hacerla:

Todos los socios intervienen, salvo que nombren a un -

liquidador o esté nombrado en la escritura.

- Se liquidan los compromisos sociales.
- Después se devuelven aportaciones.

Si sobran bienes, se consideran utilidades y se reparten en la forma convenida, si no se convino proporcionalmente a las aportaciones.

Si al liquidarse no quedan bienes suficientes para pagar las deudas sociales y devolver aportaciones, el déficit - (pérdida) se repartirá entre los socios en la misma forma que las ganancias.

5.8. CONTROL DE LA SOCIEDAD

Una vez que se ha organizado un Despacho de Contadores Públicos, y se han asignado a las personas que se van a encargar de dirigirlo, es necesario establecer controles para el correcto funcionamiento de la firma. Dentro de estos controles, se consideran como principales, los siguientes:

- a) Control de Ingresos.
- b) Control de Egresos.
- c) Control y evaluación del personal.
- d) Control de trabajos a clientes.
- e) Control de socios y Asociados.
- f) Control de archivo y mensajería.
- g) Información Financiera.
- h) Estadísticas.

- a) CONTROL DE INGRESOS

Es siempre necesario en un Despacho de Contadores lle-

var un correcto control de ingresos pues de él dependerá la situación financiera del mismo. Para poder establecer este control es necesario tomar en cuenta la "carta convenio" que se ha celebrado con cada uno de los clientes, en la cual se estipulan cobros por adelantado, cobros parciales o al finalizar el trabajo, iguales mensuales, semestrales, etc.

Por lo anterior, es necesario llevar el control de los cobros de honorarios desde el momento en que se tiene conocimiento de éstos, para lo cual es recomendable llevarlo en una hoja tabular que contenga los ingresos que se espera obtener cada mes. Esto tiene por objeto saber en un momento dado los ingresos que se obtienen en el mes que se está trabajando, los anteriores, e inclusive los meses por venir, así como el atraso en pago de los clientes, o planear la situación financiera para un futuro.

Además de este control de cobros, deberá elaborarse -- una relación de recibos expedidos con los siguientes datos:

- * Nombre del Cliente.
- * Importe, desglosando el 15% de I.V.A. y la retención del 10%.
- * Folio Progresivo y Fecha.

Además, en el momento del cobro, se elaborará la Póliza de Ingresos anexando la ficha de depósito bancaria.

b) CONTROL DE EGRESOS

Es recomendable llevar un adecuado control de los egresos realizados en el mes, pues de esto dependerá el resultado de las operaciones. Se puede llevar un presupuesto de egresos de la misma manera como se lleva el de ingresos, es decir, en una hoja tabular, tomando en consideración los gastos fijos y -

los variables. Es muy importante llevar un adecuado control de los egresos para que de esta forma no se presenten situaciones de falta de liquidez, o de pérdidas en un mes determinado por el mal manejo de los fondos existentes para solventar dichos egresos.

A continuación se enumeran ciertas medidas de control útiles para un adecuado manejo de los gastos del Despacho:

- * Todos los pagos de cantidades considerables deberán efectuarse a través de cheques para el mejor manejo de fondos del despacho.
- * Referente al punto anterior, se prohibirá expedir cheques al portador, ni firmar cheques en blanco.
- * Los pagos menores deberán hacerse a través de un fondo de caja chica.
- * Previamente a la expedición de cheques, deben verificarse los siguientes puntos:

Corrección de cálculos, cerciorarse de que los comprobantes reúnan los requisitos fiscales necesarios, autorización del pago.

- * Puede utilizarse un aparato protector de cheques antes de la firma del mismo.
- * Los cheques cancelados deberán quedar debidamente invalidados.
- * Los comprobantes liquidados deberán portar el sello de "pagado".

En cuanto al manejo del fondo fijo de caja, deberá observarse:

- * La persona autorizada para el pago y reembolso, deberá verificar la corrección de los comprobantes.
- * Los reembolsos al fondo fijo deberán ser aprobados - por una persona diferente a la persona encargada del fondo, y deberá ser de absoluta confianza.
- * Es recomendable efectuar arqueos de caja sorpresivos.
- * Se designará un día específico para la revisión de - documentos por pagar y otro día para el pago de los mismos.

c) CONTROL Y EVALUACION DEL PERSONAL

Es necesario que se lleve un expediente por cada persona que forma parte del despacho. Este expediente deberá contener lo siguiente:

- 1) Solicitud de Empleo, que contenga todos los datos personales, experiencias e inclusive referencias - obtenidas.
- 2) Contrato, en el cual se estipulan las condiciones de trabajo como horario, sueldo, prestaciones, derechos y responsabilidades, etc.
- 3) Inscripción al Instituto Mexicano del Seguro Social.
- 4) Registro Federal de Contribuyentes.
- 5) Examen Médico.

- 6) Historia de Aumentos.
- 7) Vacaciones.
- 8) Asistencias y faltas, etc.

Este expediente debe ser estrictamente confidencial.

Si el personal que labora en el despacho es numeroso, - periódicamente deberá revisarse la nómina del mismo, para verificar que todas las personas que estén trabajando sean efectivamente las que aparecen en la misma.

- * Con la constante alza de sueldos, se deben revisar - periódicamente y actualizarlos.
- * La persona encargada del pago de sueldos debe tener - gran cuidado al momento del pago de la nómina.
- * Se deben establecer formularios para controlar las - Altas, Cambios y Bajas de personal, así como las modificaciones de sueldos.
- * Se debe tener especial atención en supervisar el co - rrecto cumplimiento de los horarios de trabajo, en - - tradas y salidas y horas trabajadas.
- * Es conveniente que en forma sorpresiva se verifique - que los sueldos sean entregados físicamente. En ca - so de que no se realice esta entrega, los sueldos no contratados deberán permanecer en "caja" hasta que - sean entregados personalmente al interesado.
- * Se deberá evaluar el trabajo desarrollado por cada - una de las personas que integran el despacho para -- así poder determinar el rendimiento, cumplimiento y -

calidad del trabajo, para tomar decisiones sobre su futuro dentro de la firma.

d) CONTROL DE TRABAJOS A CLIENTES

Este control es uno de los más importantes en un Despacho de Contadores, ya que de él depende el buen servicio que se dé a los clientes.

Empieza en el momento en que el cliente contrata los servicios del Despacho, pues desde la firma de la carta convenio se crea la obligación de entrega de trabajos como pueden ser: Balance Mensual, levantamiento de inventarios, Auditorfas, pagos de impuestos, etc.

De lo anterior se desprende que es muy importante tener un buen control de los trabajos a clientes, y es recomendable utilizar el siguiente:

1. Se tendrá una relación de claves, las cuales indicarán el trabajo a desarrollar, como:

CLAVE	CONCEPTO
1.	Revisión Mensual de Auditorfa.
2.	Pruebas Mensuales de Auditorfa.
3.	Levantamiento de Inventarios.
4.	Cierre de Auditorfa.
5.	Revisión de Auditorfa.
6.	Entrega de Estados Financieros Dictaminados.
7.	Entrega de Declaraciones por diferencias-auditadas.
8.	Declaración Anual de I.S.R.
9.	Declaraciones Mensuales de I.V.A.
etc.	etc.

2. Después de lo anterior, se hace una gráfica la - - cual contendrá una relación de clientes en el márgen izquierdo, y en la parte superior derecha se - anotarán de los meses de Septiembre a Agosto. Esta forma de distribución de los meses, se debe a - que la mayoría de las empresas cierran su ejerci-- cio fiscal en el mes de diciembre, así se puede te - ner una visión muy amplia tanto del período ante-- rior como del posterior al cierre.

Esta forma permite tener un control de avances de trabajo realizado, de trabajo pendiente y de trabajos por realizar, estando siempre informados correctamente de cómo se está llevan do la prestación de trabajos profesionales a nuestros clientes- y evita equivocaciones y retrasos.

e) CONTROL DE SOCIOS Y ASOCIADOS

En un Despacho de Contadores es necesario controlar a- cada uno de los Socios o Asociados con relación a los ingresos- que obtenga el despacho por conducto de los clientes que éstos- han aportado, así como las aportaciones de capital de cada uno- de ellos. La forma común de este control es la de otorgar una- cierta cantidad de puntos a cada Socio o Asociado, dependiendo- de la cantidad que ha aportado o de los ingresos que se obten-- gan por sus clientes.

Los puntos que se otorgan por capital aportado, van en relación al mismo de por ejemplo 1 punto por cada \$100,000 de - aportación. Estos puntos no se toman en cuenta solamente para- el ejercicio en que se aportaron, sino para todos los ejerci- - cios siempre y cuando no retire una parte o la totalidad de su- aportación.

Los puntos que se otorgan por ingresos al despacho son

de por ejemplo un punto por cada \$10,000.00 de ingresos. Estos puntos serán válidos solamente en el ejercicio en que se obtuvieron, sin importar los acumulados en ejercicios anteriores.

Los Socios y Asociados tendrán derecho así a utilidades en el ejercicio por una cantidad igual a la que resulte de multiplicar los puntos acumulados en el ejercicio por el factor que resulte de dividir la utilidad total del ejercicio entre la totalidad de puntos acumulados por todos los socios.

Es por esta razón que es importante llevar un control de cada uno de los socios, y además se sugiere llevar un expediente, el cual contendrá todos los datos del Socio, como son: Nombre, Dirección, Teléfono, Curriculum Vitae, etc., relación de clientes con fechas en que se contrató con ellos, y honorarios cobrados; aportaciones que ha hecho al despacho, etc. De esta manera será fácil saber la cantidad de puntos correspondientes.

f) CONTROL DE ARCHIVO Y MENSAJERIA

Es importante llevar un correcto funcionamiento de los archivos del despacho, siendo la manera más común, la del archivo alfabético, que es en el que destaca el nombre del cliente.

Este archivo de cada cliente contará con el nombre de la empresa, domicilio, teléfonos, personas encargadas, registros de I.V.A. y registro federal de contribuyentes, objeto de la empresa, servicios que se le proporcionarán, copias de las declaraciones del último ejercicio, etc.

Debe prepararse un archivo de tal manera que los documentos sean fácilmente localizables.

Por lo que respecta a mensajería, es necesario que - -

siempre se remitan papeles o documentos por escrito, y que al momento de la entrega de los mismos, se firme de recibido. Esto evitará que una vez entregada la documentación, el despacho siga siendo responsable de la misma.

g) INFORMACION FINANCIERA

Se encuentra representada por los Estados Financieros formulados en forma periódica por la gerencia administrativa en donde se presentarán los resultados de las operaciones realizadas durante el ejercicio a que corresponda, y los cuales deberán formularse a efecto de estudiarlos y compararlos con los proyectos iniciales.

Dichos Estados Financieros deberán ir acompañados de los reportes de avance de los trabajos desarrollados por la gerencia que integra el despacho.

Dentro del control interno también se puede encontrar que el manejo del personal es importante para lograr un buen resultado en los Estados Financieros.

h) ESTADISTICAS

Es apropiado, además de los controles existentes, llevar estadísticas de algunos conceptos, como son:

Estadísticas de Ingresos y Egresos, estadísticas de Utilidades, estadísticas de empleados, estadísticas de Capital, estadísticas de Socios, etc.

Las ventajas que se obtienen con esto, son las de poder comparar con ejercicios anteriores, e inclusive con meses determinados de años anteriores, de una forma sencilla y clara, para conocer las tendencias y poder corregir fallas existentes -

como posibles pérdidas, estancamientos, altas y bajas que sufra el despacho, etc.

5.9. FACTORES BASICOS PARA FIJAR HONORARIOS

La base general para fijar todo honorario profesional la constituye el valor del servicio prestado a los clientes. Esta regla es sencilla pero difícil de aplicar a trabajos de carácter contable, pues la afectan la importancia variable y relativa de los diversos factores que deben tomarse en consideración.

Los nueve factores para fijar honorarios, se enumeran a continuación:

- a) Tiempo del personal dedicado al trabajo.
- b) Importancia técnica del trabajo y grado de responsabilidad asumida.
- c) Valor de los servicios para el cliente.
- d) Dificultad del trabajo.
- e) Experiencia y habilidad del contador o de la firma.
- f) Consideraciones especiales a clientes nuevos.
- g) Población y características de la comunidad.
- h) Relación del trabajo con el uso del personal.
- i) Gastos indirectos no comunes.

No es necesario por supuesto, tomar en cuenta todos estos factores cada vez que se determina el monto de los honorarios.

Estos nueve factores básicos son tratados con mayor detalle en los siguientes incisos:

a) Tiempo del personal dedicado al trabajo.

Para determinar el valor razonable de los servicios -- profesionales debe tomarse en consideración, por supuesto, el tiempo que requiere un desempeño al igual que los demás factores. En los casos en que se requiera habilidad especial, la importancia del factor tiempo es mucho menor que cuando se trata de un trabajo rutinario. Esto está a consonancia con el criterio profesional de que los honorarios por tales servicios deben fijarse sobre una base bien distinta de la que se aplica entre empleados y patrones, en que los únicos factores son el tiempo empleado y el sueldo convenido. El tiempo del personal dedicado al trabajo es el factor que primero se considera al fijar honorarios, en vista de que es computable y, generalmente, es el factor que controla el importe de los honorarios, tratándose de trabajos rutinarios.

Para computar el factor tiempo, es necesario que los empleados del despacho informen cuantas horas han dedicado a cada trabajo. El tiempo dedicado al trabajo se referirá a todo el tiempo empleado por el contador y su personal en el despacho, así como en las oficinas del cliente.

b) Importancia técnica del trabajo y grado de responsabilidad asumida.

Los honorarios deben estar relacionados directamente con el grado de riesgo que entraña el trabajo y con la importancia técnica empleada en el servicio.

c) Valor de los servicios para el cliente.

Es necesario tomar en consideración el valor intrínseco de los servicios, es decir, qué tan importante es el servi-

cio para el cliente, y si llega a valorar realmente este servicio, pues muchas veces no se valora el trabajo realizado por su calidad sino por el tiempo que se llevó realizarlo.

d) Dificultad de trabajo, y habilidad profesional (e)

Los trabajos difíciles deben recibir la atención personal del contador y de sus mejores ayudantes y, consecuentemente, el cliente estará mejor dispuesto a pagar el valor justo de los servicios.

Sin embargo es muy posible, que la combinación de una mayor experiencia con la especialización y consecuentemente con menor tiempo en el desarrollo del trabajo, no signifique para el cliente un desembolso mayor que si contratara un contador no especializado, que tomaría más tiempo en el desarrollo del mismo trabajo.

f) Consideraciones especiales a clientes nuevos.

Cuando se crea conveniente otorgar consideraciones a un cliente nuevo, debe hacerse saber el hecho y advertirle -- que, en el futuro se le cobrarán los honorarios normales, por los servicios que requiera.

La mayoría de los contadores, cuando desean ayudar a sus clientes pequeños o de modestos recursos, consienten en -- permitirles cubrir los honorarios normales en pagos parciales, -- tomando en cuenta su situación económica.

g) Población y características de la comunidad.

La población de la comunidad guarda una importante relación con el monto de los honorarios que puedan cobrarse, así honorarios no muy elevados son apropiados en poblaciones peque-

ñas. También la escasez de grandes empresas en una población - determinada es factor determinante de honorarios más bajos.

h) Relación del trabajo con el uso del personal.

Quando se consigue un trabajo que reduce considerablemente el tiempo ocioso del personal, que previamente se habfa - estimado, generalmente se toma en consideración esta circunstancia favorable al cliente, al fijar los honorarios.

i) Gastos indirectos no comunes.

Estos gastos indirectos no comunes se deben incluir al fijar los honorarios; estos gastos pueden ser el trabajo de las mecanógrafas, al igual que el resto del personal, a manera de - que a cualquier cantidad fuera de lo común se le dé especial -- atención.

5.10. NORMAS BASICAS PARA FIJAR HONORARIOS

Los diversos tipos de honorarios pueden clasificarse - como sigue:

1. Honorarios por trabajos específicos.
 - a) Por día.
 - b) Fijos.
 - c) Contingentes.
2. Por contrato a base de iguala.
3. Honorarios estipulados por corresponsales.

1. Honorarios por trabajos específicos.

- a) Por día.

Los honorarios por día son aquellos que toman como

base el tiempo que realmente se dedica al trabajo.

Hay dos métodos generales para determinados honorarios por día. Uno de ellos consiste en computar o fijar una cuota o sueldo promedio, por hora o por día (basado en tiempo productivo) para cada clase de personal, incluyendo a directivos o socios; aumentar en cada clasificación, un factor o cuota por gastos indirectos y otro factor por concepto de utilidad; la cuota o tasa de cobro así obtenida para cada clasificación, multiplicada por el número de horas o días trabajados por las personas correspondientes, da el total por clase de personal y la suma del total de todas las clasificaciones es el total de honorarios a cobrar.

El segundo método requiere que la cuota efectiva de sueldo (basada en el tiempo productivo) sea calculada para cada empleado ocupado en el trabajo y agregar a cada cuota individual una parte para gastos indirectos y otra para utilidad.

La objeción principal contra el cobro de honorarios a base de cuota diaria consiste en que se hace demasiado hincapié en el tiempo empleado en el trabajo, desentendiéndose de su naturaleza, de la calidad del mismo.

b) Fijos.

Honorario fijo es la cantidad que se cobra por un trabajo completo, en contraste con los honorarios por hora o por día. Cuando se adopta este tipo de honorarios, la cantidad es acordada con el cliente con anticipación a la ejecución del trabajo.

Las ventajas de los honorarios fijos son: Que permiten al cliente saber de antemano el costo del trabajo; que el cliente pueda relacionarlos más directamente con la calidad de --

los servicios que con el tiempo empleado, y que están en consonancia con la actitud profesional.

Las desventajas de estos honorarios son las siguientes:

- El contador puede recibir una remuneración inadecuada y sufrir una pérdida si no calcula bien sus costos.
- Puede ser difícil convencer al cliente de que está justificado cobrar honorarios fijos mayores por trabajos subsecuentes que requiera servicios adicionales y mayor tiempo.
- El cliente puede aprovechar la cotización de honorarios fijos para conseguir servicios a menor precio.
- Los contadores pueden verse tentados de acortar el trabajo al darse cuenta de haber subestimado sus costos.
- Los clientes podrían considerar los honorarios fijos como una reducción de la cantidad que se les cobraría sobre la base por día.
- Los clientes están expuestos a honorarios excesivos, cuando los contadores estiman sus costos en exceso.
- Pueden surgir malas interpretaciones con respecto a los servicios exactos que cubren los honorarios fijos.

c) Contingentes.

Son aquellos que se pagarán al contador únicamente en el caso de que ocurra determinado acontecimiento; puede consistir en una cantidad fija o en un tanto por ciento sobre las can

tidades que el cliente espere recibir, como resultado del trabajo del contador.

2. Por contrato a base de iguala.

La iguala a un contador significa un honorario pagado por todos los servicios, de cualquier naturaleza que sean, o -- por servicios específicos prestados durante un período determinado. Los contratos son generalmente sobre base anual, con mensualidades iguales vencidas, independientemente de los servicios realmente prestados en cada mes.

Los contratos a base de iguala brindan a los contadores alguna seguridad de retener clientela permanente, y proveer trabajos periódicos fijos. Son también ventajosos para el -- cliente, en razón de que aseguran la intervención del contador, y cuando se hacen pagos iguales mensuales, el costo queda diseminado automáticamente, de manera uniforme en todo el año.

La principal desventaja consiste en que el contador podrá verse en la necesidad de prestar, durante el período contractual, más servicios de los previstos al fijar la cuota. -- Igualmente serio es el peligro de un mal entendido con el cliente, en relación con la amplitud o alcance de los trabajos a desempeñar, pues el cliente puede estar en espera de servicios no tomados en consideración por el contador al tiempo de pactar.

3. Honorarios estipulados por corresponsales.

Los contadores corresponsales observan los siguientes métodos para el cobro de sus honorarios:

- a) Honorarios fijos a las cuotas acostumbradas.
- b) Honorarios fijos a menos de las cuotas acostumbradas.

- c) Honorarios por día a las cuotas acostumbradas.
- d) Honorarios por día a menos de las cuotas acostumbradas.
- e) Honorarios iguales a los costos.
- f) Honorarios iguales a los costos, más una cantidad-estimativa.

5.11. ASUNTOS RELATIVOS A HONORARIOS

Estos asuntos relativos a honorarios incluyen los siguientes:

- a) Convenios con clientes sobre honorarios.
- b) Facturación de honorarios.
- c) Quejas.
- d) Cobros.

- a) Convenios con clientes sobre honorarios.

Es recomendable que las firmas de contadores conserven datos escritos de las condiciones esenciales de los convenios discutidos o en proyecto. Estos datos se anotan, tan pronto como son discutidos, con el fin de asegurar su exactitud y para utilizarlos en diligencias judiciales como recordatorios.

Tales comunicaciones siempre expresan, clara y totalmente, los servicios acordados, el lugar donde serán ejecutados y el monto o base de la compensación.

En todos los convenios relativos a servicios que deban prestarse en que se especifiquen la cuantía y método de compensación, se incluye una cláusula específica sobre ajuste o variación del monto de los honorarios, en el evento de que ocurran circunstancias que afectan la duración del trabajo, su alcance-

o la naturaleza de los servicios necesarios para concluirlo.

Cada convenio relativo a trabajos o servicios, contiene una cláusula precisa previendo que todo servicio que se solicite en el futuro, o cualquier cambio que requiera ampliar los trabajos incluidos en el convenio, deberá ser objeto de un arreglo especial por separado.

Cuando los convenios por servicios no tengan alguna -- cláusula sobre servicios adicionales o sobre cambios en el alcance de aquellos, y sean susceptibles de arreglos especiales -- futuros, y se presenten y acepten sugerencias respecto a servicios de esta índole, tales sugerencias irán siempre acompañadas de la alusión al hecho de que estarán sujetas a convenidos -- por separado y a una compensación adicional.

b) Facturación de honorarios.

En cuanto a la frecuencia de presentar los recibos, la costumbre es variable.

En compromisos por un período menor de un mes el envío del recibo puede ser el día primero del mes siguiente, en vez -- de hacerlo inmediatamente después de terminar el trabajo. Cuando los arreglos limitados abarcan más de un mes, se puede enviar el recibo al terminarlos, en vez de presentarlo el día primero de cada mes.

c) Quejas.

Pocos despachos de contadores reciben quejas; y cuando esto sucede, parece existir una relación íntima entre las quejas y los recibos relativos.

Esto sugiere que la descripción de los servicios es im

portante para que el cliente entienda lo que se le está cobrando.

El grado de descripción de los servicios puede variar de acuerdo con la importancia de la firma.

d) Cobros.

Las prácticas generalmente observadas con respecto a cobros, incluyen lo siguiente:

1. Abstenerse de mencionar en los recibos cuando se espera el pago.
2. Girar recordatorio después de los treinta, sesenta y noventa días.
3. Exigir el pago inmediato, cuando los recibos se han vencido.
4. Abstenerse de hacer rebajas para lograr el pago.
5. Tomar medidas de carácter legal en último recurso y solamente en el caso de que el importe haga imperativo el cobro.

Quando los recibos no son pagados dentro de un plazo razonable prosigue el cobro por medio de estados de cuenta mensuales o de carta personal. Muchos despachos emplean este sistema dentro de los treinta días siguientes a la fecha del envío del recibo.

Por otra parte, la decisión acerca de cuándo enviar los recordatorios y los términos de éstos, depende de circunstancias variables, tales como: Que el cliente sea nuevo o anti

guo, la cuantía de los honorarios, la situación económica del - cliente, que los servicios prestados sean eventuales o periódicos, y el grado de amistad que existe con el cliente.

5.12. ASPECTO CONTABLE

El aspecto contable de un Despacho de Contadores Públicos en realidad es muy similar al de una empresa, con algunas - variantes desde luego, por lo tanto a continuación se transcribe un catálogo de cuentas:

Activo

Activo Circulante:

Caja Chica:

Esta cuenta se cargará de un fondo que se haga para -- gastos menores, de acuerdo con las políticas establecidas de lo que se deba pagar por medio de ella, es decir, una de estas políticas puede ser que por medio de esta caja se hagan pagos o - gastos, hasta por la cantidad de "x" pesos. Se abonará cuando se retiren estos fondos. Esto es en virtud de que cuando se va ya agotando este fondo, con el cheque con el que se repongan -- los gastos o pagos ya efectuados, se aplicarán directamente a - lo que correspondan, sin necesidad de hacer el punteo con caja-chica.

Bancos:

Esta cuenta se cargará por los depósitos que se hagan - al o los Bancos que se tengan y de acuerdo con las fichas de depósito por los ingresos que se tengan, como puede ser: Cobro - de honorarios, préstamos que se obtengan, pagos de empleados -- por préstamos anteriores, por anticipos de clientes, etc.

Se abonará por los cheques expedidos para el pago de:-
Sueldos, gastos, pagos a socios, etc.

Clientes:

Esta se cargará de lo que deban los clientes por concepto de honorarios ya facturados.

Se abonará de los cobros que se hagan a dichos clientes.

Deudores Diversos:

Esta cuenta se cargará de los préstamos que se hagan a terceros.

Se abonará por los cobros que se hagan a los mismos.

Funcionarios y Empleados:

Esta cuenta se cargará de los préstamos que se hagan a los socios y empleados del despacho, y se abonará por los cobros que se hagan a los mismos.

Activo Fijo:

Equipo de Oficina:

Esta cuenta se cargará por la compra o adquisición de muebles, máquinas sumadoras, máquinas de escribir, o cualquier otro tipo de equipo de oficina, y se abonará por la venta o baja que se haga de los artículos antes descritos.

Terrenos y Edificios:

Esta cuenta se cargará por la compra de terrenos y - -

construcciones que se hagan, y se abonará por la venta o casos-fortuitos que se tengan de los conceptos anteriores.

Equipo de Transporte:

Esta cuenta se cargará por los vehículos que se compren, y se abonará por la venta o caso fortuito de los mismos.

A las cuentas de Activo Fijo, se les aplicará también la depreciación correspondiente que marca la Ley.

Activo Diferido:

Gastos de Organización:

Esta cuenta se cargará por los gastos que se hayan efectuado para constituir el Despacho, como pueden ser: pago al Notario, estudio de cómo constituirse adecuadamente, etc.

Se abonará la amortización acumulada, con cargo a los gastos o costos del Despacho.

Gastos de Instalación:

Esta cuenta se cargará por los gastos que se hayan efectuado para instalar el Despacho, como son instalaciones de luz, alfombras, cortinas, cancelas, etc.

Se abonará la amortización cuando se haya hecho totalmente, por casos fortuitos, por cambios de domicilio donde no se puedan llevar estas instalaciones, etc.

Pasivo.

Pasivo Circulante;

Acreedores Diversos:

Esta cuenta se abonará por préstamos que obtenga el -- Despacho, compras a crédito de muebles y otros, como son: Entregas que hagan los clientes para el pago de impuestos, etc.

El cargo será cuando el Despacho realice los pagos correspondientes a esos pasivos.

Impuestos por Pagar:

Esta cuenta se abonará por los pasivos creados para el pago de impuestos, como pueden ser el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto sobre Productos del Trabajo, o Impuesto sobre Sueldos y Salarios (ISPT), y otros impuestos.

El cargo se realizará cuando el Despacho haya realizado el pago de dichos impuestos.

Pasivo Fijo.

Acreedores Diversos:

Esta cuenta se abonará de los préstamos que obtenga el Despacho a largo plazo, es decir a más de un año, y las compras que haga con exigibilidad también mayor a un año.

Cabe aclarar que se puede obtener un préstamo o comprar equipo, terrenos, etc., a plazos mayores de un año, y en esta cuenta se aplicará lo correspondiente al saldo que va quedando, pero lo que corresponde al año en que se está trabajando se aplicará a la cuenta de Acreedores Diversos en el Pasivo Circulante.

El cargo se llevará a cabo con los traspaso a Acreedores Diversos (Corto Plazo), o por cancelación o pago anticipado de los mismos.

Capital Contable.

Capital Social:

Esta cuenta se abonará de las aportaciones de socios, de acuerdo a las escrituras constitutivas.

Se cargará de las disminuciones de capital, de conformidad con acuerdos que hayan tenido los socios en asambleas y protocolizaciones ante Notario.

Aportaciones pendientes de capitalizar:

Esta cuenta se abonará de aportaciones que hagan los socios para financiamiento del Despacho pero que esté acordado para en un futuro aumentar el capital.

Se cargará por aumentos de Capital Social o por retiros que hayan acordado los socios antes de capitalizarse.

Reservas:

Esta cuenta se abonará por acuerdos que tengan los socios, ya sea en la Escritura Constitutiva o en asambleas futuras. Se cargará de los retiros de los mismos o de capitalización.

Pérdidas y Ganancias:

Esta cuenta se abonará por utilidades que se hayan tenido en el Despacho o por reintegro que hagan los socios de pérdidas. Se cargará por reparto de utilidades a los socios que -

se hayan obtenido en el Despacho, o por pérdidas obtenidas.

Cuentas de Resultados.

Ingresos:

Ingresos por honorarios:

Esta cuenta se abonará por los cobros que se hagan a los clientes, de honorarios por los trabajos realizados.

Se cargará por el traspaso a pérdidas y ganancias.

Otros Ingresos:

Esta cuenta se abonará por algunos otros ingresos como pueden ser: intereses ganados en inversiones que se tengan, -- utilidades que se obtengan en ventas de activos fijos, y en general por todos aquellos conceptos diferentes al cobro de honorarios.

Se cargará por traspaso a pérdidas y ganancias.

Egresos:

Gastos Generales:

Esta cuenta se cargará por todos los gastos que realice el Despacho y se llevará una subcuenta por cada uno de ellos a las cuales corresponde el gasto y de acuerdo con las necesidades del Despacho, como ejemplo se tiene a las siguientes: - Luz, teléfonos, renta, papelería, impuestos, sueldos a empleados, cuotas, mantenimiento, viáticos, etc.

Costos:

El costo se define como la medición en términos moneta

rios, de la cantidad de recursos usados para algún propósito u objetivo. Los recursos incluyen las horas empleadas para la --elaboración o ejecución de un servicio, así como del personal -de apoyo asalariado.

Por lo tanto se puede afirmar que esta cuenta se carga rá por todos los sueldos departamentales, (auditorfa, contabili dad, fiscal, etc.), así como de las participaciones fijas a los socios.

CATALOGO DE CUENTAS DE UN DESPACHO DE CONTADORES PUBLICOS

ACTIVO:

EFFECTIVO:

100 Caja Chica
101 Bancos

DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR:

110 Clientes
120 Documentos por Cobrar
123 Deudores Diversos
124 Funcionarios y Empleados

FIJO:

130 Equipo de Oficina
131 Terrenos y Edificios
132 Equipo de Transporte

DIFERIDO:

140 Gastos de Organización
141 Gastos de Instalación

PASIVO:

CUENTAS POR PAGAR:

200 Acreedores Diversos
205 Impuestos por Pagar

PASIVO A LARGO PLAZO:

- 210 Préstamos a Largo Plazo
- 211 Hipotecas por Pagar

RESERVAS Y PROVISIONES DE ACTIVO:

- 220 Depreciación Acumulada de Equipo de Oficina
- 221 Depreciación Acumulada de Edificio
- 222 Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte
- 224 Amortización Acumulada de Gastos de Organización
- 225 Amortización Acumulada de Gastos de Instalación

CAPITAL:

- 300 Capital Social
- 301 Aportaciones Pendientes de Capitalizar
- 302 Reservas
- 306 Resultado del Ejercicio
- 307 Resultado de Ejercicios Anteriores

RESULTADOS:

- 400 Ingresos por Honorarios
- 401 Otros Ingresos

COSTOS:

- 500 Sueldos Departamentales
- 520 Participaciones Fijas a Socios

GASTOS:

530 Gastos Generales o de Administración

01 Luz

02 Teléfono

03 Cuotas

04 Mantenimiento

05 Papelería

06 Pasajes

07 Viáticos

08 Primas de Seguros y Fianzas

550 Gastos Financieros

01 Intereses sobre Préstamo

02 Intereses sobre Descuentos

560 Gastos no Deducibles

5.13. FORMAS DE REPARTIR LAS UTILIDADES ENTRE SOCIOS

Este punto es uno de los más interesantes en un Despacho de Contadores, a continuación se hace mención de una de las formas en las que se puede llevar a cabo.

Tomando en cuenta que un Despacho de Contadores no es igual que una empresa o un comercio, en los cuales su crédito mercantil está basado en los artículos que vende, en el establecimiento o lugar en que se encuentra, o en otras cualidades, se concluye que en un Despacho de Contadores la persona es la que vale, y esta persona de la que se habla es el Contador Público, en virtud de que los clientes por los cuales se obtienen los ingresos se inclinan por el Contador al que le tienen confianza y para ello influyen una serie de factores, como son: Amistad, calidad de trabajo, puntualidad, personalidad, etc., y se mencionan estas palabras porque en el momento que llegara a faltar el Contador lo más seguro es que se perdiera al cliente, o a la totalidad de la clientela, desde luego no quiere decir que forzosamente esto suceda, ya que se pueden tomar algunas decisiones como son: Que a un cliente lo frecuenten dos o varios socios, con el objeto de que si alguno llega a faltar, el cliente se sienta con confianza con las personas que se quedan, sin embargo esto también demuestra que sigue siendo la persona y no el Despacho la que da una pauta de seguimiento.

Por lo anterior se tiene que tomar en cuenta la forma en que se tengan que repartir las utilidades.

Cabe aclarar que en una industria o comercio, si llega a faltar el dueño, los clientes quizá lo sentirían, pero seguirían comprando los artículos, sin importarles hasta cierto punto la persona que se los está vendiendo y tal vez teniendo utilidades que se repartirán de acuerdo por el capital aportado por cada uno de los socios.

Por lo anterior se muestra cómo podrían repartirse las utilidades entre los socios o asociados:

Tomando en cuenta que los clientes, por lo regular, -- llegan al Despacho de Contadores por cada persona, a éstas se les dá un punto por cada \$10,000 que pague este cliente por concepto de honorarios, y por cada \$100,000. de capital aportado, -- un punto también.

De esta manera se evitará que una persona que aporte -- mucho capital, llegue a obtener la mayoría de las utilidades, -- ya que no sería justo, en virtud de que como ya se explicó antes, los ingresos del Despacho provienen de los clientes y éstos van al Despacho por la confianza y el trabajo que el Contador les proporciona. Para que quede más claro, a continuación -- se pondrá un ejemplo:

Suponiendo que el Contador Público "X" obtiene un -- cliente que le está dejando al Despacho \$1,000,000.00 anuales y el Contador "Z" también socio de aquel, aporta al Despacho la -- cantidad de \$500,000.00 y un cliente del cual obtiene ingresos -- el Despacho por \$300,000.00 anuales.

De lo anterior se desprende que el Contador "X" tiene -- a su favor la cantidad de 100 puntos, y el Contador "Z" tendrá -- por su aportación al capital, 5 puntos y por los ingresos del -- cliente que aportó 30 puntos, o sea un total de 35 puntos -- contra 100 del Contador "X".

Una vez determinados los puntos anteriores se tomará -- en cuenta el Estado de Pérdidas y Ganancias que arroje el Despa -- cho en ese ejercicio, el cual puede ser:

Ingresos:	\$ 1,300,000.00
Menos:	
Gastos:	<u>910,000.00</u>
	\$ 390,000.00

Esta utilidad se dividirá entre el total de puntos acumulados en el año, o sea:

El Contador "X"	100 puntos
El Contador "Z"	<u>35 puntos</u>
Total	135 puntos

La utilidad de este caso es de: $\frac{\$390,000.00}{135} = 2,888.88$
 Entre los puntos acumulables

De lo anterior se desprende que cada punto tiene un valor de \$2,888.88, por lo tanto le corresponde a cada uno de los socios lo siguiente:

Contador "X"	100 puntos x 2,888.88	=	\$ 288,888.00
Contador "Z"	35 puntos x 2,888.88	=	<u>101,112.00</u>
Total, que es igual a la utilidad		=	<u><u>\$ 390,000.00</u></u>

Desde luego cabe aclarar que se tiene que obtener un factor dividiendo la utilidad que le corresponde a cada quien entre la utilidad obtenida en el ejercicio, ya que ésta representará el 100%, para poder repartir los impuestos que pagaron por los ingresos que se obtuvieron en el ejercicio.

Desde luego lo antes tratado es una forma nada más, -- puede haber muchas más, según las condiciones del Despacho, y éstas pueden ser: A partes iguales entre los socios, según el trabajo que desarrolle cada socio, según los clientes que tenga

cada socio, etc.

5.14. ASPECTO FISCAL

El aspecto fiscal de un Despacho de Contadores, tiene diferencias con el de una empresa o un comercio, en virtud de que los impuestos son personales, es decir son de cada uno de los socios.

En la Sociedad Civil se estará regido por la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su Título III.

Este Título III dice lo siguiente:

Para los efectos de esta Ley, se consideran personas morales con fines no lucrativos las sociedades y asociaciones civiles.

Las personas morales con fines no lucrativos no son -- contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta, salvo lo dispuesto en el artículo 73 de esta Ley en su último párrafo, y que dice lo siguiente: Serán contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta, cuando perciban ingresos por concepto de dividendos o utilidades pagadas por sociedades residentes en el país.

Las personas morales con fines no lucrativos, determinarán el remanente distribuible de un año de calendario correspondiente a sus integrantes, sumando los ingresos obtenidos en ese período.

Tratándose de los ingresos por enajenación de bienes, únicamente se incluirá en el remanente distribuible, la parte de esos ingresos que es acumulable, los integrantes, personas -

físicas quedan obligados a pagar el impuesto por la parte no -- acumulable.

Las personas morales con fines no lucrativos están -- obligadas a la presentación de pagos provisionales, éstos se -- harán de la siguiente manera:

Los pagos provisionales los efectuarán a cuenta del im -- puesto anual de sus integrantes, durante los meses de mayo, sep -- tiembre y enero del siguiente año, mediante declaración que pre -- sentarán ante las oficinas autorizadas. El pago provisional se -- rá del 20% de la diferencia que resulte de disminuir a los in -- ingresos del cuatrimestre anterior, el monto de las deducciones -- que correspondan. Para este efecto considerarán, en su caso, -- tantos salarios mínimos generales de una o varias zonas económi -- cas, como integrantes, personas físicas, tenga la persona moral. No se efectuará esta deducción por los integrantes que obtengan ingresos en el cuatrimestre de los señalados en el Capítu -- lo IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (Ingresos por -- salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado).

Cuando la actividad de la persona moral de que se tra -- te, consista preponderantemente en prestación de servicios per -- sonales independientes, para determinar el pago provisional -- aplicará la tarifa del artículo 86 de la Ley del I.S.R. a la -- parte que corresponda a cada uno de sus integrantes de la dife -- rencia entre los ingresos y deducciones a que se refiere el pá -- rrafo anterior y la suma de resultados que correspondan a cada -- uno de ellos será el pago provisional a efectuar.

Quedan relevadas de presentar declaraciones provisiona -- les las personas morales con fines no lucrativos, cuyo remanen -- te distribuible en el año de calendario inmediato anterior no -- hubiere excedido de cuatro veces el salario mínimo general de --

la zona económica correspondiente al domicilio de la persona mo
ral, elevado al año.

El monto de los pagos provisionales podrá acreditarse por cada integrante, al presentar su declaración anual, en la parte que le corresponda.

Además de los pagos provisionales, las personas morales con fines no lucrativos tienen establecidas otras obligaciones, que a continuación se mencionan: (Art. 72 ISR)

Contabilidad:

Llevar sistemas contables de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su reglamento y el reglamento de la -- Ley (ISR) y efectuar registros en los mismos.

Se entiende que la contabilidad se integra por los sistemas y registros contables, por los registros, cuentas especiales, libros y registros sociales, por las máquinas registradoras de comprobación fiscal y sus registros, así como por la documentación de haber cumplido con las disposiciones fiscales.

Documentos que amparen ingresos:

Expedir comprobantes que acrediten las enajenaciones que efectúen, los servicios que presten o el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes y conservar una copia de los mismos a disposición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los que deberán reunir los requisitos que fijen las disposiciones fiscales respectivas.

Declaración Anual:

Presentar en las oficinas autorizadas en el mes de mar

zo de cada año, declaración en la que se determine el remanente distribuible, el ingreso no acumulable por enajenación de bienes, la proporción que de estos conceptos corresponda a cada integrante y las bases para determinar la participación en el siguiente año de calendario; cuando hubiere modificación a las bases, éstas se harán del conocimiento de las autoridades fiscales dentro de los quince días siguientes a la fecha en que se acuerden.

Expedir constancia de ingresos a sus socios:

Proporcionar a sus integrantes, constancia en la que se señala el monto del remanente distribuible, del ingreso no acumulable por enajenación de bienes que a cada uno de ellos corresponda y del monto de los pagos provisionales acreditables.- La constancia deberá proporcionarse a más tardar en el mes de Febrero del siguiente año.

Retención y entero de impuesto:

Retener y enterar el impuesto y exigir documentación que reúna requisitos fiscales, cuando hagan pagos a terceros y estén obligados a ello en los términos de esta Ley.

Declaración anual en el mes de Abril:

Esta declaración la presenta cada uno de los socios, donde anotarán los ingresos que perciban de la Sociedad Civil, así como los gastos personales que permita la Ley deducir.

También en este punto es necesario incluir algunos otros aspectos fiscales o laborales a los que se está obligado:

- Cuotas Obrero-Patronales al Instituto Mexicano del Seguro social (IMSS).

- Aportaciones al Infonavit, y retenciones por los préstamos que se les hayan hecho a los empleados.
- Obligaciones que se tienen con los empleados de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, las cuales pueden ser:
 - Participación de los trabajadores en las utilidades.
 - Aguinaldo, que corresponde a 15 días por año.
 - Vacaciones, etc.
- Las personas morales con fines no lucrativos son retenedoras del 10% a las demás personas físicas.
- También la Ley del Impuesto Sobre la Renta (Art. 72 -- III), establece lo siguiente:

Se deberá presentar en el mes de febrero de cada año - ante las oficinas autorizadas, declaración en la que le proporcionen información de las operaciones efectuadas en el año de - calendario anterior, con los cincuenta principales clientes, y - con los cincuenta principales proveedores. Deberán proporcio-- nar además en su caso, información de las personas a las que -- les hubieran efectuado retenciones de impuesto sobre la renta - en el mismo año de calendario.

Cuando la persona moral de que se trate lleve su conta bilidad mediante el sistema de registro electrónico, la informa ción a la que se refiere el párrafo anterior deberá proporcio-- narse en dispositivos magnéticos procesados en los términos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante dis posiciones de carácter general. Dichos dispositivos serán de-- vueltos al contribuyente por las autoridades fiscales dentro de los seis meses siguientes de su presentación. Tratándose de -- las personas morales a que se refiere este Título, que lleven -

su contabilidad mediante sistema manual o mecanizado o cuando - su equipo de cómputo no pueda procesar los dispositivos en los - términos mencionados por la señalada Secretaría, la información - deberá proporcionarse en las formas que al efecto apruebe dicha - dependencia.

- Presentar ante las oficinas autorizadas en el mes de - febrero de cada año declaración proporcionando información sobre el nombre, clave de Registro Federal de Contribuyentes, remuneraciones cubiertas, retenciones - - efectuadas y en su caso, el monto del impuesto anual, - correspondiente a cada una de las personas que hubieran prestado servicios en el año de calendario anterior (Art. 83 de la Ley del I.S.R.)

Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.)

- Pagos provisionales mensuales. Los contribuyentes - - efectuarán pagos provisionales a más tardar el día 10- de cada uno de los meses del ejercicio, mediante declaración que presentarán en las oficinas autorizadas.

El pago provisional será la diferencia entre el impuesto que corresponda al total de las actividades realizadas en el mes de calendario anterior, y las cantidades por las que proceda el acreditamiento.

- Pago y declaración anual. El impuesto del ejercicio, - deducidos los pagos provisionales mensuales se pagará - mediante declaración que se presentará ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes - al cierre del ejercicio. (Art. 13 de la Ley del I.V.A)

- Existe la obligación de retener y enterar mensualmente

el Impuesto Sobre Productos del Trabajo, o Impuesto Sobre Sueldos y Salarios (ISPT) por los sueldos pagados al personal, así como el 1% sobre las erogaciones por remuneración al trabajo.

5.15. ASPECTO FINANCIERO

Obtención de recursos:

La principal fuente de recursos financieros es la cobranza de la facturación. La responsabilidad financiera es, en realidad, de todos los miembros de la organización; ello significa que todo el personal cuyas horas sean facturables tiene la ineludible obligación de rendir oportunamente sus informes de tiempo, el departamento de contabilidad procesarlo rápidamente, y los gerentes, supervisores o encargados gestionar rápidamente su cobro dentro de los términos establecidos con el cliente.

La administración financiera de un Despacho de Contadores Públicos reviste una importancia fundamental como en cualquier empresa, toda vez que la obtención oportuna de recursos financieros evita la necesidad de financiamiento externo y su costo correspondiente.

El esperar a terminar un trabajo para cobrarlo requiere de hecho del financiamiento de la operación, haciendo uso de los propios recursos de la firma o de recursos externos, para evitar esto se ha ideado la cobranza por medio de iguales mensuales a cuenta del honorario final, lo que debe pactarse con el cliente desde la "Carta Convenio", o bien el uso de las facturaciones parciales que consiste fundamentalmente en ir facturando el trabajo a medida que este va avanzando.

Cuando la firma no ha logrado sufragar sus necesidades financieras por medio de la cobranza de su facturación, hará -- uso de otros medios de financiamiento que van desde el uso de -- préstamos bancarios hasta la aportación adicional de capital -- por parte de los socios.

El uso de estos últimos medios de financiamiento deberá reducirse al mínimo, promoviendo la buena administración de -- los ingresos propios y su cobranza y deberán usarse sólo en casos de expansión.

En lo que se refiere al manejo de los recursos financieros, la responsabilidad cae directamente sobre las personas o socios encargados de la administración de la firma.

En realidad su función consiste en coordinar la responsabilidad de todo el personal en la función financiera y la administración de los propios recursos.

CONCLUSIONES

1. Se puede afirmar que la mejor manera de constituir un Despacho de Contadores Públicos, es a través de una Sociedad Civil.
2. Los servicios que preste el Despacho se deben llevar a cabo con un alto sentido de responsabilidad y profesionalismo.
3. Las áreas de trabajo que abarca el Despacho deben quedar -- claramente establecidas (Organigrama).
4. Llevar una política adecuada para la obtención de clientes, para lograr la consolidación del Despacho.
5. Tener en cuenta que los honorarios deben de ser justos y de acuerdo con el servicio que se va a ofrecer.
6. Llevar a cabo una cuidadosa selección del personal para poder ofrecer un servicio profesional.
7. También tomar en cuenta la atención personal que es muy importante, ya que por medio de ella el cliente tendrá más -- confianza en los servicios.
8. Considerar la ubicación del Despacho, así como su adaptación, para el buen funcionamiento del personal, así como -- una buena impresión para el cliente.
9. Elaborar un contrato de sociedad bien estudiado para evitar

problemas entre los socios.

10. Establecer un adecuado control interno dentro del Despacho, para lograr y mantener un funcionamiento correcto.
11. Es muy importante el llevar un sistema contable correcto, - para que los estados financieros muestren la situación real del Despacho.
12. Tener un estudio conveniente de la manera de repartir utilidades entre los socios.
13. Es muy importante también contar con una organización fiscal óptima, para cumplir con las obligaciones fiscales en forma oportuna, y conocer a tiempo nuevas disposiciones.
14. También en este tiempo considerar el aspecto financiero para poder tomar las decisiones adecuadas, que llevan a un óptimo funcionamiento del Despacho.
15. La clientela que manejan los Despachos con mayor frecuencia, es del sector privado.
16. La fuente de reclutamiento que utilizan la mayoría de los - Despachos, son las Universidades.
17. Son muy importantes las juntas con el personal del Despacho, para que haya conocimiento de nuevas disposiciones, y para que exista una mejor comunicación.
18. Se deben llevar a cabo juntas periódicas y asambleas entre-socios para analizar la situación del Despacho.

BIBLIOGRAFIA

1. Manual del Contador, S.A. Paton Tomo 1 y 2, Utcha, 1982.
2. Ley del Impuesto Sobre la Renta.
3. Ley del Impuesto al Valor Agregado.
4. Código Civil para el Distrito Federal.
5. Campo de Actuación profesional del Contador Público en México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 1984.
6. Contabilidad de Sociedades, Resa García Manuel, ECASA, México, D.F. 1984.
7. Manual del Contador Público, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Tomo 1 y 2, U.N.A.M. 1969.
8. Un despacho de Contadores Públicos, Trueba de la Rosa Gilberto, Tesis Profesional, E.S.C.A. 1975.
9. Organización y Administración de un Despacho de Contadores Públicos, Enriquez Woodward Xavier, Tesis Profesional, Universidad del Valle de México, 1972.
10. Código de Etica Profesional.
11. Como hacer y rehacer una contabilidad, Santillana González-Juan Ramón, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1982.

12. Estudio Contable de los Impuestos, Calvo Langarica César, -
Publicaciones Administrativas y Contables, S.A., 1985.
13. Contabilidad, Woltz Phebe y Arlen Richard, McGraw Hill, - -
1980.
14. Manual de Contabilidad General, Sidney Davidson, Interamerii
cana, 1977, Vol. 1 al 4.
15. Tratado Moderno de Auditoría, DeFliese Philip, Ed. del Va--
lle de México, 1983, Tomos A, B y C.
16. Curso sobre Organización de un Despacho de Contadores Públii
cos, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. 1968-69.