

318508



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1987 - 1992

16
2FS

**"BREVE ESTUDIO SOBRE LAS CONDICIONES OPTIMAS
DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y CONTABLE
DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS FIRMAS DE
CONTADORES PUBLICOS"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

MAYRA ENGRACIA SANCHEZ FLORES

Asesor de Tesis:

C. P. y M. C. Mario Rubén Pineda Calderón

MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	1
INTRODUCCION.....	13
CAPITULO 1	
ORGANIZACION.....	15
1.1 La organización.....	15
1.2 La organización y su relación con los elementos de la entidad.....	17
1.3 Generalidades de la organización.....	19
1.4 La organización y las funciones directivas.....	20
1.5 La organización y el proceso administrativo.....	27
1.6 Principios básicos de la organización.....	30
1.7 Aspectos básicos de la organización.....	31
CAPITULO 2	
LA FIRMA DE CONTADORES PUBLICOS.....	33
2.1 La Contaduría como profesión.....	33
2.2 Perfil del Contador Público.....	34
2.3 Campo de acción del Contador Público.....	35
2.4 La firma de Contadores Públicos.....	43
2.5 Contrato de prestación de servicios profesionales.....	46
CAPITULO 3	
LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE UN DESPACHO.....	50
3.1 Objetivos generales de un despacho.....	50
3.2 La planificación de un despacho contable.....	51
3.3 Funciones, responsabilidades y autoridad.....	52

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.4 Organización por niveles y estructura orgánica.....	55
3.5 Políticas y normas.....	70
3.6 Políticas y procedimientos sobre honorarios.....	90
3.7 Informes.....	86
3.8 Recursos humanos, base para la organización.....	87
CAPITULO 4	
La organización contable de un despacho.....	93
4.1 El catálogo de cuentas.....	93
4.2 Documentos contabilizadores.....	99
4.3 Estados financieros.....	101
CAPITULO 5	
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	105
5.1 Razones para crecer.....	107
5.2 Beneficios del crecimiento.....	108
5.3 Aspectos que detienen el crecimiento.....	109
CONCLUSIONES.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	115

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

M E T O D O L O G I A

Cuando hablamos de una investigación de tipo formal debemos estar conscientes de que se requiere llevar a cabo una serie de métodos o caminos para llegar al conocimiento. Estos métodos o caminos conforman la Metodología de la Investigación.

Dentro de mi investigación contable incluyo la metodología de tal manera que el presente estudio tenga una sustentación válida y confiable.

Para todo trabajo de seminario de investigación es fundamental el aspecto Metodológico para organizar el proceso de investigación, controlar resultados y llegar a la solución del problema planteado.

PRIMERA ETAPA.

PLANEACION DE LA INVESTIGACION CONTABLE.

Comprendió la formulación de un plan de acción a seguir que involucra los propósitos, actividades y elementos necesarios para su logro. Se llevó a cabo una planeación de la investigación en la cual se analizaron los propósitos a alcanzar y de éstos se desprenderán los mecanismos a seguir para su logro.

Para el logro del propósito de mi investigación se requiere de una investigación mixta la cual incluye tanto la investigación

documental como de campo.

SELECCION DEL TEMA.

El tema que seleccioné para mi tesis, cumplió con los requisitos mínimos que toda selección debe de observar y que son los siguientes:

- a) INTERES PERSONAL
- b) ORIGINALIDAD RELATIVA
- c) IDENTIFICACION PROFESIONAL

UBICACION DEL TEMA.

Para ubicar el tema dentro del campo de la Contaduría, se siguió el método DEDUCTIVO que es aquel que va de lo general a lo particular, como se indica a continuación:

1.- PRIMERA ETAPA

Carrera.- Licenciado en Contaduría Pública

2.- SEGUNDA ETAPA

Areas - Dinámica social.

Costos

Auditoría

Finanzas

Fiscal

Informatica

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Contabilidad General

Escogiendo dentro de las diferentes áreas a tratar, el área de Dinámica social nos brinda los siguientes temas genéricos:

3.- TERCERA ETAPA

Temas genéricos.-Economía de la empresa

Funciones del L. en Contaduría

Derecho tributario

Contabilidad social

Economía Social.

Dentro de éstos temas genéricos tomé el tema de Funciones del Licenciado en Contaduría la cual nos presenta una diversidad de temas específicos en los cuales se encuentra incluido el tema que desarrollaré en esta investigación.

4.- TEMA ESPECIFICO

" PEQUEÑAS Y MEDIANAS FIRMAS DE CONTADORES PUBLICOS"

5.- PROBLEMA A RESOLVER

Determinación de una posible organización administrativa y contable de pequeñas y medianas firmas de Contadores Públicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.- ESPECIFICACION DEL TEMA

Breve estudio sobre las condiciones optimas de organización en pequeñas y medianas firmas de Contadores Públicos.

MOTIVOS

Una de las aspiraciones de la mayoría de los estudiantes de la carrera de contaduría reside en algún día poder desempeñar su trabajo profesional en forma independiente y sobre todo tener la oportunidad de formar una firma de Contadores Públicos.

Ya en la práctica pude observar que muchos despachos pequeños y medianos no dan importancia relevante a la organización de su firma en relación con los servicios que prestaban o la atención a sus clientes, esto trae como consecuencia que la Firms no cuenten con una base solida de organización provocando que sean muy fragiles estructuralmente y que conforme vayan creciendo se acrecinten sus problemas haciendo que sus servicios sean cada vez mas deficientes, que no puedan controlar crecimientos rapidos o que no puedan tener expectativas de crecimiento.

La bibliografía sobre la cual debe ser una posible forma de organización propia de una empresa como ésta, es relativamente muy poca, y generalmente se enfoca más a como deben ser los servicios que preste, cuales deben ser, etc. dejando la estructura y organización como planos menos importantes.

Esto es uno de los principales objetivos de éste trabajo, lo que será de mucha utilidad para poder ampliar y mejorar mis conocimientos con respecto al tema, al mismo tiempo de que voy a tener toda la facilidad para tener una gran fuente de información como será la propia experiencia, así como una investigación de campo amplia debido a la gran cantidad de empresas que se dedican a prestar servicios contables.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

Los objetivos principales para el trabajo de investigación son los siguientes:

a) Cumplir con el requisito del examen profesional para el título de Licenciado en Contaduría.

b) Incrementar los conocimientos propios sobre el área de la que se está tratando en el trabajo de investigación.

c) Encontrar los beneficios que pueden ayudar a un mejor control y organización en pequeñas y medianas Firmas de Contadores Públicos.

d) Satisfacción de una inquietud personal, la cual involucra el gran interés por las funciones y organización de pequeñas y medianas Firmas de Contadores Públicos y con la idea de que en algún tiempo pueda llegar a formar una Firma de Contadores Públicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TIPOS DE INVESTIGACION:

Revisando el material documental existente, se optó por elegir la investigación contable MIXTA, ya que toma en cuenta tanto la investigación DOCUMENTAL como la investigación DE CAMPO.

En cuanto al tipo de entidades a que se refiere, se optó también por llevar a cabo la investigación contable ACADEMICA, así como la investigación contable INSTITUCIONAL y PRIVADA.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los aspectos más importantes dentro de una investigación contable corresponde al planteamiento del problema que ayuda a iniciarnos o a comenzar en el conocimiento del mismo y el objeto de la investigación.

De todos los problemas que pueden existir sobre el tema, pude encontrar varias interrogantes entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Que importancia se le da a la organización dentro de un Despacho de Contadores Públicos.

- Cuales son o deben ser las características particulares de las personas que son reclutadas en un Despacho y como debe ser éste reclutameinto.

- Cual debe ser la organización en un despacho pequeño o

mediano de modo que sirva como pilar para su crecimiento.

- Que tipo de normas y políticas deben determinarse en un Despacho debido a sus características propias.

HIPOTESIS DEL TRABAJO

La investigación contable se inicia con el planteamiento del problema, al cual se le debe de dar una o varias soluciones para que puedan ser aprobadas o rechazadas. La respuesta tentativa al problema propuesto es la HIPOTESIS.

Después de haber planteado varias hipótesis, se eligió la que se consideró más importante y será la que se tratará de plantear en el trabajo. Dicha hipótesis va a ser: "Una buena organización en un Despacho de Contadores dará a éste la pauta para un mejor crecimiento y logrará mayor eficiencia"

SEGUNDA ETAPA

R E C O P I L A C I O N

Son los procedimientos o técnicas para obtener información acerca del problema de investigación contable planteada y de la hipótesis de trabajo. Se utilizó la investigación documental, la entrevista, la observación y la recopilación.

OBSERVACION

Los diferentes tipos de observación utilizados para el trabajo de investigación fueron los siguientes:

a) Observación estructurada; la cual apoya para establecer de antemano los aspectos a ordenar. Tomé como apoyo los siguientes instrumentos: cédulas, hojas de trabajo, esquemas, organigramas, etc...

b) Observación no estructurada; la cual nos apoya para poder anotar hechos observados, y así, clasificar y utilizar los datos que requería la investigación.

c) Observación participante; la cual me permite examinar las actividades de los Despachos de manera muy confidencial, es decir, observando las operaciones que realizan dichas Firms de Contadores Públicos.

ENTREVISTA

La entrevista es uno de los instrumentos más utilizado y más completo para las investigaciones contables. Las formas de entrevista utilizadas en la investigación del trabajo fueron:

a) Libre: la cual permitió que en forma espontánea se profundizara en algún tema.

b) Formal: en la cual se dirige la atención a partir de un tema central.

c) Informal: en la cual se pueden intercambiar diferentes puntos de vista sobre un tema.

RECOPIACION DOCUMENTAL

Para obtener información documental se llevaron a cabo los siguientes procedimientos:

Se hizo la revisión a un número considerable de libros, artículos, revistas, boletines y tesis que manejaran algo relacionado con la organización de los Despachos de Contadores Públicos. La información relevante se vació en fichas de trabajo formando de ésta manera un fichero con el resumen de dichas revisiones.

El material se localizó principalmente en la biblioteca de la facultad de Contaduría de la U.N.A.M. y de la Universidad Intercontinental, así como en el Colegio de Contadores de México y en el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

TERCERA ETAPA

PROCESAMIENTO

El procesamiento consiste en la organización de todos los datos obtenidos en la recopilación de información. Los pasos a seguir son los siguientes:

- a) Estructuración del trabajo
- b) Resolución del trabajo
- c) Formulación de referencias documentales

Una vez hecha la estructuración del trabajo, se llevó a cabo la redacción de la investigación documental mediante la cual se desarrolla cada una de las partes del índice temático. Las referencias documentales nos sirven para dar crédito al autor y a la obra cuando se transcribieron en forma total definiciones, conceptos e ideas.

Los datos de la investigación ya sean recopilados por el método de observación o a través del método experimental, es necesario procesarlos convenientemente, para lo cual es menester tabularlos, medirlos y sintetizarlos.

TABULACION DE DATOS

La medición de datos, también conocida como cuantificación de datos, es la apreciación de las diferencias que arrojan los fenómenos en estudio con el fin de llegar a una interpretación objetiva sobre la información.

Es aquí en donde se van a procesar los datos concentrados en las cédulas de trabajo. Esto se lleva a cabo mediante la codificación que consiste en clasificar los datos de conformidad con indicadores establecidos y vertido de datos.

Para llevar a cabo la codificación se dividieron los indicadores en las siguientes categorías: fenómeno, indicador, categorías y reactivos.

Para que sea válida necesita apreciar cuantitativamente las

características del fenómeno a investigar; la confiabilidad de la medición va en relación directa con las posibilidades que tenga de medir los atributos de un fenómeno y que permanezcan a través del tiempo, así como que toda persona que lleve a cabo su cuantificación, obtenga el mismo resultado.

CUARTA ETAPA

I N T E R P R E T A C I O N

La interpretación se lleva a cabo mediante un análisis que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos, con el fin de que éstos nos ayuden a resolver las cuestiones planteadas.

Una vez hecho el análisis se lleva a cabo la interpretación o explicación, la cual consiste en un proceso mental que trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recibida.

El análisis-síntesis es la que nos permite dar la explicación al problema investigado.

La investigación de Campo requiere de la misma tarea y es la interpretación la penúltima fase de la metodología, en la cual también se hace una comparación cualitativa de los datos teóricos con los resultados de la investigación de Campo para encontrar sus nexos.

QUINTA ETAPA

COMUNICACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION CONTABLE

Es aquí donde se darán a conocer los logros obtenidos durante el trabajo inquisitivo. Pero esto, requiere que sea integrado secuencialmente con elementos necesarios para su fácil lectura y comprensión:

- a) Portada
- b) Portadilla
- c) Dedicatoria
- d) Índice de contenido
- e) Metodología
- f) Introducción
- g) Cuerpo capitular
- h) Conclusiones y recomendaciones
- i) Apéndice
- j) Referencias documentales

INTRODUCCION

La carrera de Licenciado en Contaduría despliega una enorme gama de posibilidades donde desarrollarse profesionalmente, dentro de estas posibilidades existe la de trabajar en forma independiente formando una firma de Contadores Públicos.

Aunque se piensa que los estudios profesionales representan una base suficiente para poder establecer una firma de contadores la realidad es otra, ya que son varios ingredientes los que harán que una firma de Contadores Públicos funcione. Es necesario tener presente que aunque la naturaleza del Licenciado en Contaduría es prestar un servicio a la sociedad, la firma de contadores debe tomarse como algo más que la forma como vamos a desarrollar nuestra profesión y que de una forma u otra nos dará para vivir, sino más bien la firma de Contadores Públicos debe verse como una empresa y como tal debemos manejarla.

Basándose en lo anterior concluyo que en el Despacho al igual que cualquier otra empresa deberá existir:

- Orden, control y organización,
- Conocimientos técnicos, y
- Un manejo administrativo como una empresa.

Si bien debemos ver al Despacho como una empresa y tratarlo como tal, también debemos estar conscientes de que tiene una serie de características propias y muy particulares, y que no pueden pasarse por alto al momento de establecer una organiza-

ción.

En el siguiente trabajo se pretende dar un esbozo general de lo que es la organización así como su importancia, pero sobre todo llegar a establecer un modelo de organización administrativa y contable ideal para firmas de Contadores Públicos enfocados a las denominadas "pequeñas y medianas firmas". Todo esto con el fin de poder ayudar en algo a aquellos profesionistas que han decidido o decidieron ya trabajar en forma independiente, a conocer un tipo de organización propia para una firma de Contadores y que de manera funcional ayudará a desarrollar la eficiencia y sobre todo la eficacia en su despacho.

CAPITULO I

ORGANIZACION

1.1 LA ORGANIZACION. Definiciones

La organización tiene sus principios desde la existencia del hombre mismo, en el momento en que se percató que una tarea dada puede ser terminada en menor tiempo si son varias las personas que intervienen en ella. Frente a ésta idea simple de división del trabajo nace otra igualmente importante: la especialización del trabajo, ambas son la base de la organización científica la cual tiene sus inicio por el siglo XIX, representada principalmente por la obra de investigadores como, Federico Taylor, quien creó su modelo científico de investigación aplicada a los problemas del trabajo, sistemas de salarios y organización administrativa fabril. Mas adelante Fayol da sus cinco postulados sobre administración, los cuales son: Previsión, Organización, Mando, Coordinación y Control, dando ya importancia relevante a la función de organizar. También, Frank Gilberth aporta su estudio de tiempos y movimientos que forma una parte importante dentro de la organización de una empresa.

DEFINICIONES DE ORGANIZACION

¿Que es organizar?.- Para Agustín de la Llera: "Organizar consiste en usar con el mejor método posible para lograr un fin determinado, los medios materiales y los elementos humanos de que puedan disponerse en una situación y/o momento determinados".

Rodriguez Valencia:

"Es un proceso encaminado a lograr un fin el cual fué previamente fijado en la fase de planeación. De éste trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Así se proporciona una base para los esfuerzos del organismo y los planes tienen significado para cada uno de los miembros del grupo de trabajo. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da arreglo a los recursos humanos".

Louis Allen:

"Es el trabajo que realiza el administrador para ordenar y relacionar entre si las tareas que deben realizarse y asegurar así una ejecución muy eficaz de las mismas".

Sintetizando podemos decir que: organización es la coordinación y relación existente entre las partes que componen un organismo, esto es el vínculo entre dos elementos esenciales que son: "las partes y las relaciones".

Las partes.- pueden considerarse como unidades, trabajo y personas. Cada una de las partes de la organización se forman por las tareas que es necesario realizar y por las personas designadas para hacerlo.

Las relaciones.- tienen lugar como el resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad orgánica y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

Cuando un grupo de personas trabaja conjuntamente en forma planificada o no, la organización resulta esencial para que

exista una mayor eficacia; esto es, en toda organización debe establecerse una estructura orgánica y una pauta de relaciones laborales.

La carencia de una debida organización produce resultados poco satisfactorios. Se da mayor prioridad a algunas funciones pero, en detrimento de otras, existe confusión, conflictos y una inadecuada supervisión; algunas personas están aglomeradas de trabajo y otras no hacen practicamente nada. Esto trae consecuencias graves para la organización como: la mala utilización de aptitudes y talentos, la perdida de iniciativa, una baja moral en los empleados, poca eficiencia en el trabajo, duplicidad del mismo, etc.

Al contrario, cuando existe una buena organización, cada individuo sabe sus obligaciones y responsabilidades, existe una coordinación en las actividades, se reducen al minimo los conflictos y confusiones ya que cuando existe algún imprevisto, las personas saben donde buscar la solución, en pocas palabras, se garantiza que se alcanzarán los objetivos y planes establecidos por la empresa.

1.2 LA ORGANIZACION Y SU RELACION CON LOS ELEMENTOS DE LA ENTIDAD

LA RELACION DE LA ORGANIZACION Y LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Todo negocio tiene objetivos que rigen y determinan su estructura orgánica. Estos objetivos deben estar bien definidos, claramente expuestos, comprendidos y aceptados. Estos, son el

punto de partida de toda organización ya que no puede existir una ejecución eficiente mientras no prevalezca una dirección a seguir. También deben darse a conocer los objetivos particulares, ya que cada división de una organización persigue objetivos distintos, pero todos deben ser compatibles con aquellos del grupo total. Las actividades y relaciones dentro de un grupo, deben estar determinados por sus objetivos.

LA RELACION DE LA ORGANIZACION Y LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

Definiré antes que nada lo que es una función: "Es cualquier fase del trabajo", según Robin L. Wilkinson.

LA RELACION DE LA ORGANIZACION CON EL INDIVIDUO

Es verdad que las funciones de la organización son la base para el alcance de los objetivos, pero no debo dejar de reconocer la importancia de los individuos que desempeñan dichas funciones, de aquí se desprende la importancia de una minuciosa selección de personal, basándose en una adecuada designación.

LA RELACION DE LA ORGANIZACION Y LA RESPONSABILIDAD

Una vez que se han determinado los objetivos, se identificaron y se designaron las unidades operativas, se determinan las responsabilidades. La responsabilidad es la obligación que asume un individuo de realizar la tarea que le ha sido encomendada.

LA RELACION DE LA ORGANIZACION Y LA AUTORIDAD

A todo aquel que se le confía una responsabilidad de la que deberá de rendir cuentas, es necesario que se le otorgue la autoridad necesaria para obtener resultados. La autoridad es el derecho de adoptar decisiones, de mandar y de corroborar esas decisiones.

1.3 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACION

ASPECTOS DE LA ORGANIZACION

Toda organización tiene, como las monedas, dos caras opuestas; pero correspondientes y complementarias. Dichas caras son: la organización del trabajo y la organización de mando y control.

La ORGANIZACION DEL TRABAJO se apoya sobre la idea ya conocida de la división del trabajo y la especialización del mismo y se concreta en normas o metodos para ejecutar las diversas operaciones de que se trate.

La ORGANIZACION DEL CONTROL Y DEL MANDO está basada en las estructuras de organización.

ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION

La estructura orgánica es el esqueleto sobre el que los sistemas funcionales de una organización crecen y se interaccionan. En todo organismo, la estructura debe ser planificada, identificada y revisada periódicamente porque si la estructura es defectuosa, no se logra la coordinación y el crecimiento de

factores como la comunicación, distribución de los recursos, motivación, moral y sobre todo producción.

Existen tres tipos diferentes de estructuras de organización que a continuación enuncio:

- 1.-Lineal o jerárquica.
- 2.-Funcional.
- 3.-Mixta.

Cada una de éstas estructuras imparte las relaciones de autoridad y responsabilidad dentro de una organización. Aunque la estructura mixta es la mas utilizada, cada una posee sus ventajas e inconvenientes y sobre todo la comprensión de éstas estructuras es indispensable para apreciar totalmente las relaciones potenciales en una organización.

1.4 LA ORGANIZACION Y LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

FUNCIONES DIRECTIVAS

PLANIFICACION

Planificar es prepararse para actuar, ésto implica una sensible atención de lo que puede suceder en el futuro y de esta manera tener el conocimiento de acciones previsoras. La planificación es el proceso de determinar y concretar lo que es necesario, con el fin de alcanzar un objetivo. Incluye determinar lo que debería hacerse, como debería hacerse, el tiempo que ocupará hacerlo, donde debería hacerse, quien debería hacerlo y porqué.

Es una base para resultados económicos y provechosos, por lo que la planificación económica envuelve el control de la conducta individual.

Planificar no es fácil. Los directores están impacientes por obtener resultados y no se percatan de la importancia del aspecto evolutivo de la planificación, ni atinan o abarcan tantos aspectos relacionados como les sea posible ni saben prever obstáculos e incertidumbres, ni plantean los cimientos para un curso de acción, corren el riesgo de ver sus planes destruidos.

Incluso los planes más meticulosamente trazados necesitan sus soluciones para situaciones de emergencia. Los directores impacientes y molestos con las discusiones, las reflexiones, la verificación, la programación, etc., que habitualmente forman parte de la planificación comercial, política o social, tratan de abreviar dejándose llevar por conjeturas, o tomando las decisiones precipitadas en lugar de hacerlo orientados por la adecuada información, incertidumbres y restricciones reconocidas, recursos evaluados y objetivos predeterminados.

La planificación envuelve la toma de decisiones de entre un cierto número de cursos alternativos de acción. Puesto que es un trabajo mental, no presenta manifestaciones físicas como proceso, al margen de algunas cifras presupuestarias, un programa, una carpeta de archivo con algunas notas, o unas cuentas gráficas. No se adopta una determinada posición del cuerpo o se utiliza cierta máquina cuando se planifica. Puede parecer que un ejecutivo no hace otra cosa que charlar con unos cuantos empleados o curiosear

a través de los cristales de su ventana cuando planifica, no obstante los efectos de planificar o abstenerse de hacerlo son completamente evidentes.

CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION

Una buena planificación es objetiva, lógica, adaptable, completa, clara y simple. Un plan objetivo se basa en todos los hechos pertinentes y disponibles. Nadie posee todos los elementos exactos de juicio para predecir, lo más que se puede hacer es suponer y pronosticar tan objetivamente como sea posible para obtener la máxima información disponible.

Un plan lógico se basa en un enfoque científico de la solución de los problemas. Los datos deben estar relacionados entre sí y sacar de todo esto una conclusión razonable. El pensamiento lógico requiere de un alto grado de inteligencia, entraña procesos como: percepción, concepción, juicio, inferencia, deducción e inducción.

Un plan adaptable es todo aquel que puede sufrir modificaciones o que ha sido edificado sobre alternativas que prevean los cambios imprevistos de coyuntura. Un plan estable es el que no cambia fundamentalmente. Estos dos conceptos no son necesariamente contradictorios. La estabilidad impide cambios fundamentales, la flexibilidad facilita soluciones de compromiso. Un buen plan posee una estabilidad a largo plazo y una flexibilidad a corto plazo.

Un plan completo es aquel que lo abarca todo y tiene en cuenta todos los factores, tratando de preveer todas las exigencias. No significa esto que todos los detalles figuren en el plan, sino que quiere decir que se han hecho provisiones para atenderlos llegado el momento, tal vez mediante la designación de un individuo o de un grupo. El amplio alcance del plan sólo podrá lograrse comprobando todos los recursos posibles, llevando los registros que puedan servir a modo de listas de control para los planes futuros y consultando a todos los individuos involucrados.

Un plan claro es el que fácilmente se comprende. Puede confiarse a los subordinados y ser llevado a cabo por ellos con un mínimo de posteriores instrucciones o interpretaciones. Es consecuencia directa de una mente despejada. Los planes ambiguos revelan ofuscación mental. Para fijar un buen plan lo primero es saber lo que se quiere y después exponerlo en términos comprensibles para todos los afectados.

Un plan simple es el que proporciona un mínimo de alternativas y consigue el objetivo con el menor numero de elementos y relaciones recíprocas entre los mismos.

En conclusión, un buen plan no es ambiguo. Es perfectamente claro con respecto a las metas, al presupuesto, a la distribución de los recursos y al módulo a seguir. Indica quién es responsable de cada capítulo y cuándo. Es claro para la autoridad en el momento de la toma de decisiones y en de la rendición de cuentas.

DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS

Una parte del tiempo de cada director debe dedicarse a planificación. El objetivo es elaborar planes que prosperen; que obtengan los resultados deseados. Los planificadores hacen planes recopilando información que es pertinente al efecto y se encuentra a su disposición, analizándola y generando posibles cursos de acción e intentando proyectar y evaluar las consecuencias de cada uno.

La buena planificación empieza con los objetivos. Una vez que los objetivos han sido determinados, se pueden formular los planes detallados y generales para alcanzar estos objetivos. En una empresa, existe siempre una jerarquía de objetivos. Los objetivos generales se desglosan en objetivos departamentales, los cuales a su vez se subdividen en objetivos para cada proyecto o trabajador. Estos objetivos determinan los planes que han de realizarse a cada nivel. Con frecuencia, en los niveles inferiores de la jerarquía, los objetivos de la empresa no acaban de comprenderse. Entonces los planes operativos carecen de dirección y objeto. Por consiguiente, es importante que los objetivos de la empresa se filtren en toda la organización y sean comprendidos en todos los niveles, de forma que el trabajo pueda planificarse inteligentemente.

Los objetivos y planes administrativos son valiosos únicamente porque contribuyen a los objetivos de la empresa. Se limitan a facilitar y prescribir las actividades necesarias para lograr otros planes y objetivos de la organización.

CONTROL

Generalmente hablando, controlar algo es influir en lo que sucede con el objeto de lograr el resultado deseado. Algunos interpretan el control como algo que se reduce a verificar. Otros ensanchan el significado para incluir aspectos preliminares como una parte del control. Finalmente otros juegan el control y la dirección como prácticamente sinónimos.

Control se define como la función de regular la acción en relación con el plan. Implica la fijación de un criterio o estimación, comparar los resultados reales con este criterio y practicar las necesarias correcciones. Dado que un control restringe y regula, puede convertirse en una función menos popular que otras. No es siempre agradable o fácil aplicar los necesarios controles. Sin embargo, sin semejante aplicación los resultados pueden ser inadecuados.

EJECUCION DE ACUERDO CON UN PLAN

La génesis del control es el plan, el cual se establece para satisfacer determinados objetivos. Si el plan original es deficiente, lo más probable es que el control también lo sea, pero incluso un buen plan no actúa por sí solo, ni es garantía de buenos resultados. La actividad debe ser controlada para asegurar estos resultados.

COORDINAR LA ACCION

En cierto sentido, planificación y organización fijan las

condiciones adecuadas para la coordinación. Un plan, sin embargo, coordina realmente las ideas, mediante la especificación de los elementos necesarios para conseguir algún objetivo. La estructura de la organización coordina las condiciones que aseguran que los elementos necesarios para completar el proyecto se encuentran presentes. El control coordina la ejecución (la fase de realización) del proyecto.

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

El resultado final del control es el cumplimiento de ciertos objetivos y normas. Sin objetivos ni normas, no puede existir un control objetivo. Las normas pueden relacionarse con la calidad, en cuyo caso el control se aplica para comprobar si esta calidad ha sido alcanzada o pueden ir referidas a la cantidad, en cuyo caso el control persigue cerciorarse de que la cantidad conveniente ha sido producida.

CONTROL ADMINISTRATIVO

Es en este aspecto que la dirección puede contribuir mayormente a la efectividad global de una organización. La alta dirección controla mediante un flujo de comunicaciones ascendentes y descendentes en la organización. Las comunicaciones descendentes comprenden instrucciones, órdenes y directrices. Las comunicaciones ascendentes incluyen partes, informes y otros instrumentos de rendición de cuentas. En las organizaciones pequeñas la mayor parte de los controles son orales. En las grandes empresas, las directrices escritas y los informes son esenciales. El director

puede realizar una contribución real dinamizado este flujo de instrumentos de control, analizando tanto el flujo como el instrumento con el fin de asegurarse de que tan sólo se transmite información exacta y esencial.

CONTROL OPERATIVO

Dentro de las áreas de toda organización y especialmente para el trabajo que cae bajo el mando directo del jefe, hay controles operativos. Cuando el trabajo se descentraliza, suele haber poco control. Cuando tiene lugar una cierta centralización de las actividades y el director asume responsabilidades de "staff" para el trabajo en otras áreas, pueden aplicarse con eficacia controles operativos de trabajo.

1.5 LA ORGANIZACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La organización es pues, un aspecto relevante que se relaciona con todas y cada una de las partes de un organismo. Ha sido tema de estudio de innumerables científicos que la han ubicado como un elemento importante e interrelacionado en el proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control).

Mediante el siguiente cuadro sinóptico podemos observar de manera más práctica el proceso administrativo, destacando el lugar y la importancia que ocupa la organización:

1.-PLANEACION

Búsqueda y selección de la alternativa óptima mediante los tipos de secuencia.

1.PREVISION.-Fija el objetivo el acopio de datos y de elementos de juicio.

2.ESTUDIO.-Se hace un estudio sobre las condiciones de elementos materiales.

3.ESTUDIO DE ELEMENTOS HUMANOS.-Estudio sobre todos los aspectos y actividades del elemento humano.

1.-ORGANIZACION

Coordinación y fijación de funciones mediante la estructura óptima.Determinación de autoridad y responsabilidad,la asignación de labores y la estructuración de puestos.

1.Elaboración de organigramas o cartas de organización, políticas, lideres, actividades de línea y asesoria staff.

2.Fijación de autoridad y determinacion de la responsabilidad.

3.Manuales de organización.

4.Técnica del análisis y valuación de puestos.

5.Manual de valuación de los puestos.

3. INTEGRACION

La objetivación de lo que se planeó y organizó sobre las actividades humanas y elementos materiales coordinando los objetivos empresariales con los del trabajador.

1. Actividades humanas.
Reclutamiento, capacitación desarrollo, etc...
2. Elementos materiales.
Compras, manufactura, instalación, acondicionamiento, etc...
3. Coordinación de los fines de la empresa con los fines de los trabajadores que en ella laboran.

4. DIRECCION

Consiste en ejercer la autoridad de que se está investido a fin de que el organismo funcional alcance en plenitud sus objetivos.

1. Que las diversas actividades se realicen de acuerdo con lo planeado.
2. Fijar las áreas de responsabilidad.
3. Establecer una coordinación entre lo material y el elemento humano.
4. Crear y utilizar los controles de mando.
5. Toma de decisiones .
6. Comunicación, semántica, forma de información, etc...

5. CONTROL.-

Es la medida de los resultados obtenidos y su confrontación con los resultados esperados.

1. Fijación de bases para captación de datos.
2. Evaluación de actividades y determinación de desviaciones.
3. Fijar bases de aspecto formal de las informaciones.
4. Emplear adecuadamente los controles.

Es importante hacer notar que la organización cuenta con una serie de características propias, como son:

- División del trabajo.
- Especialización en divisiones y subdivisiones.
- Coordinación adecuada entre las divisiones y subdivisiones.
- Correcta asignación de actividades a cada división.
- Determinación de autoridades y responsabilidades.

1.6 PRINCIPIOS BASICOS DE LA ORGANIZACION

En consecuencia y teniendo como base lo tratado en éste capítulo, se desprenden los principios básicos de la organización los cuales son:

- Precisión de objetivos, ya que por medio de la organización se busca alcanzar los objetivos de manera más concreta y eficaz.
- Separación de actividades, basado en la división del

trabajo pero en una forma lógica y bien definida evitando duplicidades en las funciones, malos entendidos, etc.,

-Autoridades y responsabilidades bien definidas, ya que una vez que existe división del trabajo debe dejarse bien clara la autoridad y responsabilidad de cada puesto logrando así una mayor eficiencia y eficacia en el trabajo evitando confusiones y desorden.

-Establecimiento de medios de apoyo para una buena organización, dejando bien especificados los puntos anteriores en documentos accesibles a toda la organización para que todos conozcan su estructura y forma, y se pueda trabajar mejor. Estos medios pueden ser: manuales, instructivos, reglamentos, organigramas estructurales y funcionales, gráficas de procedimientos, etc.,

1.7 ASPECTOS BASICOS DE LA ORGANIZACION

De lo visto en éste capítulo, en el cual se pretende dar un repaso general de lo que es la organización, para tener presente la importancia de ésta en todos los organismos y sistemas, podemos mencionar los siguientes aspectos básicos:

1.-La organización es un medio para alcanzar con mayor eficacia el objetivo deseado.

2.-El proposito de la organización es marcar la pauta entre la suma convenida de los propósitos individuales.

3.-La organización se refiere exclusivamente a la coordina-

ción del elemento humano y las condiciones materiales.

4.-La organización se inicia antes de la selección de los miembros de la empresa y determina la necesidad de estos, mediante la creación de los puestos.

5.-La organización debe fijar las bases para determinar la selección del personal en vez de que el personal ya contratado determine la naturaleza y los bienes de la empresa. Es decir, se busca la persona para el puesto y no el puesto para la persona.

6.-La responsabilidad y la autoridad inherentes exclusivamente a los puestos.

7.-La responsabilidad y la autoridad no se comparten ni delegan con personas, sino con puestos.

8.-La naturaleza de una responsabilidad no se altera por el cambio de la persona que ha de cumplirla.

9.-Cada responsabilidad se crea en determinado puesto por la compartición de otro puesto que tiene tal responsabilidad originalmente.

10.-Cada responsabilidad se crea por la compartición parcial de algún puesto que tiene una responsabilidad mayor.

11.-Un jefe no deja de tener la responsabilidad original ante sus superiores ya que ésta exclusivamente se comparte, más no se delega.

12.-Las relaciones inherentes de obligación y autoridad, surgen automáticamente de la compartición de la responsabilidad.

CAPITULO 2

LA FIRMA DE CONTADORES PUBLICOS

2.1 LA CONTADURIA COMO PROFESION

Dado que la naturaleza de la contaduría Pública como profesión responde a una necesidad social en el ámbito económico y financiero tiene una base fundamental para que pueda prestar dicho servicio, es decir la Contaduría Pública cumple con el requisito básico de toda profesión en general, el cual nos pide que esté basado en una necesidad de la sociedad.

CONTADOR PUBLICO:

Pocas son las definiciones de Contador Público, y desde luego ninguna de ellas ha sido hasta la fecha aceptada por los Institutos o Gremios de la profesión. Quizá esta aparente omisión se deba a que la profesión, todavía en su fase inicial de desarrollo, adquiriera perfiles más definidos. Aunque solo sea para fines de estudio, sugiero la siguiente definición:

"El Contador Público es el profesional que por disposición expresa de la Ley requiere de título para llevar a cabo el registro, la comprobación y la fiscalización de las transacciones que se consignan en los libros y registros con el fin de emitir estados financieros que reflejen la situación financiera de una entidad en un momento o período determinado y una opinión profesional e imparcial sobre la veracidad de dichos estados financieros."

El Contador Público es, ante todo, un profesional, es decir, una persona que ejerce públicamente su oficio. A diferencia del empleado que atiende sus labores a cambio de un salario o de una retribución predeterminada, el profesional goza de absoluta independencia de criterio al desempeñar su trabajo y percibe como remuneración del mismo un honorario, esto es en su concepción más profunda, aunque no es limitante ya que la profesión de Contador Público tiene muchas áreas de desarrollo y por lo tanto el profesional puede pasar a ser empleado si así lo desea.

En una firma de Contadores Públicos la acepción de absoluta independencia y remuneración por medio de honorarios se observa claramente.

2.2 PERFIL DEL CONTADOR PUBLICO

El perfil del contador Público es el grupo de características propias que debe reunir una persona para llegar a ser un buen profesionista. Estas características están basadas en las funciones principales que desempeña las cuales son:

- Dar información financiera
- Llevar operaciones legales de la empresa
- Propiciar el buen desarrollo de la empresa
- Detectar antes que nadie cualquier aspecto de la empresa.

Basándome en lo anterior podemos decir que el perfil del

Contador Público es:

1.- Tener conocimientos básicos de administración, mercadotecnia, producción, finanzas, personal, contabilidad y sistemas de información.

2.- Habilidad para interpretar y analizar datos financieros y estadísticos.

3.- Intuición y gran visión de los negocios, que le permitan captar los problemas en forma integral y no aislada y poderlos proyectar hacia el futuro.

4.- Iniciativa, paciencia y una mente ordenada y objetiva.

2.3 CAMPO DE ACCION DEL CONTADOR PUBLICO

ORIGENES

Podemos decir que la contabilidad tiene su origen desde los orígenes del hombre mismo, ya que cuando el hombre paso a ser sedentario, comenzó a tener sobrantes, esto es, el hombre cosechaba o cazaba más de lo que realmente consumía, obteniendo sobrantes los cuales comenzó a cambiar por otros bienes, originandose el trueque. Es de suponerse que apartir de ese momento se dió la necesidad de llevar un registro (aunque muy simplificado) de cuanto se tenía y de porqué o por cuanto se cambiaba. Pero todo lo anterior son supuestos lógicos y no fué hasta el siglo XV que se empezó a escribir sobre la partida doble.

Los primeros escritores de la partida doble fuerón: Cotrugli, Paccioli y Cordano, siendo los tres de origen italiano.

Lo más probable es que el primero de ellos en tratar la partida doble fuera Benedetto Cotrugli, nativo de Dalmacia, que escribió el libro denominado "Della mercatura et del mercante perfetto" terminado en 1458, pero no fué publicado sino hasta 1573 por Giovanni Giuseppe en Venecia. En él se encuentra comentados y estudiados los albores de dicho sistema.

Contrgli quien era juez de la corte de Napoles del Rey Alfonso V y embajador de muchos principados publicó su libro 36 años antes de que lo hiciera Paccioli, y también toca el tema de la partida doble.

Fray Luca Paccili, nativo de San Sepolcro, toscana, dió a conocer la partida doble en forma común en su obra "Summa de arithmetica geometria proportioni et proportionalista". El tema principal de dicho libro era el algebra y las matemáticas y probablemente insertó la parte de la teneduría de libros con el fin de que quedara completo el tratado, a esta parte la denominó " Distudio nona tractus XI, particularis de compuris et scriptur-res".

A partir de la publicación del libro de Paccioli, la teoría de la partida doble traspaso rápidamente las fronteras de Italia dándose a conocer en otras partes del mundo bajo el nombre de "Método Veneciano". En los años siguientes, solo hubo textos que hablaban de lo que ya había escrito Paccioli. No fué hasta dos siglos después que aparecieron otros escritores que introdujeron

nuevas ideas, pero sin modificar la teoría original que hasta nuestros días permanece vigente.

CONTABILIDAD EN MEXICO

Con la llegada de los españoles a México, estos se encontraron con que los aztecas tenían registros perfectos de los tributos que cobraban a los sojuzgados. Más tarde, en 1519, con la fundación de la Villa Rica de la Veracruz, e integrarse el ayuntamiento, resultó electo contador el capitán De Avila, siendo el primero en México.

Durante la conquista se llevaron libros en los cuales figuraban lo cobrado por concepto del quinto real, y que fueron la base para que los primeros oficiales de la madre patria, entre los cuales se encontraba rodrigo de Albornoz designado Contador Real, elaboraran la "carta cuenta" con la liquidación de las cantidades en favor del erario.

En 1522 fué creada la organizacion contable de la Real Hacienda, de la cual, la corona española se ocupó diligentemente en perfeccionar los sistemas de la contabilidad, donde se llebaron libros de cuentas, estados de tributos, liquidaciones, etc., los cuales son sumamente interesantes ya que podemos encontrar la separación del cargo y del abono, sin llegar a la partida doble, y el uso de los números romanos, así como indígenas y arabigos.

La teoría de la partida doble fue introducida en la nueva España, el 21 de abril de 1784, fecha en la que la contaduría

general de las Indias formó una instrucción práctica y provisional, puesta en marcha por el Tribunal de Cuentas en 1786 y 1787. El primer libro escrito en castellano se llamó: "El arte de la partidadoble ilustrada", cuyas primeras ediciones se hicieron en 1783 en Cadiz.

Durante la dominación española en México la profesión de Contador fué de las mas honrosas, así puede verse a una Sor Juana Ines de la Cruz, que fuera nueve años la contadora del convento, o un Sigüenza y Gonzalez, primer contador de la Real y Pontificia Universidad de México.

En 1896, el estado de Nueva York otorgó reconocimiento legal a la profesión de Contador Público y en México, hasta 1905 se creó la carrera bajo el nombre de Contador de Comercio. El 25 de mayo de 1907 don Fernando Diez Barroso sustentó el primer examen de Contador Público celebrado en México.

EL CAMPO ACTUAL DEL PROFESIONISTA DE LA CONTABILIDAD:

Esta identificación no es tan fácil como puede parecer a primera vista, esto se explica porque para llevar a cabo las actividades que cada profesionista desarrolla se requirió de una serie de aptitudes, preparación universitaria, cualidades, circunstancias, relaciones, estudios de especialización, etc., para llegar al puesto que ocupa. Para poder determinar el campo de actuación me baso en los siguientes supuestos:

- 1.-Cada profesional tiene una área de actuación exclusiva en

la que no puede intervenir ningún otro profesional pues es privativa.

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

3.-Hay una área o parte de una 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.

Con los anteriores supuestos, se sugieren diferentes formas para clasificar las actividades del Contador Público dependiendo del hecho que se quiere enfatizar. Ya que la forma de trabajo en una firma de Contadores Públicos es independiente, tomaré esto como base de la clasificación siguiente:

1.-Servicios que pueda prestar el Contador Público trabajando en forma independiente.

-Aquéllos que sólo él puede prestar.

-Aquéllos para los cuales es experto.

2.-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.

SERVICIOS QUE PUEDE PRESTAR EL CONTADOR PUBLICO QUE TRABAJA EN FORMA INDEPENDIENTE:

A.-Auditoría de estados financieros.

B.-Auditoría fiscal.

C.-Auditoría y Contabilidad general.

D.-Servicio de testificación.

E.-Asesoría fiscal.

F.-Sistemas de información.

G.-Consultoría administrativa.

AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS

Consiste en cerciorarse de que los procedimientos empleados para evaluar, registrar, resumir y exponer los datos económicos se ajusten a un plan establecido. 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 por motivos de inversión, por razones de crédito y por disposiciones legales.

AUDITORIA FISCAL

Este servicio es similar al de la auditoría de estados financieros, la diferencia está en quién lo usa; en el primero va dirigido a un grupo de personas diversas que tienen o pudieran

tener relación con la empresa, mientras que el segundo va dirigido al fisco.

AUDITORIA Y CONTABILIDAD GENERAL

La auditoria a la que nos referimos 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 seguidos en su preparación. Es el caso de las auditorias especiales, por ejemplo una de inventarios, de clientes o de activos fijos, mediante una revisión y/o establecimiento del control interno.

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

SERVICIOS DE TESTIFICACIÓN

La utilidad que el dictamen sobre estados financieros ha rendido a la comunidad de negocios, ha hecho que se solicite a la profesión de Contador Público, cada vez con mayor urgencia y extensión, 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 refiere.

ASESORIA FISCAL

El Contador es un experto en la determinación de la utilidad resultante de las operaciones de la empresa, y debido a que la utilidad gravable para fines de impuestos es determinada más o menos mediante el mismo procedimiento, esto ha hecho que el contador se convierta en un asesor en materia fiscal. Los servicios que puede 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.

SISTEMAS DE INFORMACION

Por sistemas de información se entiende la fuente de donde se deriva la información que emplea la gerencia de una empresa para cumplir con sus múltiples propósitos de planeación, control, toma de decisiones y reportes externos.

Estos sistemas de información y control están relacionados directa pero no únicamente con la contabilidad. Es un algo integrado que recoge, acumula y comunica datos, como, por ejemplo, diseño de métodos para control de la producción y de los inventarios, resolución de problemas de registro para el control de personal, y asesoramiento acerca de otros sistemas especializados de información, tales como lo relativo a ventas y publicidad.

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 electrónicos de procesamiento de datos.

CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

En sentido amplio, todos los servicios que presta el contador en forma independiente a las empresas son de consultoría administrativa; sin embargo, este término se ha empleado para denominar por exclusión aquellos que no caen en el área de auditoría, de impuestos o de sistemas de información.

2.4 LA FIRMA DE CONTADORES PUBLICOS

ANTECEDENTES

En 1905 se estableció en México la primera firma de contadores públicos, la cual fué Price Waterhouse y Cía y la segunda en 1906 con el nombre de Deloitte Plender Grifith, Haskins and Sells, ambas firmas de origen inglés.

México empezó a tener sus propios contadores a apartir del año de 1907, los cuales ya eran egresados de la escuela de Comercio y con el título de Contador en Comercio. Los así titulados formaron en 1917 una asociación de Contadoes y gracias al éxito que tuvo en 1923 formalizan su agrupación constituyendo el Instituto de Contadores Públicos titulados en México.

Hasta 1934 fue formada legalmente la primera firma de Contadores Públicos mexicanos bajo el nombre de Mancera Hnos.

UN DESPACHO CONTABLE

El desarrollo profesional de un Contador Público naturalmente lo conduce a un crecimiento, bien en la cartera de clientes a quienes sirve, bien en los diferentes tipos de servicios que proporciona o en ambos sentidos. Lo anterior, normalmente implica que se plantee la posibilidad de aumentar su estructura organizacional, de tal manera que le permita continuar prestando sus servicios profesionales y mantener su ritmo de crecimiento.

Al hacerlo tiene varias alternativas y una de ellas, quizá la que se da con mas frecuencia, es la de asociarse con su colaborador más cercano o con otro colega, pero buscando siempre la superación profesional en un ambiente de armonía, estudio y trabajo.

El artículo 9 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, garantiza la libertad de asociación de personas con cualquier objeto lícito, no solamente en forma transitoria sino permanente para constituir sociedades, asociaciones y otras figuras jurídicas.

Esta garantía individual permite a los contadores públicos puedan sumar esfuerzos y capacidades para el desempeño de su profesión y constituir personas morales que les hagan posible crecer o diversificarse para lograr satisfacer las necesidades de

los usuarios de sus servicios.

Una vez que se ha planteado la creación de una estructura más fuerte, entonces recomendaría la constitución de una sociedad civil.

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. Así lo define el Código Civil en su artículo 2688 y parece ser el más adecuado a las circunstancias y necesidades de dos o más profesionistas porque sin tener el fin comercial que persiguen las sociedades mercantiles, sí tiene un objetivo económico que no ofrecen las asociaciones civiles.

Una sociedad civil se rige por el Código Civil de cada Estado de la República o del Distrito Federal y su legislación se limita a los siguientes capítulos:

- I.- Generalidades.
- II.- De los socios.
- III.- De la administración de la sociedad.
- IV.- De la disolución de la sociedad.
- V.- De la liquidación de la sociedad.

El contrato de sociedad debe constar por escrito para ser válido, bastando para ello un documento privado, pero cuando se aporten a la sociedad bienes cuya transferencia deba constar en escritura pública, el contrato de sociedad deberá observar esta

formalidad. El contrato de sociedad, según el artículo 2693 del Código Civil debe contener:

- 1.-Los nombres y apellidos de los otorgantes.
- 2.-La razón social.
- 3.-El objeto de la sociedad.
- 4.-El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir.

Después de la razón social se agregarán las palabras "Sociedad Civil". Existe la costumbre sin embargo, de utilizar las siglas S.C., sin que esto se encuentre establecido en la ley. Además para que el contrato de sociedad produzca efectos con relacion a terceros debe inscribirse en el Registro Público de la Propiedad.

2.5 CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

El Contador Público que ejerce en forma independiente, al contratar los servicios propios de la contaduría, celebra un contrato denominado de prestación de servicios profesionales.

Aún cuando el Código Civil para el Distrito Federal, que es el precepto que lo norma, no da una definición de contrato, se puede decir que es aquel en virtud del cual una parte, a la que se designa con el nombre de profesionista, se obliga a realizar un trabajo que requiere de preparación técnica y en ocasiones de titulo profesional para llevarlo a cabo, en favor de otra persona llamada cliente o usuario, a cambio de una remuneración que

recibe el nombre de honorarios.

CARACTERISTICAS DEL CONTRATO

Es principal porque existe y subsiste por sí mismo o sea que no depende de ningún otro contrato.

Es bilateral, puesto que produce derechos y obligaciones a ambas partes.

Es oneroso, ya que otorga provechos y gravámenes recíprocos.

Es consensual, porque no requiere ninguna formalidad para su validez, el consentimiento puede manifestarse de una manera expresa o tácita, expresamente cuando se hace por escrito, verbalmente o por signos inequívocos y tácita cuando se dan ciertos hechos o actos que se suponen o presumen su consentimiento.

Es instantáneo, cuando produce todos sus efectos al celebrarse el contrato.

Es de tracto sucesivo, cuando los efectos del contrato se producen a través del tiempo.

ELEMENTOS ESENCIALES

1.- CONSENTIMIENTO:

El consentimiento se presenta cuando el Contador Público está conforme en prestar su trabajo que requiere la preparación técnica y título profesional y otra persona, denominada cliente,

esta conforme en pagar los honorarios pactados.

2.-OBJETO:

El objeto está integrado por el servicio que el Contador Público se obliga a prestar por la retribución u honorarios que el cliente o usuario se obliga a pagar. El servicio profesional debe ser posible y lícito, según lo establece el artículo 1827 del Código Civil.

ELEMENTOS DE VALIDEZ

1.- CAPACIDAD PARA EL CONTADOR PUBLICO.-

El Contador Público, además de la capacidad para contratar, debe tener una especial, que es la posesión del título que lo habilite para el desempeño de su profesión.

2.-FORMA.-

El contrato de prestación de servicios profesionales no está sujeto a ninguna formalidad para su validez.

OBLIGACIONES DE LAS PARTES CONTRATANTES

1.- OBLIGACIONES DEL CONTADOR PUBLICO

-La principal obligación es el cumplimiento consigo mismo como contador, y para esto debe poner todo su saber, su técnica y ciencia al servicio del cliente; pero aunque no tenga éxito tiene derecho a los honorarios, salvo convenio en contrario.

-El Contador Público debe avisar oportunamente a la persona que lo contrate, cuando no se pueda continuar prestando sus servicios, quedará obligado a satisfacer los daños y perjuicios que cause, cuando no se de el aviso con oportunidad.

-Solo es responsable de las personas a quienes sirve, por negligencia, impericia o dolo, sin perjuicio de las penas que merezca en caso de delito.

-Guardar el secreto profesional que consiste en no revelar nada de lo que se le hubiere confiado con motivo del contrato, salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.

2.- OBLIGACIONES DEL CLIENTE

-Pagar los honorarios que se acordaron, es la obligación fundamental para el cliente. La retribución puede consistir no solo en numerario, sino también en especie o en servicios.

La acción para cobrar el importe de los honorarios prescribe a los dos años, a partir de la fecha en que se dejaron de prestar los servicios.

CAPITULO 3

LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE UN DESPACHO

3.1 OBJETIVOS GENERALES DE UN DESPACHO

La organización de un Despacho de Contadores Públicos, al igual que cualquier empresa, debe estar basada en los objetivos que pretende. Estos objetivos serán los que determinen su estructura organizacional.

En un Despacho de Contadores deben existir objetivos generales o básicos, bien definidos y claramente expresados, los cuales deben ser de conocimiento de todo el personal, con el fin de que todas las actividades que se realicen en la firma sean dirigidas a alcanzar dichos objetivos. Pero no debemos pasar por alto que en cada división existirán objetivos particulares diferentes, pero estos siempre deberán ser compatibles con los objetivos básicos de la firma.

hablaré sobre los objetivos generales o básicos de una firma, y posteriormente en el siguiente capítulo mencionaré los objetivos particulares de cada división del Despacho.

Los objetivos generales son:

-Responder a la necesidad que tiene la sociedad sobre todo en el ámbito económico y financiero, de contar con herramientas de información para la toma de decisiones.

-El desarrollo de la práctica profesional.

-Prestar un servicio de carácter profesional, basados en un Código de Etica Profesional.

-Aunque una firma se forma con fines no lucrativos, no debemos negar que otro objetivo básico es la obtención de un beneficio económico justo.

3.2 LA PLANIFICACION EN UN DESPACHO CONTABLE

La planificación, especialmente la planificación a largo plazo es, una actividad directiva crecientemente importante. Los planes a largo plazo se enfrentan con cuanstiones como lanzar un nuevo producto, abrir nuevos mercados, etc.. En una Firma de Contadores Públicos el directivo se encontrará con una necesidad creciente de planificación, la cual representará la base del crecimiento y desarrollo de la firma, debiendo prevenir cuestiones como: ampliar los servicios que se ofrecen al cliente, abarcar programas de expansión, fusionarse o adquirir socios, etc..

Los planes a corto plazo consideran habitualmente las operaciones y recursos a mano. El trabajo no planificado consume tiempo, dinero, materiales y esfuerzo. Puede que exista una falta de coordinación haciendo el trabajo de menor importancia primero que el de mayor importancia. Puede que haya una falta de uniformidad que se da cuando los procedimientos para hacer algún trabajo no están planificados y normalizados, haciendo que los trabajadores y supervisores tengan muchas confusiones.

La necesidad de planificar existe en todos los niveles de un despacho, desde el administrativo hasta el de servicios. La planificación administrativa a largo plazo esta basada en los mejores pronósticos posibles y en la previsión de futuras condiciones y necesidades. Es una labor creadora. Se ocupa de las actividades de los grupos dentro de la organización con el fin de que cada uno de ellos contribuya efectivamente a la ejecución de un servicio cumplido.

Para resumir, diré que la planificación es esencial para la utilización mas efectiva del tiempo, del dinero, de los materiales y del esfuerzo. Se inspira en todos los niveles y actividades de una empresa y es indispensable para el adecuado control. Es una área de preocupación a corto y a largo plazo para todo director.

3.3 FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD

FUNCIONES

Las funciones, como ya definí en el primer capítulo, son el grupo de actividades, aunadas a sus respectivas responsabilidades y autoridades, dentro de un despacho.

Las funciones deberán fijarse antes de designar a los individuos que han de realizarlas, el orden lógico de análisis de una organización es: Objetivos, Funciones e Individuos. Las funciones han de concretarse con anterioridad a la selección, capacitación y designación del personal, es decir, la persona para el puesto y no el puesto para la persona. Esto no es con el fin de disminuir

la importancia del individuo, sino para acentuar la trascendencia de las adecuadas relaciones estructurales que convierten efectivo un trabajo.

Las funciones deberán repartirse de forma que reduzcan los esfuerzos requeridos para la coordinación, comunicación y proceso de datos. La centralización del trabajo permite las operaciones masivas, elimina la abundancia y proporciona otras ventajas pero, sin embargo, puede ocasionar problemas de coordinación con otras unidades de la organización por lo cual, el análisis inteligente y la evaluación de cada función es indispensable para el mejor funcionamiento de las actividades. Hay que recordar que una buena organización es simple y se comprende facilmente debiendo mantener claras y especificas las relaciones entre los individuos para que de ésta manera sepan a quien corresponde la autoridad en cada función.

Una organización estable tiene como ventajas, flexibilidad, equilibrio y capacidad de desarrollo, lo cual la hace resistente frente a imprevistos sin que exista una pérdida de la efectividad.

RESPONSABILIDADES

Un despacho que tiene responsabilidades nebulosas no tiene una buena organización; porque debemos estar conscientes que en toda organización es básica la adecuada distribución de las funciones y su correspondiente asignación de responsabilidades a los individuos que están calificados para ejecutarlas. Cada

individuo deberá conocer específicamente cuales son sus responsabilidades.

Pero, la determinación inicial de las responsabilidades no resulta fácil ya que es necesario que las responsabilidades estén bien limitadas para que exista una dirección ejecutiva.

Es necesario que se ponga por escrito las responsabilidades específicas de cada puesto, con el fin de que cada individuo conozca perfectamente sus responsabilidades y las de otros puestos con los cuales se relaciona, asegurándose una mayor eficiencia y evitando malas interpretaciones. Un organigrama es de gran utilidad para que de manera gráfica se ilustre la distribución, asignación y relación recíproca de las funciones y sus responsabilidades implícitas. También existen otros medios que facilitan la comunicación de éstos factores mucho mejor que cualquier descripción narrativa; estos medios pueden ser : Diagramas de análisis de actividades, Manuales de organización, Diagramas de flujo, etc.,

AUTORIDAD

La autoridad debe ser claramente definida tanto en la extensión, es decir, cuanta autoridad se tiene, como en la dirección, es decir, sobre quien se tiene autoridad. Siempre que se delegue responsabilidad de realizar una tarea pero se carece de la autoridad para respaldarla se produce insatisfacción en el individuo.

La cuantía de la autoridad delegada es una consideración importante. Un individuo puede tener autoridad para actuar sin previo aviso, aprobación o informe, pero está obligado a dar cuenta de sus acciones. Muchos ejecutivos se eximen de responsabilidades pero no delegan autoridad, esto provoca que no se obtengan los resultados esperados y no se logren las metas previstas.

Aunque la autoridad y la responsabilidad pueden delegarse, quien la ha delegado continúa teniendo que responder por los resultados. Esto descentraliza la adopción de decisiones y las hace descender en la organización de acuerdo al nivel jerárquico, ya que cada individuo debe de responder por la responsabilidad asignada.

Se ha de lograr el mas efectivo equilibrio de la autoridad de línea o jerárquica con la responsabilidad correspondiente. Una buena organización opera únicamente en la medida que sus individuos lo hacen, los principios no bastan, ya que si las personas no han sido adecuadamente seleccionadas, convenientemente entrenadas y suficientemente inducidas, la estructura de la organización no prospera. La estructura orgánica de una empresa es un medio de ayuda para la gerencia y debe apreciarse como lo que es : un instrumento de la dirección, la cual debe explotar la organización para hacer sus funciones mas eficientes y así lograr sus objetivos.

3.4 ORGANIZACION POR NIVELES Y ESTRUCTURA ORGANICA

Consideremos que un Despacho, al igual que cualquier

empresa, trata de satisfacer mediante energía humana (física o mental), la demanda total del trabajo que se exige, por lo que es importante conocer:

a) El monto total del trabajo.

b) Dividirlo en porciones susceptibles de ser realizado por varias personas.

El análisis de puestos nos permite conocer su contenido y requisitos, con ello se logra hacer asignaciones precisas en cuanto a responsabilidad y autoridad de cada puesto, por ende exigir del ocupante de cada uno de ellos, responsabilidad y poderle otorgar o delegar autoridad que el cumplimiento de sus funciones requiere.

La clasificación más usada en los Despachos son las siguientes:

Nivel Técnico:

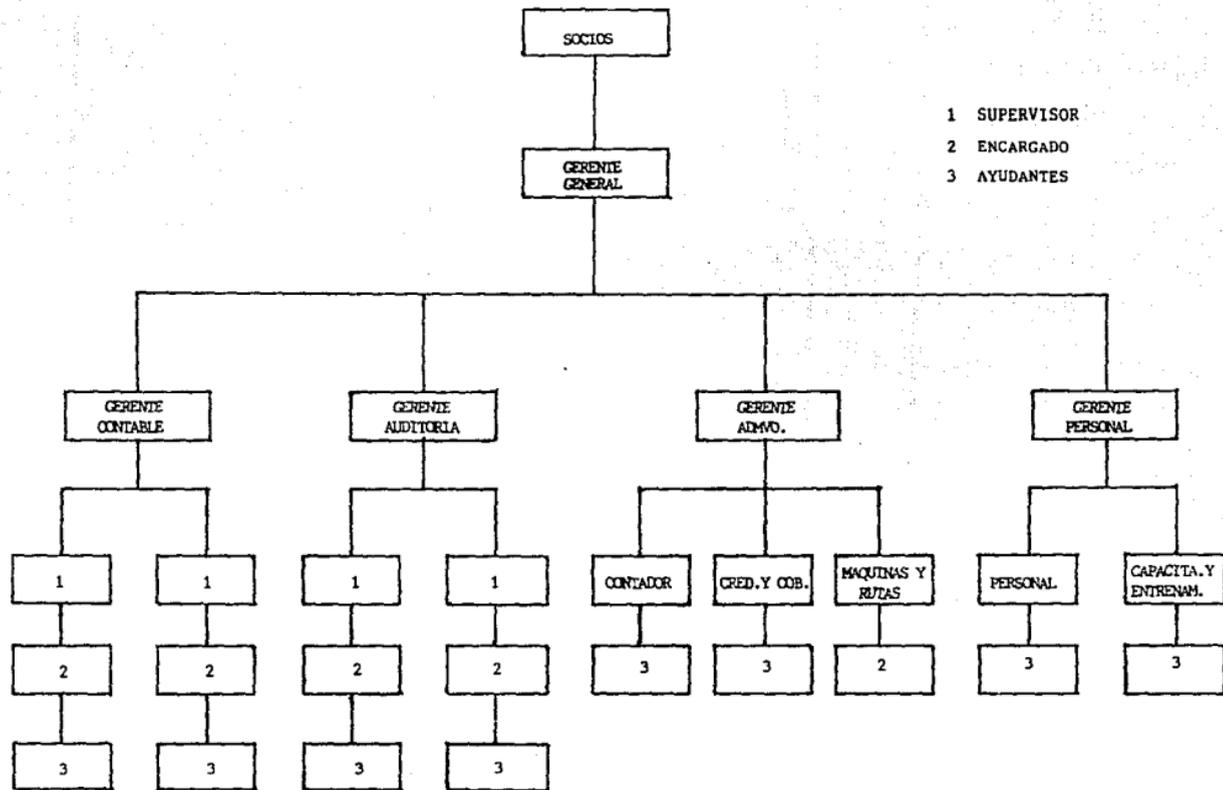
- Ayudantes
- Semi-encargados
- Encargados

Nivel Ejecutivo:

- Supervisores
- Gerentes
- Socios

Mediante un organigrama es más fácil determinar cual es la estructura organizacional de un despacho. A continuación muestro lo que podría ser un organigrama ideal:

EMPRESA "A"
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Los niveles se designan básicamente en función a la experiencia técnica y a la habilidad para manejar los trabajos, incluyendo las relaciones con el cliente y con el personal de la Firma.

A continuación se presenta el "perfil" de cada una de las clasificaciones de niveles de personal en forma concreta y práctica:

AYUDANTES

El trabajo del ayudante es la base para el desarrollo de los trabajos donde se requiera la obtención de información.

REQUISITOS TECNICOS

- Estudiantes o pasantes de la carrera de Contador Público.
- Conocimientos básicos, pero sólidos en prácticas de contabilidad, costos, impuestos y auditoría (dependiendo para el departamento al que va asignado).
- Habilidad para comunicarse verbal y por escrito.
- Tener mente inquisitiva y alerta, y poder habituarse al estudio y la investigación.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Obtener la evidencia de los hechos señalados en los programas de trabajo y a las instrucciones recibidas.
- Comprender la naturaleza del trabajo a desarrollar y saber

reconocer los problemas.

-Comunicación oportuna con los encargados del avance del trabajo.

-Documentar apropiadamente el trabajo realizado.

-Establecer buenas relaciones de trabajo.

-Controlar el presupuesto de trabajo.

-Atento a servir a los clientes.

-Terminar el trabajo sin pendientes.

-Insistir en que se reciba entrenamiento sobre la marcha.

-Que todo trabajo sea evaluado.

-Asistir puntualmente y participar entusiastamente en los cursos de entrenamiento que organice el Despacho, y a los que sea enviado en otra institución.

SEMI-ENGARGADOS (en adición a los requisistos de ayudantes)

REQUISITOS TECNICOS

-Estudiante del último semestre o pasante.

-Experiencia de ayudante de por lo menos un año.

-Que haya intervenido en trabajos completos.

-Poder controlar un segmento importante de trabajo.

-Poder obtener conclusiones del resultado de un trabajo y definir problemas, sus efectos y posibles soluciones.

-Haber cursado satisfactoriamente los cursos de entrenamiento mínimos para ayudantes.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

-Realizar totalmente secciones completas de un trabajo, obtener la evidencia y documentación apropiada de su participación.

-Supervisar y orientar a los ayudantes que le hayan sido asignados.

-Mantener comunicación oportuna y adecuada con los encargados y supervisores y con el cliente.

-Dominar el presupuesto en la sección que le ha sido asignada.

-Asegurar que el trabajo suyo y de sus ayudantes ha sido debidamente concluido.

-Estar alerta a proporcionar servicios adicionales a los clientes.

-Recibir y dar entrenamiento sobre la marcha.

-Obtener y dar las evaluaciones del personal.

-Asistir puntualmente y participar entusiastamente en los cursos de entrenamiento que organice el despacho, y a los que sea enviado en otra institución.

ENCARGADOS (en adición a los requisitos de Semi-encargado)

Los encargados son la columna vertebral en la estructura de un Despacho. La responsabilidad inicial ante los clientes recae en la buena función de un encargado. Los encargados son el eslabón entre clientes y los supervisores de un Despacho difícilmente lo que omite un encargado será encontrado por los supervisores, por lo que el encargado debe ser una persona competente técnicamente y tener cualidades e integridad de primer

orden.

REQUISITOS TECNICOS

-Pasante o próximo a titularse.

-Tener experiencia de dos a tres años como mínimo en el área y haber estado como semi-encargado el tiempo suficiente para adentrarse en los problemas de, por lo menos, dos cierres anuales.

-Tener amplios y profundos conocimientos técnicos del área donde se está desarrollando; sin embargo, conocer con bastante amplitud los aspectos importantes de otras áreas.

-Tener el hábito de estudio y de la investigación en la Literatura técnica.

Habilidad para resolver problemas proponiendo las diversas soluciones con base en estudios y argumentaciones técnicas.

-Desarrollo de alguna especialidad técnica o especialización de algún tipo de industria.

-Tener conocimiento en el proceso de datos.

-Haber cursado satisfactoriamente el curso de entrenamiento para semi-encargados.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

-Responsabilidad total del desarrollo de los servicios en el campo de trabajo.

-Asegurar que el trabajo se desarrolle en conformidad con los programas o con base a las instrucciones recibidas y del cumplimiento del alcance fijado.

-Llevar a cabo el entrenamiento sobre la marcha a los ayudantes o semi-encargados que trabajen con él y contestar las preguntas que le hagan.

-Supervisar el trabajo de sus ayudantes y del semi-encargado asignado, hacer las preguntas necesarias para cerciorarse que entendieron la naturaleza y alcance del trabajo.

-Revisar todos los planes de trabajo, determinar los pendientes y responsabilidades que sean cubiertos adecuadamente y oportunamente, formular programas de trabajo en todos los casos.

-Llevar a cabo el trabajo en las secciones más difíciles.

-Localizar problemas y comunicarlos oportunamente al supervisor, gerente o socio, y deberán proveer varias alternativas para la solución, éstas siempre fundadas en argumentaciones técnicas y con referencias a literatura técnica.

-Mantener informado al cliente de los avances y problemas de trabajo, llevando a cabo las juntas necesarias para la solución de problemas.

-Preparar los informes y los estados financieros y sus notas que como resultado del trabajo deben formularse. Estos trabajos deberán ser completos y no esperar que el supervisor, gerente o socio los termine totalmente.

-Llevar un control estricto del presupuesto de tiempos. Avisar oportunamente de problemas que impidan se cumplan satisfactoriamente.

-Formular constructivamente las hojas de evaluación de sus asistentes.

-Estar alertas para proporcionar servicios adicionales a

clientes.

-Formular memorándums evidenciando su participación en cada trabajo.

-Hacer seguimientos para que los informes se entreguen a tiempo.

-Asegurar que el personal reciba entrenamiento sobre la marcha.

-Obtener entrenamiento sobre la marcha.

-Participar como instructor en los cursos de entrenamiento que organice el Despacho.

SUPERVISORES

Los supervisores son aquellas personas que tienen capacidad para planear y terminar satisfactoriamente los trabajos y pueden mantener relaciones adecuadas con los clientes y con los gerentes y socios del Despacho.

REQUISITOS TECNICOS

-Contador Público titulado.

-Experiencia de 4 ó 5 Años como mínimo en el Despacho.

-Conocimientos técnicos sólidos del área asignada.

-Costumbre de resolver problemas a través del estudio.

-Investigación y estudio, como una rutina normal en el desarrollo profesional.

-Conocer ampliamente aspectos fundamentales de otras áreas.

-Habilidad para resolver problemas.

-Participar activamente como instructor en cursos del Despa-

cho.

-Tener dos o más especialidades técnicas o conocimientos especializados en dos o más industrias.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

-Responsabilidad de la planeación oportuna de manera que los trabajos sean realizados con calidad y en el menor tiempo posible.

-Responsabilidad de terminar totalmente los trabajos, asegurar que el trabajo cuente con programas y de que éstos fueron observados adecuadamente para obtener el alcance planeado.

-Supervisar varios trabajos, visitando físicamente a las empresas.

-Orientar técnicamente al encargado y semi-encargado en cuestiones técnicas, motivando el estudio y superación profesional.

-Estar alerta a localizar problemas técnicos así como su pronta solución.

-Conocer profundamente las peculiaridades y características de las empresas que maneja.

-Mantener magnificas relaciones con los clientes y comunicarles los problemas y avances del trabajo.

-Controlar adecuadamente el presupuesto.

-Formular presupuestos y discutir con el cliente aspectos de cobranza y de fijación de honorarios.

- Mantener informado al socio de los aspectos sobresalientes del trabajo, proveyéndole de los papeles de trabajo, memorándums,

etc., para la revisión.

-En todos los trabajos revisar los informes que se preparen y, en caso de problemas, presentar alternativas al socio para su solución. Esto implicará, tal vez, la discusión de problemas con otros miembros del Despacho.

-Asegurarse que al término del trabajo no existan pendientes.

-Formular su memorándum como evidencia de su participación en cada trabajo.

-Ayudar a la cobranza y estar listo con los elementos necesarios para lograr la recuperación de tiempos invertidos en adición al presupuesto por causas imputables al cliente.

-Vigilar que se ha llevado a cabo entrenamiento sobre la marcha y de que también se reciba.

-Participar como asesor e instructor en el programa de desarrollo profesional.

GERENTES

La función del gerente es la continuación del servicio que un socio proporciona. Un gerente, por lo tanto, debe actuar como socio y tener mentalidad de socio.

En adición a los requisitos técnicos, deberes y responsabilidades de un supervisor, el gerente además debe tener:

REQUISITOS TECNICOS

-Capacidad para reconocer y llevar a cabo aquellos factores

que ayudan al desarrollo del Despacho.

-Técnicamente deberá ser experto en el área que desarrolle y tener conocimientos sólidos en otras áreas.

-Debe participar en todos los cursos de entrenamiento del Despacho y participar como instructor.

-Escribir regularmente artículos técnicos y participar en conferencias.

-Excelente habilidad de comunicación verbal y escrita.

-Habilidad para detectar problemas y solucionarlos.

-Responsabilidad para lograr el cobro de tiempos en exceso al presupuesto cuando por causas imputables al cliente, éste se exceda.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

-Participar activamente en la calendarización de los trabajos.

-Revisar los trabajos asegurando que se hicieron con calidad y que se cumplieron con los programas y evidenciar su participación en un memorándum.

-Mantener contacto con los clientes, haciendo la extensión, del socio ante estos.

-Lograr la cobranza convenida con los clientes.

-Formular todo tipo de informes y discutirlos con los clientes.

-Promover nuevos clientes para el Despacho.

SOCIOS

PERFIL DE UN SOCIO

El socio de la Firma deberá reunir ciertas características tanto técnicas como profesionales, de proyección y personales entre otras, para estar en posibilidad de ejercer un liderazgo así como para proyectar la Firma y la profesión que representa. Algunos aspectos de las características del socio son:

CONOCIMIENTOS TECNICOS

El aspirante a socio debe tener un currículum comprobado en cuanto se refiere a su preparación profesional como Contador Público. La necesidad de la preparación se basa en la gran importancia que tiene la actualización profesional en los Despachos pequeños y medianos, ya que los recursos humanos están limitados pues no se cuenta con especialistas en las diferentes disciplinas, por lo que se hace necesario el constante estudio y actualización técnica que garantice su solvencia profesional y aptitud para prestar los servicios requeridos por los usuarios.

La actuación profesional debe llevarse a cabo de acuerdo a los requisitos establecidos por los programas de Educación Profesional Continua del Instituto de Contadores Públicos y los establecidos por los colegios locales.

Derivado del desarrollo tecnológico, nuevos instrumentos de financiamiento, principios contables, nuevas leyes, etc... se hace necesario para la formación profesional del aspirante a socio el dividir las disciplinas en el campo del ejercicio

profesional con el fin de obtener el conocimiento adecuado y poder prestar servicios profesionales de alto nivel.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Adicionalmente a los conocimientos técnicos, el aspirante a socio deberá comprobar el haber realizado trabajos en donde manifieste experiencia en su área de especialización, profundo conocimiento técnico y haber participado como gerente los últimos tres a cinco años en una organización de Contadores Públicos independientes.

Existen algunos otros requisitos para obtener la experiencia profesional que son desarrollados en instituciones y organismos profesionales participando como catedrático, preparando artículos técnicos, como asesor de tesis profesional, etc.

El socio debe tener presente que en los trabajos que realiza debe de emplear las técnicas y procedimientos más adecuados en las circunstancias con el objeto de desarrollar su trabajo en el menor tiempo posible, verificando que se cumplan en todo momento con las normas de actuación profesional así como el obtener una utilidad razonable.

CARACTERISTICAS PERSONALES

Aunado a lo anterior, se hace indispensable que el socio posea como atributos personales lo siguiente:

-Tener capacidad para relacionarse con sus clientes, asociados, banqueros, subordinados, etc., estas relaciones son

muy importantes ya que ganará confianza y desarrollará nuevos proyectos, representando así, efectivamente, al Despacho.

-Ser innovador, constructivo y atento a las necesidades de sus clientes.

-Asesorar sobre problemas a sus clientes.

-Tener capacidad para tomar decisiones y presentar alternativas de solución.

-Tener habilidad para desarrollar nuevos negocios o vender servicios adicionales a los clientes ya existentes.

-Ser líder.

-Tener facilidad de expresión oral y escrita.

-Tener una visión clara sobre los objetivos del Despacho, realizando esfuerzos para la obtención del honorario estándar, facturar y cobrar honorarios a tiempo para evitar cuentas malas.

-Existen otra serie de atributos que el socio debe poseer, relacionados con el desarrollo del personal del Despacho, como por ejemplo se mencionan las siguientes cualidades : cuidar, asesorar y motivar al personal del Despacho, participar en el reclutamiento y selección de candidatos, así como también en el proceso de evaluación del personal del mismo, etc.

-Otra de las características que destacan a los socios del despacho es la relativa al desarrollo y promoción de nuevos clientes, sin lugar a duda una de las responsabilidades más claras de actuación del socio. Este desarrollo deberá llevarse a cabo a toda hora, teniendo la habilidad para ofrecer servicios adicionales. Una de las formas para el desarrollo de nuevos clientes es el estar presente en el medio financiero y de

negocios participando en camaras de industria y comercio o en actividades sociales.

3.5 POLITICAS Y NORMAS

El deseo principal de toda organización es lograr los objetivos trazados, esto se logra solamente llevando a cabo las políticas y procedimientos que se fijan y con ello se asegura el éxito de un Despacho.

A continuación se hará mención de una serie de normas y políticas que son implantadas en los Despachos de contadores y que de acuerdo a las características propias de cada Firma deben ser modificadas aunque no en esencia.

PROMOCION

El personal podrá ser promovido a un nivel superior conforme demuestre sus habilidades para cumplir con los deberes y responsabilidades del siguiente nivel, así como que tenga cubiertos los requisitos técnicos del puesto.

El personal es evaluado durante todo el año por las personas que normalmente trabajan con él y, cuando menos una vez al año, los socios revisarán las evaluaciones y llevarán a cabo las preguntas necesarias para decidir si la persona tiene el potencial razonable para cumplir satisfactoriamente con los requisitos del siguiente nivel.

El personal será entrevistado por lo menos una vez cada año

por un socio, para discutir las promociones; si el individuo no es promovido tendrá derecho a que se le explique las razones por las cuales no logró el ascenso y de pedir que un socio supervise su desarrollo profesional para corregir las fallas que impiden su desarrollo.

EVALUACION

Todo el personal técnico de un Despacho debe ser evaluado en su trabajo, por aquella persona quien lo dirigió siendo la política de tal forma que un ayudante sea evaluado por un encargado y éste por un supervisor o gerente y así sucesivamente. La frecuencia de la evaluación, de preferencia deberá efectuarse por cada trabajo realizado para un cliente; sin embargo, en algunos casos no será posible y, como mínimo, deberán efectuarse evaluaciones cada seis meses.

Para una correcta evaluación hay que ser oportunos, osea, que se evalúe lo antes posible, de preferencia en el campo de trabajo. Hay que ser objetivos, tanto el evaluador como el evaluado. No criticar, sólo exponer los hechos, pues deben evaluarse comportamientos y no a las personas en sí.

El Despacho debe considerar sinceramente, que su personal es su "principal activo" y tiene el compromiso de desarrollarlo profesionalmente para lo cual, estas evaluaciones ayudarán primero, para conocer al individuo y, segundo, para establecer metas para alcanzar su superación y desarrollo profesional.

POLITICAS DE PERSONAL

Ha sido tradicional en la mayoría de los Despachos pequeños y medianos, el remunerar con poco a su personal y sobre todo el proporcionarles pocas prestaciones. Lo anterior trae como consecuencia el tener problemas para conservar a sus elementos buenos, ya capacitados dentro del Despacho o bien el que un buen estudiante encuentre poco atractivo el efectuar su práctica en un Despacho. En ocasiones observamos también como los propios clientes de un Despacho se llevan a sus empresas elementos del mismo, al estar observando su capacidad y dedicación.

De ahí que los socios deben meditar y estudiar cómo conservar un buen personal; tomando algunas consideraciones como las siguientes:

-Para efectos de saber cuáles son los requerimientos de personal por cada área de servicio que tiene un despacho, es conveniente elaborar un calendario de trabajo, el cual es recomendable se elabore semestralmente.

-El personal será programado por los supervisores de cada área de servicio que el Despacho proporcione, por lo que deberán elaborar un calendario semestral de trabajo por sus empresas asignadas, el cual deberá ser revisado y aprobado por el Socio correspondiente.

-Una de las cosas más importantes de todo profesionista es la imagen que debe tener ante sus clientes. Para tal efecto un Despacho de contadores Públicos debe tener como política, el que

todo el personal deberá reportarse del lugar donde este trabajando, de acuerdo con los horarios que tenga o bien cuando se encuentre en la oficina. Para ello, deberá diseñar una hoja de reporte diario de asistencia que podrá controlar la persona responsable de la recepción o conmutador. Cuando un empleado va a trabajar varios días o semanas con un mismo cliente bastará con que se reporte al inicio del trabajo, indicando hasta la fecha en que trabajará con ese cliente, de esta manera se podrá saber con exactitud en donde se encuentra el personal técnico.

-Es recomendable establecer en un Despacho dos períodos de pago, los días 15 y 30 de cada mes para personal técnico y un día diferente, por ejemplo 10 y 25 para pago al nivel ejecutivo. La forma de pago puede ser en efectivo para los primeros y cheque para los segundos. Obviamente los retiros de los socios se toman a cuenta de su participación anual.

-Generalmente en un Despacho con varias las razones que se tienen para realizar viajes: por trabajo, por entrenamiento, por algún tipo de promoción o actividades profesionales. Sea cual sea la razón, es conveniente que se determinen políticas al respecto. Algunas de ellas pueden ser las siguientes:

Solicitar con anticipación de cuando menos dos días el efectivo necesario para los gastos que se vayan a efectuar. Dichos anticipos deberán contar siempre con la aprobación de un socio.

Una vez efectuado el viaje, deberá elaborarse un reporte de gastos de viaje en donde se desglosen, por conceptos, el efectivo

erogado, como son: transportación, hotel, propinas, telefono, etc...

Presentar dicho reporte al área de contabilidad del Despacho para proceder, en los casos de haber sido por trabajo, a cobrarse a los clientes, previa facturación.

En los casos de asistencia a cursos, es conveniente el registrar dentro de la cuenta de gastos del Despacho, una subcuenta de asistencia a cursos.

En otros gastos de viaje se clasificarán en la subcuenta que correspondan.

-Para todos los casos en los que se tenga que utilizar el nombre de un Despacho es necesario que se cuente con tarjetas de presentación, las que se recomienda sean utilizadas únicamente por los Socios, proporcionandose las también a supervisores, gerentes y encargados.

-El desarrollo de un profesional se basa en la calidad del trabajo efectuado, su disposición al mismo, las relaciones con el personal y el cliente, su organización y en general con el deseo de aceptar responsabilidades. Todos estos factores deben medirse en pesos y centavos y proporcionar al personal una remuneración justa. Sin embargo, no hay que olvidar que estamos en un mercado competitivo, por lo que es conveniente proporcionar al personal prestaciones adicionales con la finalidad de conservarlo y evitar las altas rotaciones del personal tan comunes en los Despachos.

Se hace necesario el establecer una política de prestaciones adicionales a las establecidas en nuestras leyes, como pueden ser: ayuda para gastos de transporte, gasolina, bonos para fin de año, seguros de vida, vacaciones, etc...

-Todos los acuerdos y compromisos con los clientes deben quedar documentados, es decir por escrito, y consecuentemente debe abrirse un expediente para cada cliente, donde se archive toda la correspondencia de dicho cliente.

Además de la correspondencia, en este expediente se pueden guardar tarjetas de presentación con los principales ejecutivos del cliente, y otros datos que puedan ser de uso recurrente.

Es necesario dejar claro que el expediente antes mencionado es un expediente de correspondencia con el cliente únicamente, por lo que es conveniente abrir otro expediente para cada cliente, donde se maneje toda la documentación relativa a facturación, recibos, cobranzas y cada uno de los expedientes se maneje por separado.

-Todos los trabajos que efectúe la firma, deben quedar claramente documentados con papeles de trabajo como evidencia de haberse efectuado el mismo.

-Los papeles de trabajo deben ser archivados por áreas de revisión asignándoles a cada área un índice de identificación y numerando en forma progresiva cada una de las cédulas de que se integre.

Los papeles de trabajo son propiedad del despacho y no pueden ser consultados por personas ajenas al mismo sin la autorización expresa de un Socio. Tampoco deben dejarse en las oficinas de los clientes si no se tienen bajo llave.

PROCESAMIENTO DE INFORMES Y SU ARCHIVO

El resultado de todos los trabajos desarrollados, siempre deberá plasmarse en un informe que deberá entregarse al cliente y que contendrá la opinión del Despacho respecto a la revisión efectuada conforme a los requerimientos del cliente.

Debido a que los informes contienen de una u otra forma, la opinión del Despacho respecto a la situación contable, financiera, fiscal, etc, del cliente, es necesario que para su elaboración y archivo se sigan los siguientes procedimientos:

1.-Los informes deberán ser elaborados por el encargado de realizar el trabajo, bajo la debida supervisión y dirección del supervisor y/o gerente y por la revisión del socio responsable.

2.-La persona que elaboró el informe deberá preparar la hoja de instrucciones correspondiente.

3.-Una vez elaborado el informe deberá ser turnado al supervisor y/o gerente y al socio para su revisión, modificación y aprobación.

4.-Cuando el informe haya sido aprobado por el socio responsable del trabajo, éste deberá pasarlo a mecanografía con

objeto de darle la presentación necesaria para entregarlo al cliente.

5.-Por cada informe que contenga la opinión de la Firma respecto a la revisión efectuada, se deberá obtener cuando menos una copia adicional que servirá como copia de oficina, con el objeto de que sirva de consulta permanente para todo el personal del Despacho. En otros casos, se deberá obtener otra copia adicional para integrarla a los papeles de trabajo correspondiente.

6.-Una vez que los informes han sido mecanografiados o procesados y preparados para poder entregarse al cliente, deberán turnarse al Socio responsable del trabajo. Estos deberán estar acompañados de una copia de oficina debidamente encuadrada y de la copia de papeles de trabajo que debe tener el sello donde se indicará el nombre del personal del Despacho que deberá leer el informe ya mecanografiado.

7.-El socio responsable deberá turnar invariablemente la copia de oficina al personal encargado de controlar todas las copias de oficina del Despacho. Así mismo, señalará en la copia de papeles de trabajo, las iniciales de las personas del despacho que deberán leer el informe ya terminado. Las personas que deberán leer el informe serán: los Socios, el personal que efectuó el trabajo y ocasionalmente otras personas del Despacho, interesadas en la opinión contenida en el informe. El destino final de la copia de papeles de trabajo, deberá ser en todos los casos, el encargado del trabajo con objeto de que la incluya en

los papeles de trabajo.

8.-La persona que controle los informes de oficina deberá numerarlos en cuanto los reciba. Una vez numerados, deberá anotarlos en una lista consecutiva con el objeto de controlarlos. Así mismo, deberá anotarlos en una tarjeta por cliente que contendrá el registro de todos los informes que el Despacho ha elaborado para dicho cliente. Estos dos registros tendrán por objeto conocer el número y tipo de informes que el Despacho ha preparado y entregado a cada cliente.

9.-Así mismo, la persona que controle las copias de oficina deberá llevar un registro de todas las personas que soliciten se les preste una copia de oficina, con el objeto de evitar el extravío de las mismas.

PAPELERIA

Para todo despacho, dos son las cosas que lo "visten" ante clientes y terceros: la presentación de sus oficinas y sus informes, de ahí la importancia que tiene en el segundo punto la papelería. Para un adecuado control de la información externa e interna que un Despacho tiene deberá contar con:

- 1.-Papel membretado en original y copia.
- 2.-Memorándum para las comunicaciones internas.
- 3.-Sobres membretados.
- 4.-Formas de reportes de tiempo.
- 5.-Forma de lista de asistencia.
- 6.-Forma de hoja de viaje.

- 7.-Forma de hoja de instrucciones.
- 8.-Forma de control de biblioteca.
- 9.-Carpetas para papeles de trabajo.

Lo anterior, independientemente de la papelería que tradicionalmente se usa en los Despachos y que algunos fabricantes producen, como son las denominadas 8 y 14 columnas con y sin concepto, etc... sin embargo, también es recomendable que con el tiempo y de acuerdo al crecimiento del Despacho, este tipo de papelería se mande imprimir incorporándole el nombre del Despacho.

MAQUINAS

Las secretarias en los Despachos pequeños y medianos generalmente tienen más de un jefe, por esta razón, es importante que se organicen en su trabajo.

Una de las soluciones es el uso del dictáfono, el cual es esencial para obtener los servicios secretariales más eficientes y a más bajo costo. Los Socios de un Despacho deben estimular el uso del equipo de dictado, ya que se pierde mucho tiempo cuando las secretarias toman dictado y más cuando los niveles ejecutivos escriben sus comunicaciones, lo anterior sin considerar las interrupciones frecuentes telefónicas o del personal del Despacho, y tal vez ese tiempo perdido pudiese utilizarse en atender a terceros.

BIBLIOTECA

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Con objeto de tener suficiente material de consulta, un Despacho debe contar con libros que traten diversos temas de carácter técnico que se relacionan con el ejercicio de la contaduría pública. El conjunto de estos libros forman la biblioteca del Despacho.

Esta biblioteca deberá incrementarse periódicamente conforme aparezcan nuevas obras que en opinión de alguno de los integrantes y con la aprobación de los Socios, deberán adquirirse.

Todos los libros que forman parte de la biblioteca del Despacho deberán ser inventariados, clasificados, numerados y controlados individualmente.

El control de cada uno de los libros de la biblioteca deberá recaer en alguna de las secretarías de la oficina. Con el objeto de que el control sea efectivo se deberá abrir una tarjeta individual por cada libro que deberá numerarse en forma progresiva.

3.6 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE HONORARIOS

La prestación de servicios profesionales está basada en la disponibilidad de tiempo que los profesionales tienen, consecuentemente dependemos de las horas disponibles diariamente por cada una de las personas o miembros de un Despacho, por lo que las horas que no podamos programar o no sepamos controlar, son horas desperdiciadas que no serán recuperables. En virtud de que la fijación de honorarios efectuada empíricamente es una práctica

común en pequeños despachos, se pretende orientar al usuario en la forma de fijar los honorarios sobre bases técnicas y adicionales mostrando la metodología de su control, lo que permitirá eficientar la operación de la Firma y coadyuvar en su desarrollo.

ESTIMACION Y CALCULO DE HONORARIOS

Los ingresos de un Despacho se basan en la estimación, cotización y cobro de los honorarios, que en última instancia repercuten en la facturación.

Para realizar una estimación se puede tener como base cuotas por hora, determinadas tomando como base la categoría del personal. El importe correspondiente a cada una de esas cuotas será determinado por los socios del Despacho tomando en cuenta ciertas circunstancias como son:

- Costo real de los sueldos, incluyendo bonos y gratificaciones por cada una de las personas que integran el despacho.

- Características del servicio que se va a prestar.

- Habilidad y experiencia que debe tener el personal que se asigne a cada trabajo, a fin de que el servicio sea prestado eficientemente.

- Gastos generales del despacho.

- Margen de utilidad razonable en donde se pueda obtener: una utilidad razonable para los socios, una mayor capacidad técnica y económica a los miembros del despacho y un servicio en el que no se sacrifique la calidad del trabajo, teniendo en mente el fin principal de la profesión, aún cuando no se deba quitar el punto

de vista negocio.

CALCULO DE CUOTAS POR HORA.

Un procedimiento práctico para calcular las cuotas por hora de cada uno de los miembros del despacho es el que sigue:

Elaborar el calendario de horas estandar, tomando en cuenta las horas hábiles de cada quincena. Desarrollar como un pronostico la asignación de horas "No cargables" a clientes, y restarlas a las horas estandar, determinando las "horas cargables" a clientes, es decir, las horas susceptibles de ser trabajadas para clientes en el año. Hacer un presupuesto sobre la compensación de cada persona incluyendo bonos y gratificaciones. El total de compensaciones analizada se dividirá entre las horas cargables a clientes determinando así el costo directo por hora trabajada. En un despacho mediano se considera que los gastos indirectos como son la ocupación del local, impuestos de nómina, entrenamiento, etc., pueden ascender a un importe semejante al costo directo de mano de obra y que una utilidad razonable para los socios sería otro tanto; por lo que para determinar el precio de venta por hora de cada elemento se multiplicaría el costo directo por hora trabajada por el factor de 3.

En el caso de despachos pequeños, este factor puede ser 2, 2.5 ó 3 dependiendo del monto de gastos que tenga el despacho.

COTIZACION DE HONORARIOS.

Existen varias formas de cotizar los honorarios, las

principales son:

1.-Honorarios fijos.-Aplicable en aquellos casos que se tenga un conocimiento completo de la empresa, de tal forma que estemos seguros de obtener al término de nuestro trabajo el margen de utilidad deseada.

2.-Honorarios que se basan en un máximo y un mínimo.-Similar al punto anterior, pero permite cubrirnos de cualquier imprevisto que no pudiera haber sido tomado en cuenta para nuestra estimación por no tener un conocimiento completo de la empresa.

3.-Honorarios basados en el tiempo empleado.-Consiste en proporcionar al cliente un análisis de las horas que se estiman serán empleadas en nuestro servicio.

Al obtener la retribución por un servicio prestado, ésta deberá relacionarse con la naturaleza del trabajo, señalando las limitaciones y el alcance del compromiso adquirido para eliminar el riesgo de que se impute al Contador Público alguna responsabilidad no contraída, derivada de asuntos ajenos a su conocimiento. La relación entre emolumentos y naturaleza del trabajo debe hacerse constar en cualquier documento inclusive el recibo de honorarios.

COBRO DE HONORARIOS

Existen dos formas más comunes para realizar el cobro de los honorarios:

-Cobros parciales, al comenzar el trabajo, durante el propio

trabajo y al finalizarlo.

-A través de igualas mensuales.

CONTROL DEL TRABAJO

Existen varios métodos, entre los cuales los más usuales son:

-Registro de operaciones a base de efectivo cobrado.

-Registro a base de tiempo incurrido o procesado.

El primero, por ser el más sencillo, es el que la mayoría de los Despachos pequeños han adoptado, pero carece de la información necesaria para juzgar con razonabilidad los resultados y el progreso del Despacho, ya que consiste en registrar las igualas u honorarios pactados en el mes en que se facturan o cobran, en tanto que los costos se registran cuando se hacen las erogaciones, no coincidiendo en muchos casos al mismo período.

El segundo requiere de más organización del Despacho y atención de los ejecutivos del mismo, pero es el que se considera como más completo ya que de él se puedan obtener datos que permitan juzgar la situación y desarrollo del Despacho. En este sistema, que es controlado a base de horas trabajadas, valuadas a precio de venta, difiere de los demás sistemas comunmente conocidos, sólo en que se refiere al control y registro de los trabajos en proceso y a las cuentas por cobrar.

FACTURACION DEL TRABAJO

Es conveniente que la decisión de la facturación la tome el

socio correspondiente, aun cuando en aquellos clientes recurrentes y con base en igualas mensuales, es adecuado que la orden de facturar la maneje un supervisor o gerente.

Pueden existir casos en que el tiempo real invertido sea menor al presupuestado y contratado, y consecuentemente sólo el Socio decidirá si factura todo lo contratado con el cliente o bien bonifica la diferencia.

CONTROL DEL TIEMPO DEL PERSONAL

Hasta ahora se ha manejado el tiempo que cada persona utilizó en trabajos con clientes; más sin embargo, es conveniente que se lleve un control de los tiempos no cargables a los clientes en un control del tiempo del personal, en donde se puede ir acumulando todos los tiempos diferentes de horas no cargables que permiten analizar en qué está invertido el tiempo que no trabaja con clientes, cada una de las personas del Despacho. Es necesario se haga una codificación de todos los conceptos, como son entrenamientos, capacitaciones, etc...

En este reporte se va analizando el porcentaje de utilización de cada persona en cada quincena y lo que lleva acumulado hasta esa quincena, el importe bruto que ha generado al Despacho y la comparación del porcentaje de utilización real con el porcentaje de utilización planteado al principio del año.

Es de suma importancia este reporte, pues se pueden destacar aquellas personas que no estan trabajando al ritmo preciso y se

pueden tomar medidas correctivas. Sin embargo, hay que tomar en cuenta simultáneamente, las cancelaciones, pues pueden existir personas que si tengan un porcentaje de utilización adecuado pero que pueden estar cancelando trabajos en proceso por ineficiencia.

Todo el control que se ha manejado , ha sido desde el punto de vista manual; sin embargo es muy sencillo aplicar todo este procedimiento en un pequeño programa de computación que se desarrolle en una micro. Esto tendría la ventaja de mayor rapidez, menos errores y más reportes a los Socios.

3.7 INFORMES

INFORMES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Combinando los porcentajes de cancelación mostrados en el estado de resultados según se indicó anteriormente, y el reporte de utilización sobre el control de tiempo del personal, se puede establecer claramente las áreas y/o las personas que están teniendo eficiencia y productividad, la que se logra combinando un alto porcentaje de utilización del personal, con un reducido porcentaje de cancelación de ingresos.

INFORME DE FACTURACION Y COBRANZA

En la medida que un Despacho pequeño va creciendo, la cobranza se va haciendo más lenta, en virtud de que hay un mayor número de clientes a quienes controlar que se les facture oportunamente, y que la facturación también sea cobrada a la brevedad posible.

A este respecto se puede recomendar un análisis mensual de clientes por antigüedad de saldos y un informe diario o semanal de la cobranza efectuada en el día o la semana.

Si éste último informe incluye el número, nombre del cliente y el importe cobrado con los reportes del mes, se puede generar la póliza de ingresos y el abono a las sub-cuentas de clientes.

Es muy recomendable el uso de paquetes de cuentas por cobrar en Microcomputadoras, de los cuales existen muchos en el mercado, éstos pueden proporcionar un sinnúmero de información que ayude a agilizar la cobranza, sobre todo en Despachos que ya tengan un tamaño mediano.

3.8 RECURSOS HUMANOS. BASE PARA LA ORGANIZACION

Al ejercer la profesión en forma independiente, se va requiriendo de la colaboración de otras personas, tanto en el área técnica como en en la administrativa y así se irá conformando la organización de la firma que le permita proporcionar cada vez mejores servicios a una creciente cartera de usuarios.

En este proceso se tiene la necesidad de contratar los servicios de personal, para que después de un adecuado entrenamiento, pueda delegar en él trabajos de una calificación cada vez mayor.

Las formas de contratar al personal técnico pueden ser dos:

mediante dependencia y se rigen con la Ley Federal del Trabajo, o por prestación de servicios profesionales que se rigen por el Código Civil.

Por pequeño que sea un Despacho, la práctica ha demostrado que se debe buscar personal de menor nivel, que ejecuten trabajos de: contabilidad interna, mensajería, etc., ya que si estos recaen en un ejecutivo limita su tiempo para promover y proyectar hacia arriba al Despacho.

En medida que el Despacho sea más grande (mediano) deberá ir asignando funciones de administración interna a individuos no ejecutivos y si su estructura lo permite, es conveniente que contrate un gerente o jefe administrativo de nivel ejecutivo, que supervise y vigile a toda la administración interna del despacho y evite que se quite tiempo a ejecutivos productivos que pueden desarrollar trabajos con cliente.

El personal que se debe utilizar en las funciones de oficina y administración del Despacho, debe ser lo suficientemente capaz, pues de él depende en su totalidad la calidad de presentación de los trabajos de la firma, que es el producto final para el cliente. El personal administrativo se puede dividir en 4 áreas:

- Contador y auxiliar de oficina.
- Secretarias.
- Recepcionista.
- Mensajero y cobrador.

La función de archivo, puede ser cubierta por la recepcionista o alguna secretaria, en tanto no se justifique la contratación de una persona de tiempo completo para esta función, la cual a su vez podría cubrir los trabajos de biblioteca.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Las fuentes de reclutamiento de un Despacho son:

-Recomendaciones por parte de algún cliente o amistad del Despacho o bien, de algún elemento del mismo despacho por amistad o por ser compañeros de clases.

-Por reclutamiento directo en las principales universidades y escuelas o por recomendaciones de maestros.

-Por bolsas de trabajo de los colegios de cada localidad.

-Por anuncios clasificados en los periódicos.

Las características para la selección de personal son:

-Que sean inteligentes, ambiciosos, motivados a desarrollar una carrera profesional y capacitados a progresar hacia responsabilidades mayores.

-Que posean título profesional o estén en vías de obtenerlo en un corto plazo.

-Que haya cursado sus estudios con éxito.

-Que tengan buen desarrollo de su personalidad.

La contratación se realizará de la siguiente manera:

-Formular solicitud de empleo.

-El candidato se entrevistará con un ejecutivo del Despacho para un cambio preliminar de impresiones.

-De parecer viable, el candidato se someterá a un examen escrito y verbal técnico por un ejecutivo.

-La aprobación técnica para contratar a un candidato deberá hacerse siempre por aquel o aquellos ejecutivos, encargados para estos fines.

-Finalmente deberá llevarse las investigaciones pertinentes sobre los candidatos en relación a su integridad.

CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

El Despacho tiene el compromiso de proveer el más alto servicio profesional a sus clientes. Así mismo, reconocer que la calidad profesional del trabajo depende de quienes lo desarrollan, por lo tanto, el despacho tiene el compromiso de entrenar técnicamente y desarrollar profesionalmente a su personal a su máxima capacidad.

La política de los Despachos para asegurar la calidad técnica es a través de los cursos de entrenamiento, los cuales pueden ser cursos locales impartidos por los ejecutivos del despacho,

cursos locales impartidos por el Colegio de Contadores Públicos de la localidad y/o de otros organismos reconocidos y cursos nacionales los cuales son impartidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Universidades y otros organismos reconocidos.

El entrenamiento deberá abarcar a todas las funciones ya sea contabilidad, auditoría, fiscal, servicios administrativos y consultoría administrativa, así como todos los niveles como son ayudantes, semi-encargados, encargados, supervisores, gerentes y socios, o bien los nombres con que cada despacho designe cada uno de sus niveles.

Desde luego, el éxito de la capacitación al personal depende de la contribución particular de los individuos y , desde el punto de vista de cada uno de ellos, el compromiso es personal y limitado únicamente al tamaño de los deseos de superación y desarrollo que se hayan impuesto. El personal, adicionalmente al entrenamiento formal, debe capacitarse en forma individual a través del estudio y la investigación de los problemas diarios, así como del desarrollo de alguna actividad o especialidad técnica que el individuo desee desarrollar en complemento a la función que desarrolla.

El Despacho debe adoptar la política de entrenamiento sobre la marcha de trabajo. Este método consiste en que cada persona tiene derecho a recibir explicaciones de la actividad que está llevando a cabo. Este entrenamiento es con el propósito de que el individuo conozca y comprenda mejor su trabajo y en un futuro, lo

realice con mayor eficiencia.

El propósito de un Despacho debe ser el de ayudar a su personal técnico a desarrollar planes para el mejoramiento profesional; para tal propósito es conveniente implantar un programa de desarrollo profesional.

La base de éste programa es a través de juntas sistemáticas que tengan evaluados y evaluadores, para discutir, desde un punto completamente imparcial, crítico, constructivo y positivo los problemas que puede tener un individuo que le perjudiquen su desarrollo profesional. La función del evaluador será la de que conjuntamente con su evaluado, determinen acciones concretas para subsanar dichos problemas y vigilar periódicamente su progreso.

En el plan de desarrollo profesional deberá participar todo el personal técnico, incluyendo ejecutivos, y no se establece para definir y apoyar promociones y aumentos de emolumentos, sino para ayudar al personal a mejorar su actuación profesional, los evaluadores serán cuando menos un nivel mayor que el evaluado, con excepción de los socios, que pueden cruzarse.

CAPITULO 4

LA ORGANIZACION CONTABLE DE UN DESPACHO

En este capítulo pretendo dar un esbozo general de como debe manejarse la contabilidad en un Firma, tomando en cuenta que quienes abren una Firma de Contadores son precisamente Contadores, y que por lo tanto estan capacitados para también manejar la contabilidad de su empresa. Pero creo que no esta por demás, hacer mención de éste aspecto que en un momento dado podría servir como base de consulta.

En la actualidad el Contador Público cuenta con un gran aliado que son los sistemas de computación, y que hoy en día tienen en el mercado un gran número de paquetes contables que son un instrumento de gran importancia, y que por más pequeña que sea una Firma es indispensable que se tenga con el fin de agilizar el trabajo y disminuir el tiempo para efectuarlo.

Muchas veces estos paquetes contables pueden convinar diferentes aspectos como son: contabilidad, cuentas por cobrar, bancos, nómina, etc., lo que facilita aún más el trabajo.

4.1 EL CATALOGO DE CUENTAS

Es importante que en un despacho, como en cualquier otra empresa, se cuente con un catalogo de cuentas que represente en forma analítica todos los movimientos de la empresa con el fin de que sirva como una herramienta más para hacer planeaciones y

organizar de manera mas objetiva a la Firma.

Es importante remarcar que un Catálogo de cuentas bien estructurado es aquel que tiene en su estructura el manejo de las cuentas necesarias, ni más ni menos. esto es que no contenga un número exagerado de cuentas y subcuentas que en un momento determinado hagan mas complejo el trabajo sin representarnos ningún beneficio, y que a la vez no sea un catalogo limitado y muy global que nos confunda en la toma de decisiones.

A continuación presento un catalogo de cuentas que considero suficiente para ser manejado por firmas medianas y pequeñas:

CATALOGO DE CUENTAS

CUENTA	DESCRIPCION	TIPO	SUBTIPO	NATURALEZA
0101	6 CAJA	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0101 0001	1 CAJA GENERAL	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0002	2 FONDO FIJO DE CAJA	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0003	3 FONDO FIJO DE PRESTAMOS	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0102	5 BANCOS	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0001	0 SEFFIN 111-11	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0103	4 CLIENTES	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0001	1 CLIENTE 111	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0002	2 CLIENTE 1111	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0003	3 CLIENTE 11111	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0104	3 RECIBOS POR COBRAR	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0001	1 CLIENTE 111	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0002	2 CLIENTE 1111	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0003	3 CLIENTE 11111	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0004	4 CLIENTE 111111	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0005	5 CLIENTE 1111111	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0105	2 DEUDORES DIVERSOS	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0001	1 EMPLEADO 1111	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0002	2 EMPLEADO 11111	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0106	1 EQUIPO DE TRANSPORTE NETO	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0202	2 MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA NETO	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0001	9 MAQ. Y ED. OFNA NETO 1992	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0001	1 MAQUINARIA Y EQUIPO OFNA 1992	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0002	5 DEP. ACUMULADA M.Y.E. 92	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0001	4 DEP. APLICADA 1992	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0002	3 DEP. APLICADA 1992	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0208	3 EQUIPO DE COMPUTO NETO	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0001	5 EQUIP. COMP. NETO 1992	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0001	3 EQUIP. COMPUTO 1992	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0002	1 DEP. ACUM. EQ. COMP. 1992	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0001	6 DEP. APLICADA 1992	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0002	7 DEP. APLICADA 1992	ACTIVO	FIJO	DEUDORA
0301	0 IMPUESTOS A FAVOR	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	5 IVA A FAVOR	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0002	2 ISR A FAVOR	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0302	9 IVA DEL EJERCICIO	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	9 IVA DE MARZO	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	3 IVA ACREDITABLE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0004	5 IVA DE ABRIL	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	0 IVA ACREDITABLE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0005	2 IVA DE MAYO	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	7 IVA ACREDITABLE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA

CUENTA	DESCRIPCION	TIPO	SUBTIPO	NATURALEZA
0006	9 IVA DE JUNIO	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0006 0001	4 IVA ACREDITABLE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0007	6 IVA DE JULIO	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	1 IVA ACREDITABLE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0002	4 IVA TRASLADADO	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0003	7 IVA PAGADO	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0008	3 IVA DE AGOSTO	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	8 IVA ACREDITABLE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0002	1 IVA TRASLADADO	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0009	0 IVA DE SEPTIEMBRE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	5 IVA ACREDITABLE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0010	6 IVA DE OCTUBRE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	1 IVA ACREDITABLE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0002	4 IVA TRASLADADO	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0011	3 IVA DE NOVIEMBRE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	8 IVA ACREDITABLE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0002	1 IVA TRASLADADO	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0012	0 IVA DE DICIEMBRE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	5 IVA ACREDITABLE	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0002	8 IVA TRASLADADO	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0305	6 PAGOS ANTICIPADOS	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0001	3 XXXX	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0002	0 CUOTAS INSS	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0004	4 VARIOS	ACTIVO	CIRCULANTE	DEUDORA
0306	5 ANTICIPOS DE ISR	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0307	4 GASTOS POR COMPROBAR	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0308	3 GASTOS DE ORGANIZACION	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	0 DIVERSOS GASTOS DE ORGANIZACION	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0002	7 AMORTIZACION TOTAL	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0001	0 AMORTIZAC. APL. 92	ACTIVO	DIFERIDO	DEUDORA
0402	4 DOCUMENTOS POR PAGAR	PASIVO	CIRCULANTE	ACREEDORA
0403	3 ACREEDORES DIVERSOS	PASIVO	CIRCULANTE	ACREEDORA
0404	2 IMPUESTOS POR PAGAR	PASIVO	CIRCULANTE	ACREEDORA
0001	1 ISR POR PAGAR	PASIVO	CIRCULANTE	ACREEDORA
0002	5 IVA POR PAGAR	PASIVO	CIRCULANTE	ACREEDORA
0003	2 ISPT RETENIDO	PASIVO	CIRCULANTE	ACREEDORA
0004	9 CUOTAS INSS	PASIVO	CIRCULANTE	ACREEDORA
0005	6 12 S/REMUNERACION FEDERAL	PASIVO	CIRCULANTE	ACREEDORA
0006	3 22 S/REMUNERACION LOCAL	PASIVO	CIRCULANTE	ACREEDORA
0007	0 5% INFOANVT	PASIVO	CIRCULANTE	ACREEDORA
0008	7 10% RETENCIONES HONORARIOS Y ARRENDAMIENTOS	PASIVO	CIRCULANTE	ACREEDORA
0405	0 F.T.L.	PASIVO	CIRCULANTE	ACREEDORA
0501	2 SOCIOS	PASIVO	FIJO	ACREEDORA

01/01/93

EMPRESA "A"

CONTABILIDAD Hoja No. 1

CATALOGO DE CUENTAS

CUENTA	DESCRIPCION	TIPO	SUBTIPO	NATURALEZA
0501 0001	1 SOCIO XXXX	PASIVO	FIJO	ACREEDORA
0002	8 SOCIO XXXX	PASIVO	FIJO	ACREEDORA
0602	8 RECIBOS E IVA POR APLICAR	PASIVO	NINGUNO	ACREEDORA
0701	6 CAPITAL SOCIAL	CAPITAL	NINGUNO	ACREEDORA
0001	5 CAPITAL VARIABLE	CAPITAL	NINGUNO	ACREEDORA
0001	8 CAPITAL DECRETADO	CAPITAL	NINGUNO	ACREEDORA
0002	1 CAPITAL EXHIBIDO	CAPITAL	NINGUNO	ACREEDORA
0703	4 RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	CAPITAL	NINGUNO	ACREEDORA
0704	3 RESULTADO DEL EJERCICIO	CAPITAL	NINGUNO	ACREEDORA
0801	3 INGRESOS	RESULTADO	NINGUNO	ACREEDORA
0802	2 OTROS INGRESOS	RESULTADO	NINGUNO	ACREEDORA
0907	4 GASTOS DE OPERACION	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0001	3 SUELDOS	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0002	0 PREMIOS	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0003	7 GRATIFICACIONES	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0004	4 INDEMNIZACIONES	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0005	1 VACACIONES	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0006	8 PRIMA VACACIONAL	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0007	5 12 S/REMUNERACIONES FEDERAL	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0008	2 22 S/REMUNERACIONES LOCAL	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0009	9 5% INFOMAVIT	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0010	5 CUOTAS AL IMSS	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0011	2 PREVISION SOCIAL	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0012	9 CONISTIONES	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0013	6 GASTOS DE VIAJE	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0014	3 FOPA DE TRABAJO	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0015	0 FERRAMENTA	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0021	1 COMISIONES S/TARJETA DE CREDITO	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0022	8 HONORARIOS	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0025	9 IMPUESTOS Y DERECHOS LOCALES	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0001	2 DERECHO DE AGUA	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0002	5 IMPUESTO PREDIAL	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0026	0 CUOTAS SINDICALES	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0027	7 CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0030	3 RENTAS	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0031	0 TELEFONO	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0032	7 LUZ	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0033	4 PRIMAS DE SEGUROS	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0036	5 MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0037	2 MANTENIMIENTO INMUEBLE	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0038	9 MANTENIMIENTO EQUIPO DE TRANSPORTE	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0041	9 DEPRECIACIONES	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0042	6 AMORTIZACION	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0043	7 COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA
0044	0 ARTICULOS DE LIMPIEZA	RESULTADO	NINGUNO	DEUDORA

CATALOGO DE CUENTAS

CUENTA	DESCRIPCION	TIPO	SUBTIPO	NATURALEZA
0907	0045	7	ARTICULOS DE OFICINA	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
	0046	8	PASAJES Y FLETES	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
	0049	5	DIVERSOS GASTOS DE OPERACION	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
	0050	1	DIFERENCIA EN PESOS	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
	0051	9	RECARGOS Y MULTAS	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
0908		4	GASTOS FINANCIEROS	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
	0001	1	INTERESES	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
	0001	4	INTERESES BANCARIOS	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
	0002	7	INTERESES DE TERCEROS	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
	0002	8	COMISIONES	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
	0001	1	POR SITUACIONES Y REMESAS	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
	0002	4	POR CH. DEVUELTOS DE TERCEROS	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
	0003	7	PCR CHEQUE DEVUELTOS	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
0980		5	ISR DEL EJERCICIO	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
0990		8	GASTOS NO DEDUCIBLES	RESULTADO NINGUNO DEUDORA
	0002	4	DIVERSOS GASTOS NO DED.	RESULTADO NINGUNO DEUDORA

Es importante que en una Firma de contadores Públicos se maneje un "CATALOGO BASE" y un manual de cada una de las cuentas indicando cuando se cargan, cuando se abonan, sus políticas de manejo y que es lo que representa su saldo. Este será usado por todo el Despacho y para todas las empresas que se manejan en él, con el fin de que exista uniformidad a la hora de numerar las cuentas y sub-cuentas, y que ésta sea más fácil el manejo contable de todas las empresas.

Hago mención del Catalogo Base, ya que de hecho el Catalogo de cuentas del Despacho deberá estar basado en este, como cualquier empresa de la Firma.

4.2 DOCUMENTOS CONTABILIZADORES

Los documentos contabilizadores son, como ya sabemos, el conjunto de pólizas donde se codifican los movimientos de una empresa.

Existen pólizas de diario, de ingresos y de egresos y/o cheque, éstas pólizas deben contar con una política de uso con el fin de que exista uniformidad a través del tiempo.

En las pólizas de diario se registran los movimientos que no afectan en forma directa o indirecta la entrada o la salida de dinero en cuentas bancarias o en cajas del despacho, algunos de éstos movimientos pueden ser:

Facturación

RECIBOS POR COBRAR	XXXXX.XX
RECIBOS E IVA POR APLICAR	XXXXX.XX

También se registran en poliza de diario todos aquellos movimientos originados por los asientos de ajuste, como son:

Depreciaciones

GASTOS-DEPRECIACIONES	XXXXX.XX
ACTIVO FIJO-DEPRECIACION APLICADA 19XX	XXXXX.XX

Gastos pagados por anticipado

GASTOS-PRIMAS DE SEGUROS	XXXXX.XX
PAGOS ANTICIPADOS-PRIMA DE SEGUROS	XXXXX.XX

Registro de intereses acumulados

GASTOS FINANCIEROS-INTERESES	XXXXX.XX
DOCUMENTOS POR PAGAR-INTERESES	XXXXX.XX

Pasivos a pagar en el próximo ejercicio

GASTOS-CUOTAS IMSS	XXXXX.XX
IMP.POR PAGAR-CUOTAS IMSS	XXXXX.XX

En las pólizas de egresos e ingresos se registrarán todos los movimientos del despacho que de forma directa afecten las cuentas de bancos o de caja.

Algunos de estos movimientos son, por ejemplo:

Ingresos

BANCOS	XXXXX.XX	
RECIBOS POR COBRAR		XXXXX.XX
RECIBOS E IVA POR APLICAR	XXXXX.XX	
INGRESOS		XXXX.XX
IVA		XX.XX

Gastos

GASTOS	XXXX.XX	
IVA	XX.XX	
BANCOS		XXXXX.XX

Compra de activo fijo

ACTIVO FIJO-A.F 19XX	XXXX.XX	
IVA ACREDITABLE	XX.XX	
BANCOS		XXXXX.XX

Pago de nómina

GASTOS-SUELDOS	XXXXX.XX	
IMPUESTOS POR PAGAR-ISPT RETENIDO		XXX.XX
IMPUESTOS POR PAGAR-CUOTAS IMSS		XXX.XX
BANCOS		XXXXX.XX

4.3 ESTADOS FINANCIEROS

BALANCE GENERAL

Las variantes que haya en la presentación del balance de un

Despacho profesional con relación a la de cualquier otra empresa, se encuentra en los trabajos en proceso.

La presentación en el balance de los trabajos en proceso y en su caso de la reserva para cancelación de trabajos, se hace inmediatamente después de las cuentas por cobrar.

Es factible que los saldos acreedores de la cuenta de trabajos en proceso se manejen como anticipo a clientes y entonces se muestren dentro del pasivo.

ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados se puede dividir en tres grandes grupos:

Ingresos:

Para un mejor control y análisis, es conveniente se presente por áreas de especialización en importes brutos, diciendo de cada uno el importe de las cancelaciones netas que hubiese habido. Esto se puede hacer en virtud del desglose que se hizo en la información de los trabajos realizados, y su contabilización. Además de los importes se muestran los porcentajes:

-De cada área con respecto al total de los ingresos.

-De las cancelaciones de cada área con respecto a los ingresos brutos del área y si además de los porcentajes se les compara tanto los ingresos del mes como los acumulados, con los importes de un presupuesto previamente elaborado, el o los socios podrán

efectuar un análisis más completo con los beneficios siguientes.

Costo de personal:

Dado que como gasto es el más importante de un Despacho, su control debe ser estricto y su presentación en el estado financiero debe ser claro. Si el personal se encuentra asignado a trabajos específicos de cada área de especialización, es conveniente también separar éste costo y presentarlo con los respectivos ingresos de su área.

Gastos:

La clasificación que se debe dar a éstos, varía de acuerdo con su importancia y los requerimientos del Despacho; sin embargo, es posible hacer una agrupación por tipos de gastos, por ejemplo:

Gastos de operación:

- Arrendamiento
- Luz y fuerza
- Reparación y mantenimiento
- Depreciación
- Aseo y limpieza

Gastos de oficina:

- Papelería y artículos de oficina
- Teléfono
- Correos y telégrafos
- Artículos de consulta

- etc...

CAPITULO 5

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Como todas las organizaciones, los Despachos pasan en algún momento por una fase de crecimiento, éste crecimiento debe procurarse sea armónico, planificado y organizado con la finalidad de asegurarlo sano, solido, sostenido, eficaz y exitoso.

Las firmas deben tener como uno de sus objetivos básicos, el desarrollo de su práctica profesional, el cual implica un crecimiento, por lo que debe haber una buena planeación, implantando con oportunidad una metodología de plan de desarrollo ya que una de las características más importantes en los fracasos profesionales, como ya mencioné en el capítulo anterior, es la improvisación, característica que como consecuencia nos lleva a un deterioro en la calidad del servicio profesional.

La fase principal para iniciar un plan de desarrollo de la práctica profesional, es ubicar donde se encuentra nuestra firma, tanto en lo referente a los servicios que presta como a la plaza o zonas de influencia en las que se dan estos servicios profesionales y el mercado de oportunidades. Esto con el fin de que hagamos un análisis a conciencia que nos permita ubicarnos en nuestra realidad profesional.

Es importante evaluar los servicios que prestamos ya que dichos servicios son en si, una estrategia de crecimiento sobre

todo: si con nuestro trabajo hemos ya demostrado nuestra calidad profesional. Se considera de importancia para una estrategia de crecimiento que:

-Incrementemos nuestras relaciones con el medio de negocios y social.

-Nos capacitemos permanentemente en nuestra área de especialización.

-Tratemos consistentemente en que nuestro trabajo se recomie de por si mismo por su calidad profesional.

Una vez que una firma de contadores Públicos ha pasado por las etapas más difíciles de su existencia, que son el inicio y su permanencia en el medio, se ha posesionado de un segmento de mercado que ha creado prestigio, puede ser un buen momento para que una estrategia de crecimiento sea la ampliación de los servicios que presta dicha firma. El hecho de desarrollar un nuevo servicio es una muy buena estrategia de crecimiento, sin embargo, el dar este paso no es nada sencillo, solo se llega a esto con un alto porcentaje de éxito, cuando se hace apoyandose de un exhaustivo estudio que permita conocer la situación de la firma, su demanda, su capacidad profesional y la inversión que implica.

Otro aspecto importante en la estrategia de crecimiento es la ubicación de la firma, es decir, si se tiene una sola oficina en el país o se cuenta con sucursales. Es común que existan firmas locales que inicien actividades regionales, siendo esta una buena opción de crecimiento ya que nos permite lograr

penetrar en una comunidad mas grande de negocios y nos optimiza costos y gastos de operación.

Otras opciones de crecimiento pueden ser las representaciones. Por representaciones se entiende en el medio profesional de la Contaduría, el hecho de que una firma represente a otra para ciertos trabajos supervisados por el representado y mediante el pago de honorarios. También podemos hablar de las fusiones, que consisten en la unión de firmas menores y formar una firma mayor y ser parte de ella.

5.1 RAZONES PARA CRECER

El desarrollo de la profesión nos muestra que habrá una continuidad en el futuro, esto se debe a la gran aceptación del público de los negocios sobre las aportaciones del Contador Público a la administración. Actualmente la profesión ha visto aumentados sus campos de acción gracias a los aspectos fiscales, los que han duplicado las labores realizadas normalmente por el contador.

Existe hoy en día muchas ramas de especialización para el Contador Público, como ya mencioné, además de la especialización fiscal, existen especializaciones como: relaciones industriales, computación, derecho laboral, derecho mercantil, auditoría financiera, auditoría administrativa, finanzas, etc...

Lo anterior nos da una razón importante de la indiscutible necesidad de crecimiento de los despachos de Contadores para

poder prestar un servicio integral a los clientes.

A continuación haré mención de algunas razones para que una Firma de Contadores fomente el crecimiento:

-El poder atender las crecientes necesidades de nuestros clientes ya que la complejidad de los negocios hace cada vez mas difícil el manejo contable de las empresas.

-El poder sobrevivir a la pérdida inesperada de algún miembro clave del Despacho, o hasta la muerte o perdida de algún socio.

-Es necesario poder crecer como nuestros clientes lo hacen, de lo contrario podríamos perder clientes o no actuar verdaderamente independientes de ellos.

-Poder ofrecer a todos los miembros de nuestra firma un verdadero desarrollo profesional.

-Poder atraer a los candidatos mejor preparados para ocupar puestos.

5.2 BENEFICIOS DE CRECIMIENTO

Una vez que una Firma de Contadores Públicos ha podido obtener un crecimiento aceptable y bien planeado gozará de los beneficios que de éste se desprenden como son:

-Superar una serie de deficiencias que serán detalladas más adelante.

-Presentar una buena organización, conjuntamente con una comunicación adecuada en todos los niveles y líneas de autoridad.

-Contar con una amplia selección de clientes, lo que comprende desde un gran número de negocios pequeños como base, hasta una cantidad menor, pero selecta, de clientes de mayor tamaño.

Contar con una amplia gama de personal cuidadosamente seleccionado y bien capacitado, que finalmente harán que el servicio que presta la firma de Contadores sea de calidad profesional.

5.3 ASPECTOS QUE DETIENEN EL CRECIMIENTO

Los aspectos que detienen el crecimiento en las pequeñas y medianas firmas, generalmente son:

-Honorarios y/o igualas mensuales bajos. Muchos Contadores Públicos tienen una estructura de ingresos satisfactorios, pero sin tomar en cuenta aspectos como: capacitación, pensiones, prestaciones adicionales a su personal, hacerse de herramientas técnicas de trabajo, mejoras en las instalaciones, etc., que como ya mencioné originan problemas en su organización.

-Tener un desarrollo profesional pobre, ya que es común que en las pequeñas firmas se descuide este aspecto pasándolo a segundo término, propiciando que no se cuente con la preparación técnica necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes.

-No prestar servicios integrales, ya que solo ponen atención

a realizar los servicios indispensables para satisfacer las necesidades inmediatas y muchas veces aceptan realizar trabajos que no les competen y que de alguna manera distraen y quitan importancia al trabajo que realmente debe prestar un Contador Público.

-Falta de relaciones públicas lo que genera un círculo vicioso, ya que debido a esto la firma no podrá hacerse de clientes necesarios para un crecimiento favorable, que como consecuencia no se logrará una imagen pública, lo cual nos hará caer de nuevo en la falta de relaciones públicas.

-Una comunicación deficiente con asistentes y clientes que no conocerán los servicios que la firma puede proporcionar, lo mismo no podrá venderlos.

-Falta de conocimientos de funciones y delegación de responsabilidades lo que genera una confusión en las actividades, un personal desanimado por la falta de responsabilidad que se le otorga, fricciones entre el personal ya que no están conscientes de sus funciones y sus autoridades.

-El que no existan políticas y normas debidamente definidas, por lo que las actividades que se realizan no se manejan siempre de la misma forma creando confusiones tanto en el aspecto administrativo como en el aspecto contable.

Todos los aspectos anteriores, que harán que una Firma no pueda crecer, son originados por la falta de organización del Despacho, porque no han tenido el cuidado o la preocupación de

planear, organizar y controlar su estructura y sus funciones. Es comun que los Despachos como muchas otras empresas hayan empezado con poco o nada de capital y solo con la participación de una o dos personas que en un principio realizaban todas las actividades del negocio, y que debido a la demanda de la sociedad hayan crecido, pero en forma desorganizada y sin planeación, haciendo parches en su estructura, originando una Firma mediocre, incapaz de crecer o siquiera de solucionar sus propios problemas de organización, desperdiciando así el talento y futuro de todos los que en ella laboran.

Como dije al principio de mi trabajo y creo que no esta por demás recalcarlo, la firma de contadores Públicos debe ser para los Contadores no solo el medio para desarrollar su profesión, sino también, el medio de obtener ingresos, osea un negocio, y aunque en las universidades solo se de una preparación técnica para trabajar en forma dependiente, es necesario que todo egresado que pretenda desarrollarse en forma independiente, este consciente de la necesidad de obtener preparación para manejar un Despacho y lograr así un exito en su empresa.

Es importante estar conscientes que para que podamos brindar un servicio profesional, existe la necesidad de una buena organización.

C O N C L U S I O N E S

Con la elaboración de este trabajo, puedo determinar una serie de conclusiones que a continuación detallaré:

-La organización es un aspecto de gran importancia que puede definir la eficiencia en una entidad.

-La organización va íntimamente relacionada con el elemento humano que es la base de esta.

-La organización tiene dos elementos importantes: "las partes y las relaciones-", las primeras consideran a las unidades de trabajo, y la segunda a las operaciones interrelacionadas entre las partes.

-La organización es un elemento importante e interrelacionado en el proceso administrativo.

-La organización busca lograr o alcanzar los objetivos trazados.

-El Contador Público como profesionalista puede desarrollarse prestando sus servicios en empresas de tipo privado, como del gobierno y paraestatales, así como en forma independiente.

-Los servicios que puede prestar el Contador Público que trabaja en forma independiente son: Auditoría a Estados Financieros, Auditorías Fiscales, Auditorías y contabilidad general, Servicios de testificación, Asesoría Fiscal, Sistemas de información y Consultoría administrativa.

-El Contador Público o firma de Contadores Públicos que ejerce en forma independiente su trabajo profesional, al contratar sus servicios celebra un contrato denominado "Contrato de prestación de servicios profesionales".

-La firma de Contadores Públicos debe tener una organización propia y bien definida de acuerdo a sus características particulares.

-No debemos perder de vista que una Firma de Contadores Públicos es una empresa y como tal debe de organizarse sin olvidar lo que mencionamos.

-La Firma de Contadores Públicos es la agrupación que hacen dos o mas profesionistas en Contaduría con el fin de desarrollar su práctica profesional en forma independiente.

-La forma jurídica más apropiada para una Firma de Contadores Públicos es como una Sociedad Civil, la cual aunque no tiene funciones mercantiles si busca un fin económico.

-Existen diferentes estrategias de crecimiento en las Firmas de Contadores Públicos, entre las cuales se encuentran: aumentar los servicios que se prestan a los clientes, abrir sucursales, agruparse con otras Firmas, etc...

-El personal que se debe utilizar en un despacho debe cubrir una serie de requisitos de acuerdo al lugar que van a ocupar dentro del Despacho.

-Dos actividades importantes y auxiliares en una buena

organización son el Reclutamiento, Selección, Capacitación y Entrenamiento.

-Las políticas y las normas son dos aspectos que deben determinarse claramente y estar bien estudiadas, analizadas y definidas ya que son determinantes para que exista una buena organización.

-Dentro de la organización de un despacho se debe tener controles, los cuales se evalúan mediante informes específicos.

BIBLIOGRAFIA

- ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION. ADALBERTO RIOS SZALAY, ANDRES PANIAGUA. EDITORIAL TRILLAS
- MANUAL DEL CONTADOR. W.A. PATON
- MANUAL PARA ESTRUCTURAR Y ORGANIZAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS FIRMAS DE CONTADORES PUBLICOS. IMPC
- RESEARCH COMITEE REPORT. THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORES INC. NEW YORK
- FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO. PERDMD MORENO. EDITORIAL ECASA
- CONTABILIDAD DE SOCIEDADES. M. RESA GARCIA. EDITORIAL ECASA
- REVISTA EJECUTIVOS DE FINANZAS. INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS A.C.
- LA CIENCIA DE LA DIRECCION DE EMPRESAS EN ACCION. WILLIAMS T. MORRIS. HERRERO, HNOS SUCESTORES, S.A. EDITORES
- INVESTIGACION Y PROFESION CONTABLE. A. ELIZONDO LOPEZ. EDITORIAL ECASA
- LA PROFESION CONTABLE. A. ELIZONDO . EDITORIAL ECASA
- CIENCIA DE LA ADMINISTRACION. FREDERICK C. MOSHER. SALVATORE CIMMINO. EDICIONES RIALP S.A. MADRID
- PRINCIPIOS DE DIRECCION DE EMPRESAS. HAROLD KOONTZ ODONELL. EDITORIAL Mc GRAW HILL.
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. GEORGE TERRY. EDITORIAL CONTINENTAL.
- CODIGO CIVIL. DISTRITO FEDERAL. EDICION 1992
- AUDITORIA PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS. ARTHUR HOLMES. UNION TIPOGRAFICA. EDITORIAL HISPANO AMERICANA.
- CONTABILIDAD DE EFICIENCIA PARA PLANEAMIENTO Y CONTROL. ROBERT BEYER. EDITORIAL CONTABILIDAD MODERNA. EDITORIAL BUENOS AIRES.
- CODIGO DE ETICA PROFESIONAL. IMCP

AUTOMATIZACION DEL TRABAJO DE OFICINA. J. WANOUS Y E. WANOUS

OPCIONES DE CRECIMIENTO PARA DEPACHOS CONTABLES. ALBERTO CARRERA