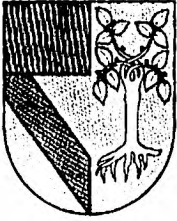


308902

3
2E



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION CON ESTUDIOS
INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO.

***POR QUE SE DEBE IMPLANTAR UN SISTEMA
ADMINISTRATIVO EN UNA PEQUEÑA FIRMA
DE AUDITORES Y ASESORES FISCALES EN
EL DISTRITO FEDERAL.***

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

MARIA GUADALUPE AZUELA BOHIGAS

PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION

Director: Lic. Adolfo Hernandez Martínez

FALLA DE ORIGEN

México, D.F.

septiembre de 1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradezco:

A Dios, por estar siempre junto a mi.

A mis papás, a quienes dedico esta tesis, por su gran apoyo y comprensión durante mi carrera y toda mi vida.

A mi asesor, el Lic. Adolfo Hernández, por su valiosa ayuda.

A todos mis profesores por sus enseñanzas

A Daniel mi esposo por su ayuda en la realización y término de éste estudio.

A mis cuñados: Xavier y Victor por su cooperación y apoyo en la elaboración del presente trabajo

A mis hermanas: Consuelo, Lucy, Lola, Lourdes y Pilar.

A mis cuñados: Felipe y Alfonso

A todos mis compañeros y amigos

INDICE

<i>INTRODUCCION</i>	1
<i>CAPITULO 1</i>	
<i>LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO</i>	
1.1 ¿Qué es Administración?.....	4
1.2 La importancia de la Administración.....	15
1.3 El Proceso Administrativo	
1.3.1 La Planeación.....	18
1.3.2 La Organización.....	20
1.3.3 La Integración.....	21
1.3.4 La Dirección.....	22
1.3.5 El Control.....	27
<i>CAPITULO 2</i>	
<i>EL SISTEMA ADMINISTRATIVO</i>	
2.1 La Organización.....	38
2.1.1 Las técnicas de Organización	
2.1.1.1. Los organigramas.....	41
2.1.1.2. Los manuales.....	43
2.1.2 La Descripción de Puestos.....	43
2.1.2.1 El Análisis de Puestos.....	46
2.2 Las Políticas de Operación.....	50
2.3 Los Sistemas y Procedimientos.....	52
2.3.1 El Sistema de Información.....	56

II

CAPITULO 3

UNA PEQUEÑA FIRMA DE AUDITORES Y ASESORES FISCALES

3.1 ¿Qué es una empresa?.....	67
3.2 La clasificación de empresa.....	70
3.3 La Auditoría Financiera.....	74
3.4 El Procedimiento General de una Auditoría Financiera.....	75
3.5 La Asesoría y Consultoría Fiscal.....	81
3.6 Los Servicios de Planeación Fiscal.....	83
3.7 La Calidad y excelencia de los Servicios Profesionales.....	86
3.8 El Entorno social y económico de la micro y pequeña empresa.....	89

CAPITULO 4

CASO PRACTICO: SISTEMA ADMINISTRATIVO DE UNA PEQUEÑA FIRMA DE AUDITORES Y ASESORES FISCALES.

4.1 La Misión.....	100
4.2 El Organigrama.....	101
4.2.1 Las Funciones de puestos y responsabilidades principales.....	102
4.3 Las Políticas de Operación.....	105
4.4 El Manual de Formatos y Procedimientos.....	112
4.4.1 Las formas usadas en el Area de Auditoría Financiera.....	113
4.4.2 Las formas usadas en el Area de Asesoría Fiscal.....	171
4.4.3 Las formas usadas en el Area Administrativa.....	193
<i>CONCLUSIONES</i>	214
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	217

INTRODUCCION

Hoy en día, es muy importante contar con una adecuada organización y personal capacitado y profesional para poder sobrevivir, desde un punto de vista social y económico. Razón por la cual un sistema administrativo, resulta imprescindible dentro de todo tipo de empresas.

Normalmente se habla, en general, de los sistemas administrativos, pero poco se dice de sus aplicaciones específicas en los diferentes campos empresariales; como podría ser una firma de auditores y asesores fiscales. El presente estudio se enfoca a la realización de un sistema administrativo de una pequeña firma de esa naturaleza. Mostrando la eficiencia que se puede alcanzar a través del tiempo, ya que facilita la realización de las actividades en la empresa, así como el control de las mismas.

La aplicación de un adecuado sistema administrativo, no sólo permite obtener mayores utilidades, lo que constituye uno de los fines de toda la empresa, sino, además facilita la unidad interna dentro de la organización, el orden, la coordinación de los intereses de todos sus integrantes, con lo que se contribuye a cumplir con los deberes sociales que le corresponden a una empresa que aspira no sólo a ganar dinero sino a cumplir un papel constructivo dentro de la comunidad en la que se desarrolla. Dentro de las metas que en este aspecto se deben alcanzar se encuentran la satisfacción de condiciones relativas al volumen de producción, a la calidad de los productos y servicios, al precio de los mismos y a las características del servicio, según lo exija el mayor bienestar posible de la población.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se menciona la historia de la Administración. Lo que implica el análisis de su evolución a través del tiempo; se dan varias definiciones de Administración, destacándose cual es su importancia. Se habla del Proceso Administrativo, que incluye la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

El capítulo 2 trata del sistema administrativo, la organización, organigramas y manuales, descripción de puestos, sus propósitos, así como el análisis de puestos y las técnicas para llevarlo a cabo, las políticas de operación, su clasificación y la importancia de contar con ellas. Por último, se menciona la importancia de aplicar sistemas y procedimientos en la empresa.

El capítulo 3 se refiere a lo que es una empresa y cuáles son sus diferentes tipos, o sea cómo se pueden clasificar.

Por tratarse de una firma de auditores y asesores fiscales, me enfoco a la auditoría financiera, así como a la asesoría y consultoría fiscal, donde encontramos la planeación fiscal. También se menciona la calidad y excelencia en los servicios profesionales, donde se destaca la ética profesional. Por último, se examina el entorno social y económico de la micro y pequeña empresa, lo que necesariamente, por las características de una tesis profesional y por la dificultad en la obtención de datos confiables, solo se contempla a través de sus rasgos principales.

El capítulo 4 es un caso práctico realizado a un despacho de auditores y asesores fiscales, en el cual se aplica un sistema administrativo.

CAPITULO 1
LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 ¿Qué es la Administración?

Ante todo es necesario hablar, aunque sea con brevedad, de cómo el hombre empezó a recurrir a la administración:

La administración ha existido en la sociedad, la familia, la iglesia, el gobierno, etc. y en ocasiones ha sido una poderosa herramienta de los líderes, pues se puede considerar como una actividad central en todo lo que hacemos los seres humanos. Desde la Prehistoria las familias se unían para sobrevivir, se organizaban; unos cazaban y otros cocinaban entre otras múltiples actividades, y lo hacían de acuerdo a sus aptitudes. Para obtener mejores resultados surgía forzosamente alguien que coordinaba para que se pusieran de acuerdo. En la antigüedad no se hablaba propiamente de la administración, sin embargo, los grupos humanos se daban cuenta de la gran necesidad de una autoridad y de un sistema de administración, lo cual se fue acrecentando cuando los hombres se volvieron sedentarios. Así surgió la necesidad de un sistema para administrar a los pueblos. Con los sumerios nos damos cuenta de lo útil de la administración. Administraban bienes materiales, rebaños, propiedades, etc. Como sabemos fueron los inventores de la escritura y muy probablemente ello tuvo como una de sus causas, las necesidades administrativas de sus formas de civilización.

La construcción de las pirámides de Egipto, requirió de grandes habilidades administrativas y de organización, constituyendo otro ejemplo de la utilización de la administración en la época antigua.

En Babilonia, "el reconocimiento del concepto de responsabilidad administrativa fue claramente establecido a través del Código de Hammurabi" (1)

"Al principio del siglo XVIII una serie de acontecimientos tuvieron un gran impacto sobre las prácticas administrativas, como pueden ser el crecimiento de las ciudades, y la revolución industrial" (2)

En la época de Jesucristo se manejaron siempre las buenas relaciones y la unidad de mando. Elementos importantes de lo que con el tiempo se identificaría como administración. Como estos casos los ejemplos podrían multiplicarse demostrándose ampliamente que la administración ha sido indispensable en todas las actividades humanas colectivas que han surgido en cada uno de los años en que ha transcurrido la historia. Lógicamente esa administración empezó de una manera sencilla, pues todo se hacía sin seguir científicamente algún tipo de normas previamente establecidas. Por intuición se aplicaban reglas para alcanzar mejor los fines que se perseguían, lo que implícitamente significaba una forma de administración. Al avanzar en la historia se advierte que conforme un país cuenta con una civilización más evolucionada y al contar con mayor número de bienes y de personas la administración se convierte en una herramienta más sofisticada, no por lo complicado, sino porque va a requerir de un mayor análisis de las situaciones, lo que permite que todo lo que se realiza se hace de una manera más adecuada y atinada. Así se llega posteriormente a lo que se conoce como Administración Científica. "El concepto de administración había cambiado sucesivamente de un conocimiento casual, al análisis parcial y luego al concepto, aun algo nebuloso, de un sistema completo de conocimiento que afectaba la actividad económica del hombre" (3).

Al pasar los años, se han observado diferentes escuelas de administración, de las cuales podrían destacarse algunas, con sus principales representantes y sus ideas centrales.

En los movimientos previos a la administración científica, durante la segunda mitad del siglo XIX, surgen, entre otros:

- Henry R. Towne el cual decía que las ganancias se derivaban de la producción de los trabajadores y se les tenía que pagar de acuerdo con sus propios méritos. "Una de sus conferencias inspiró a Frederick W. Taylor "el padre de la Administración Científica", a dedicar el trabajo de toda su vida a ella. Towne pedía que la administración fuera considerada una ciencia con su propia literatura, revistas y asociaciones". (4)

- "Henry Metcalfe visualizaba e insistía en que toda la autoridad debía provenir de una sola fuente" (5)

- Frederick Halsey no estaba de acuerdo con Towne y decía que las ganancias provenían también de otras fuentes. Además propuso que no se pagara a destajo, con lo que los obreros aseguraban un salario diario independientemente de lo que produjeran.

Es así como surge una nueva filosofía administrativa, una administración de ciencia, de precisión. En este proceso aparece Taylor, que se dió cuenta que la administración se fundaba principalmente en la experiencia así como en lo que se imaginaban sobre la forma en que podían ocurrir las cosas. Al no compartir esa actitud Taylor propone mayor precisión para tomar decisiones lo que exigía estudios, investigaciones y experimentos, y sobre todo, la realización ordenada de todo ello.

Para el mismo pensador era indispensable que todos los instrumentos y medios con que se contaban eran para manejo exclusivo del hombre; así se le ocurrió el método de premios y castigos de acuerdo con la forma de trabajar y la obtención de resultados por los trabajadores. Influyó en que "la técnica más usada fuera el sistema de incentivos, las técnicas de producción y los tiempos y movimientos".(6)

Peter Druker, quien dijo que Taylor "fue el primer hombre que estudio científicamente el trabajo" (7). se encuentra en la etapa de la escuela empírica, la que se basaba en la intuición, experiencia y costumbre, de la cual se puede mencionar que los resultados eran mediocres y malos

Taylor da los pasos de la administración científica

- ^a Analizar la tarea
- Diseñar la mejor manera de realizarla (tiempos estándares, descansos, retrasos inevitables, etc.)
- Seleccionar a los trabajadores
- Capacitar a los trabajadores
- Pagar incentivos" (8)

Los contemporáneos de Taylor fueron los esposos Gilbreth, quienes, al igual que él, odiaban la holgazanería y el desperdicio. Lo cual trataban de solucionar no solo en la industria sino también en su hogar. Para comprobar sus convicciones, tuvieron 12 hijos en 17 años lo que les permitió aplicar en familia la técnica de la administración científica. "No obstante sus idiosincrasias, Taylor y los esposos Gilbreth lograron importantes y excelentes resultados. Mejoraron al mismo tiempo la productividad y los ingresos de los trabajadores, además de disminuir la fatiga. Y con ello hicieron algo que quizá constituya su aportación más importante: se concentraron en la administración".(9)

Taylor, según se ha destacado, es reconocido como el iniciador de la administración científica, es decir, de un estudio a fondo del trabajo y de cómo se deberían hacer las cosas. Sin embargo debe advertirse que no todo le salió bien. Como sólo le preocupaba la producción y los resultados desde la perspectiva económica; no le importaba lo que sentían o dejaban de sentir los mismos trabajadores, aspectos indispensables para mejorar, incluso la producción, pues lógicamente

si se sentían bien y a gusto en su lugar de trabajo hacían las cosas correctamente y tenían como motivación su satisfacción personal.

Es en este histórico momento, cuando se percibe, con mayor claridad, la necesidad de incentivar a los trabajadores para que realicen su trabajo adecuadamente y con entusiasmo. Así aparece Elton Mayo, fundador del movimiento de las relaciones humanas en la industria, quien, entre 1927 y 1947, adoptó un punto de vista muy diferente para resolver dicho problema. Se dió cuenta de que la gente no sólo tenía necesidades físicas, sino también espirituales. "Mayo buscó los orígenes del trabajo en equipo" (10)

Elton Mayo fue el iniciador de la escuela del comportamiento humano, la cual tuvo la ventaja de que tomaba al trabajo como una actividad importante para el hombre y le daba importancia a las relaciones sociales e individuales, sin embargo tuvo la desventaja de idealizar mucho estas relaciones desconociendo que en ocasiones eran contraproducentes

Es indispensable, referimos a Douglas McGregor, representante del neohumano-relacionismo, quien nos habló de la teoría X, y la teoría Y. Los gerentes que sigan los postulados de la teoría "X" serán autocráticos y paternalistas. En cambio los que sigan la teoría "Y", buscarán la participación de los empleados y tendrá confianza en ellos al realizar sus tareas. "Dicha escuela se refería a que los objetivos de la empresa y del trabajador tenían que estar relacionados y con base en ello se fijarían los objetivos para lograrlos en conjunto." (12). La desventaja que yo encuentro en esta escuela, es que conforme a ella si se requiera de algunos cambios en la organización, que afecten a la persona, es sumamente difícil implantarlos, porque se debe considerar que esas "personas" generalmente buscan estabilidad y seguridad, lo que no se alcanzaría conforme a esos principios.

Posteriormente, surge Henry Fayol, el "padre de la administración clásica" quien da gran importancia a la función administrativa. Aplica los diversos conocimientos de cada escuela con base en el proceso administrativo y da algunos principios que se pueden encontrar ampliamente desarrollados en el libro de Administración de David R. Hampton (13). Para los propósitos de este trabajo se hace a continuación un resumen de los mismos:

1. División del trabajo. Dentro de ciertos límites, la destreza y el desempeño mejoran al reducir el número de tareas que realiza un trabajador o el de las responsabilidades que se asignan a un gerente.

2. Autoridad. La autoridad es la facultad que se reconoce a una persona de dar órdenes y de exigir su cumplimiento valiéndose incluso, de premios y sanciones. La persona dotada de autoridad tiene la responsabilidad de responder por los resultados. Por su cargo se encuentra obligada a asumirla. Autoridad y responsabilidad han de ser balanceadas, sin que una sea mayor ni menor que la otra.

3. Disciplina. Es la condición de obediencia y adhesión que resultan de la red del entendimiento explícito o implícito que se forma entre empleados y gerentes. La disciplina es, sobre todo, fruto de la capacidad de quien asume el liderazgo. Requiere que buenos gerentes en todos los niveles lleguen a acuerdos claros y justos respecto al trabajo y los cumplan.

4. Unidad de Mando. Cada empleado deberá recibir órdenes de un superior.

5. Unidad de dirección. Se necesita un gerente y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo, para coordinar, unificar y centrar debidamente la acción.

6. Subordinación de los intereses individuales a los generales. La ignorancia, la ambición el egoísmo, la pereza, la debilidad y la pasión humanas tienden a propiciar en el trabajo la búsqueda de los propios intereses y no los de la empresa. Es preciso que los gerentes encuentren la manera de conciliar unos y otros dando el buen ejemplo y supervisando con firmeza y equidad.

7. Remuneración del personal. Pueden ser adecuados varios métodos de remuneración, pero los sueldos han de reflejar las condiciones económicas y administrarse de modo que premien el esfuerzo bien encauzado.

8. Centralización. A semejanza de otros organismos, las organizaciones necesitan dirección y coordinación desde un sistema nervioso central. Pero el grado adecuado de centralización o descentralización depende de la situación. La meta consiste en lograr el grado que aproveche al máximo las capacidades de los empleados.

9. Cadena escalar (línea de autoridad) Es la cadena de mando que abarca desde los ejecutivos de alta dirección hasta los empleados de más bajo nivel. La adhesión a ella ayuda a lograr la unidad de dirección, aunque algunas veces la cadena resulta demasiado larga; pueden conseguirse mejores comunicaciones y decisiones si dos o más jefes de departamento resuelven los problemas directamente en lugar de remitirlos a un eslabón más alto de la cadena hasta llegar a una superior común.

10. Orden. Es indispensable escoger bien al equipo y al personal. Asignarlos correctamente y organizarlos para que la empresa funcione sin contratiempos.

11. Equidad. La afabilidad y la equidad alentarán a los empleados para que trabajen bien y sean fieles.

12. Estabilidad de los puestos del personal. Se necesitarán algunas veces los cambios de las asignaciones de los empleados, pero si se dan con demasiada frecuencia pueden deteriorar la moral y la eficiencia.

13. Iniciativa. Idear un plan y realizarlo con éxito puede ser muy satisfactorio. Los gerentes deberán dejar a un lado su vanidad personal y alentar a los empleados para que en lo posible tomen la iniciativa.

14. Espíritu de equipo. Se requiere aprender a trabajar en equipo.

Una última escuela que debe mencionarse es la del sistema social. Su ventaja radica en destacar que las organizaciones deben darse cuenta de que los fenómenos sociales influyen en ella, por lo que requiere un equilibrio de los intereses de los grupos. Sin embargo, uno de sus defectos radica en que hace un enfoque demasiado sociológico de la administración.

Otro tema corresponde a las definiciones o conceptos que se han dado por los tratadistas de la Administración. De ellas se mencionan algunas de las más importantes, citadas por Antonio Lona Salum (14)

1. Agustín Reyes Ponce decía que la Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficacia en las formas de estructurar un organismo social.

2. George Terry afirma: La Administración es hacer. Es decir, consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

3. Victor Charles considera que: Administrar es coordinar la ejecución motivando a la gente, utilizando sistemas obteniendo resultados con la máxima eficacia
4. Isaac Guzmán Valdivia explica la Administración como la dirección eficaz de las actividades y de la operación de otras personas para obtener resultados.
5. Finalmente, Münch Galindo en su libro de "Administración" (15) considera que la Administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.

Examinando las definiciones anteriores, podríamos concluir que la Administración es un conjunto de reglas sistemáticas y coordinadas que buscan alcanzar un fin predeterminado mediante la unión de esfuerzos para realizar el trabajo con eficiencia y eficacia.

Ante los conceptos de "Administración" surge el interrogante sobre si es ciencia, técnica o arte. Para resolver este problema, primero debe definirse cada uno de estos conceptos, citados por Münch Galindo (16):

- a) Ciencia: Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en la teoría referente a verdades generales.
 - b) Técnica: Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria.
 - c) Arte: Conjunto de técnicas y teorías cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
- "Arte es "saber hacer bien las cosas", es la forma más creativa de la actividad humana, no es difícil concluir que la administración es la más importante de todas las artes"(17)

La ciencia sigue los pasos del método científico: investigación, observación, experimentación y encuesta. la técnica utiliza instrumentos, procedimientos y conocimientos científicos y el arte se basa en las técnicas, teorías, emotividad y, sobre todo, creatividad

Gullick y Urwick en el libro de "Administración Moderna" de Koonts (18), hablan de la Administración como una ciencia potencial, lo que significa que aún no puede considerarse como una ciencia, sino que está en camino de serla

En el libro de José Galván Escobedo (19) se cita a Gillmor, quien considera que la Administración no es una ciencia porque no tiene leyes que hayan sido verificadas por la observación exacta. Sin embargo, Beard defiende a la Administración como una ciencia. Pues afirma que requiere de exactitud para poder realizarse adecuadamente; menciona que es correcto usar el término para referirse a un cuerpo de conocimientos derivados de la experiencia y observación y a un conjunto de reglas o axiomas que la experiencia ha demostrado, pueden aplicarse en la práctica concreta y surtir efectos en ella exactamente como se ha previsto.

En el mismo libro de José Galván Escobedo (20), se menciona a Merson, que también opina que la Administración es una ciencia, pues considera que el administrador hace que las cosas se hagan. Argumenta al respecto que en la misma forma en que las ciencias políticas son una investigación sobre los mejores medios para organizar la voluntad de la sociedad en la formulación de la política, así la ciencia de la administración es una investigación de cómo puede ponerse en práctica la política.

"No hay que olvidar que Taylor fue el pionero de la Administración científica por haber tratado a la Administración como una ciencia en donde el análisis se hacía mediante una metodología sistemática para la solución de los problemas de la organización." (21)

En conclusión, analizando las ideas de algunos estudiosos de la Administración se puede afirmar válidamente que se está ante un tema muy discutido. Conocer si la Administración es ciencia, arte o técnica, es algo difícil de resolver pues todos tienen algo de razón. Desde mi punto de vista, la

Administración tiene aspectos de los tres: es una ciencia social por el proceso administrativo, es decir, tiene un método a seguir que si se cumple correctamente se obtiene el mismo resultado. el éxito de la empresa o bien de lo que se esté administrando. Es una técnica pues sigue una serie de normas, políticas y procedimientos que se pueden utilizar como herramienta para conseguir el fin determinado, y, por último, es un arte porque el administrador requiere de mucha imaginación, habilidad y creatividad para tratar con personas y decidir en las diferentes situaciones que se le vayan presentando.

1.2 Importancia de la Administración

La Administración es importante porque si bien como concepto resulta reciente, como realidad existe desde hace mucho tiempo. En toda actividad humana, en mayor o menor medida es imprescindible la Administración y es que en ese campo "existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado" (22)

En actividades diarias, por ejemplo de una familia, parece que se da un comportamiento obvio, aunque el proceso administrativo existe, pero pasa desapercibido. En cambio en organizaciones mayores y complejas no solo es bueno utilizar la administración, sino que se vuelve indispensable, se debe conocer perfectamente en cada una de las etapas del proceso administrativo, para así poderla aplicar correctamente y obtener resultados exitosos.

Las empresas cada vez crecen más y es por eso que existe la preocupación por mejorar los sistemas de administración que les permita realizar el trabajo de una manera más rápida y eficaz. Como de una buena o mala administración depende el éxito o fracaso de una empresa, es indudable la gran necesidad e importancia de la organización

"La administración posee ciertas características inherentes que la distinguen de otras disciplinas

- a) Universalidad
- b) Valor instrumental
- c) Unidad temporal
- d) Amplitud del ejercicio
- e) Especificidad
- f) Interdisciplinariedad
- g) Flexibilidad" (23)

La universalidad se refiere a que se aplica en cualquier grupo social, desde una gran industria hasta en una pequeña familia.

Tiene un valor instrumental porque su utilidad es práctica: la administración es un medio para conseguir un fin, un resultado determinado.

Tiene unidad temporal, porque a pesar de constituirse por varias partes con determinados objetivos específicos, como se trata del mismo proceso administrativo, realmente todas las partes se unen simultáneamente en todo momento, como peculiaridad de la administración como un proceso dinámico

La amplitud del ejercicio se refiere a que se aplica en todos los niveles de una organización formal.

La administración tiene especificidad, es decir, se distingue de otras disciplinas al tener características propias, sin embargo es interdisciplinaria porque se relaciona con todas las ciencias relacionadas con la eficiencia del trabajo.

Y, por último, es flexible, porque se adapta a las necesidades propias de cada grupo social en donde se está aplicando.

Después de mencionar todas estas características de la Administración, nos podemos dar cuenta de la gran trascendencia que tiene en la vida del hombre. Por ello resulta necesario resaltar sus puntos de importancia:

1. Al ser universal, es palpable su gran necesidad en cualquier organismo social. Naturalmente que resulta más necesaria entre más grandes sean los grupos.

2. Con una buena utilización de la Administración se simplifica el trabajo, porque se establecen los lineamientos (principios, métodos y procedimientos) a seguir y así lograr mayor rapidez y efectividad.

3. "La productividad y la eficiencia en cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena Administración"(24)
4. La Administración también contribuye al bienestar de la comunidad. Pues marca la forma de aprovechar los recursos y mejora las relaciones humanas a la vez que genera empleos.

1.3 Proceso Administrativo

* Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad* (25). También se puede explicar como "medio o instrumento del que se vale un administrador para optimizar los recursos de la empresa" (26)

* El proceso administrativo es el conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral" (27)

1.3.1 Planeación

Antes de iniciar las actividades en una organización, es indispensable que se planeen todo lo que se va a realizar. Se debe determinar, en primer lugar, qué es lo que se quiere alcanzar, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que la organización funcione eficazmente. De no planearse se cae en riesgos como el desperdicio del tiempo y del trabajo en realizar algo que puede no funcionar. La planeación conlleva a obtener buenos resultados si ésta se ha hecho adecuadamente, es por eso que representa el primer paso del proceso administrativo y al inicio de cualquier otra actividad, por pequeña que ésta sea.

George R. Terry menciona en el libro de Münch Calindo (28) que la planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Muchos autores han hablado de lo que es la planeación y todos están de acuerdo que tiene los siguientes elementos:

- *1. Objetivo
2. Cursos alternos de acción
3. Elección
4. Futuro*(29)

Tomando en cuenta lo anterior, la planeación se puede definir como: "la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro"(30)

Es importante saber que la planeación está formada por diversos tipos de planes, como se muestra en el Anexo I:

1. Objetivos, los cuales dicen lo que la empresa desea alcanzar, debiéndose determinar cuantitativamente y estableciendo el tiempo específico en que deben realizarse
2. Estrategias, son un plan de acción que identifica las ventajas y fuerzas con las que cuenta la empresa y las aprovecha para obtener resultados exitosos
3. Políticas, son guías o lineamientos generales que facilitan la toma de decisiones, las cuales son flexibles a diferencia de las reglas que son mandatos precisos
4. Programas: es la secuencia de actividades que se requieren para alcanzar los objetivos y el tiempo necesario para su cumplimiento
5. Presupuestos: consisten en un programa expresado numéricamente.
6. Procedimientos: Son una guía para actuar, "establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo".(31). El procedimiento determina el orden en que se deben de realizar las actividades; los métodos son los que se encargan de decir cómo se deben de realizar las actividades.

La planeación es un medio eficaz para reducir el riesgo de actuación en el futuro

En la actualidad existe la planeación estratégica la cual está entrelazada íntimamente al proceso completo de la dirección

La planeación estratégica consiste en que las decisiones actuales se den tomando en consideración la planeación del futuro. Debiendo sustentarse en una filosofía y en un conjunto de planes interrelacionados. (32)

Al planear hay que recordar que a toda causa corresponde un efecto y que de la planeación dependerá en gran medida que las decisiones futuras se tomen adecuadamente para obtener los resultados esperados.

1.3.2 Organización

Una vez que ya se tiene planeado qué es lo que se va hacer y qué se quiere lograr, se necesitan ordenar y organizar todos los conceptos para poderlos llevar a cabo. Es así como existe la Organización en el proceso administrativo, la cual se puede entender como un grupo social o como un proceso. Al estudiarlo como un proceso Agustín Reyes Ponce menciona que la Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

De la lectura de diversos autores, se infiere que, concuerdan en que la Organización lleva consigo el establecimiento de una estructura, o sea se determinan los niveles jerárquicos, los puestos necesarios, así como sus funciones, responsabilidades y actividades que tienen que realizar para conseguir los objetivos. En la sistematización de la Organización todos los participantes de la empresa en unión de los recursos y las actividades deben de coordinarse para facilitar la realización del trabajo, así como en la simplificación del trabajo estableciendo los métodos más sencillos para realizar el trabajo lo mejor posible.

En el capítulo 2 se hablará más a fondo de lo que es la Organización y cuáles son sus herramientas, adelantándose entre ellas una de gran importancia, a saber el Sistema Administrativo.

1.3.3 Integración

La integración es una de las etapas de mayor importancia en el proceso administrativo, pues en ella la empresa, además de ocuparse de los recursos materiales, obtiene el personal idóneo para el desempeño de las actividades que se han planeado y organizado en las dos etapas anteriormente mencionadas, de este punto depende la adecuada realización de dichas actividades pues el elemento humano es la parte indispensable para poder funcionar correctamente, pues no es una máquina que se programe para trabajar. Tiene razón, inteligencia y voluntad y necesita estar motivada para ejecutar su trabajo, es por eso que al diseñar el reclutamiento debe existir la preocupación por encontrar a la persona idónea para el puesto. Como ya se habla mencionado es indispensable preocuparse por el desarrollo integral de la persona, y no únicamente por su aspecto económico. Después se pasa a la selección de la persona buscada; posteriormente, a la introducción o inducción de los objetivos de la empresa y, finalmente, a la capacitación y desarrollo

Para que la gente se sienta motivada, debe de sentirse contenta en el lugar de trabajo, por lo que existen dos factores que hay que tomar en cuenta, tanto el ambiente interno, como el externo.

El ambiente interno está al alcance del control de la organización, pues se refiere al desarrollo que la persona experimenta dentro de la organización.

El ambiente externo no lo puede controlar pues se refiere a la tecnología, la economía, factores sociales, culturales, políticos y demográficos.

En el libro de Múnch Galindo (33) existen ciertas reglas de Administración, necesarias para lograr efectividad en la integración:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres que desarrollan cualquier función dentro de un organismo social, deben reunir los requisitos para desempeñarlo adecuadamente.
2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

3. De la importancia del ingreso adecuado. El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental. pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma

1.3.4. Dirección.

"Llamada también ejecución, comando o liderazgo"(34), es una función que tiene gran importancia en todo el proceso administrativo y que muchas veces llega a confundirse con la administración. Resulta lógico que cuando una persona tiene la dirección se encuentra ante la posibilidad de aplicar todos los principios de la administración, es decir, todos los pasos del proceso administrativo.

La dirección tiene como uno de sus principales objetivos la coordinación del esfuerzo humano de los subordinados para alcanzar las metas de la organización, para lo que es fundamental la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional. También pretende motivar a los subordinados, servirles de ejemplo y guía en todas sus tareas y esfuerzos realizados, así como facilitar la comunicación dentro de la organización y supervisar el trabajo que se realiza para lograr las metas de la organización.

La Dirección consiste en convencer no en vencer, es decir, influir y dar razones positivas a las personas para que quieran voluntariamente realizar las tareas que tienen fijadas y así contribuir a conseguir los fines de la organización, pero porque están convencidas de que es bueno hacerlo y que así mismo a ellos les conviene por su bien personal, no porque alguien se los está imponiendo, sin tener una explicación lógica del porqué se hace una u otra cosa. Esto significa que la Dirección debe ser más servicial que dictatorial, lo que supone que vea en sus subordinados a personas que requieren de ayuda y a quienes se está dispuesto a servir, no verse como superior sino como un ser humano igual a todos.

La Dirección también debe de ser participativa, oír las sugerencias de los demás y no criticar, ni pasar por alto lo que aportan sus subordinados. sino saber escuchar y comprender las actitudes y motivos que tienen al exponer sus puntos de vista

Las cualidades de un buen director son:

1. Don de mando y de liderazgo. Capacidad de influir sobre los demás en un ambiente de interacción, y con espíritu de servicio.
2. Sentido práctico. Capacidad de actuar y percibir con sencillez los problemas de todos los días.
3. Espíritu de riesgo. Aptitud para enfrentar y superar el temor de decidir.
4. Visión de conjunto. Ver a la empresa como un todo.
5. Capacidad de análisis y de síntesis. Facultad para informarse, comprender y poder explicar en pocas palabras.
6. Capacidad inductiva y deductiva. Poder influir sobre los demás y de captar lo que pueden dar los demás.
7. Esfuerzo de laboriosidad. Hacer lo que tengo y estar en lo que hago.
8. Tenacidad o constancia. Capacidad de mantener el esfuerzo de continuar permanentemente en las acciones propias del trabajo.
9. Sentido humano. Capacidad de ver y tratar a los individuos como personas ayudándolos a ser cada vez mejores.
10. Previsión. Capacidad de analizar, ver, captar anticipadamente lo que se pueda hacer, lo que permitirá generar alternativas y facilitará la decisión y la corrección.
11. Integración moral. Capacidad de luchar por el bien, buscar el bien y la verdad, sin permitir chapusas o chantajes.
12. Prudencia. Capacidad de hablar y callar cuando se debe.
13. Orden. Capacidad de hacer las cosas en su debido momento y una por una.

14. Serenidad. Capacidad de actuar con tranquilidad sin exageraciones explosivas ante los problemas.

15. Coherencia o congruencia. Actuar como se piensa.

Estas son las cualidades requeridas para llegar a ser un director perfecto. Sin embargo no puede desconocerse que en la realidad un ser humano es imperfecto por lo que resulta difícil que alguien las pueda tener todas. Tenerlas presentes sirve como base para ser cada vez mejor director en una organización.

Etapas de la Dirección:

Aparecen en el anexo 2, son las siguientes:

A. Toma de decisiones. Es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Esto es algo sumamente difícil pues no es una fórmula matemática a la que se le apliquen los datos para obtener una respuesta específica y sin error alguno. Tomar decisiones depende mucho de la persona. Esto se observa constantemente en cualquier tipo de actividades. En el caso de una Organización, las decisiones normalmente son tomadas por los altos ejecutivos que por sus conocimientos y experiencias se dan cuenta que para tener éxito, es necesario:

- a) Definir el problema teniendo cuidado de no confundirlo con sus síntomas.
- b) Analizar el problema, desglosarlo, a fin de poder determinar diversas alternativas de solución.
- c) Evaluar las alternativas para poder elegir la que de un resultado óptimo, de acuerdo a lo que se quiere solucionar.

B. Motivación. Quiere decir impulsar o conducir a la acción, logrando que el personal se sienta contento y con deseos de trabajar. Las motivaciones, podemos entenderlas mejor en su forma y contenido gracias a los estudios de Maslow, quien las jerarquiza en fisiológicas, de seguridad, de amor o pertenencia, de estimación o social y autorrealización o en base a la teoría de la motivación c

higiene de Herzberg (motivación: reconocimiento, progreso, responsabilidad, etc.; higiene: la supervisión, el salario, administración, condiciones de trabajo, etc.)

C. Comunicación. "Proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social" (35)

La comunicación puede ser vertical (a diferentes niveles jerárquicos), horizontal (entre los mismos niveles jerárquicos), verbal (en forma oral) y escrita (mediante material escrito o gráfico), como se muestra en el anexo 3.

D. Autoridad "La autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo"(36). Es el derecho de mandar y de poder hacerse obedecer. Para esto tiene dos elementos: el mando (el ejercicio de la autoridad) y la delegación (el otorgamiento de autoridad y responsabilidad de un superior a un subordinado)

"Tipos de autoridad:

1. Formal. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Puede ser:

a) Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.

b) Funcional. Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.

2. Técnica o estaf. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.

3. Personal. Se origina en la personalidad del individuo."(37)

Para delegar correctamente se tienen que especificar claramente los alcances de la autoridad y responsabilidad conferida, preferentemente por escrito; debe de conocer perfectamente los objetivos a alcanzar y su área limitada de acción, para lo que se requiere de una adecuada capacitación de aquél o aquellos a los que se les va a delegar una o varias funciones.

El mando se divide en lo que son órdenes e instrucciones.

Las órdenes se refieren a la indicación de una actividad que debe ser realizada y las instrucciones se refieren a las normas y medios más convenientes a utilizar para la realización de la actividad.

E. Liderazgo-supervisión.

"Liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás en un ambiente de interacción a través del convencimiento, con un espíritu de servicio para alcanzar los objetivos de la empresa previamente establecidos que permitan el logro de la misión personal"(38)

En el principio del punto referido a la Dirección se menciona que también se le conoce como liderazgo, sin embargo, realmente, un director no siempre es líder pues ello depende del carisma personal para influir en las demás personas. Un director puede influir en los demás, pero, no necesariamente por ser líder, sino por la autoridad y el poder que lleva consigo, y no todo buen líder llega a ser director. Aunque lo ideal es que un buen director también sea un buen líder.

"Las características de un buen líder son:

- Responsabilidad
- Capacidad de comunicar
- Autoridad - Servicio
- Confianza en si mismo
- Sentido de trabajo en equipo
- Capacidad innovadora
- Constancia (perseverancia)
- Sociabilidad (servicio a los demás)"(39)

"Existen dos tipos de liderazgo:

a) Orientado a la tarea, enfocado a los sistemas, con una preocupación excesiva por el trabajo autocrático, restrictivo, socialmente distante, directivo, estructurador.

b) Orientado a la persona, con sensibilidad hacia los subalternos a quienes siempre reconoce en su calidad de personas. Es más participativo, democrático, tolerante, comprensivo."(40)

1.3.5 Control

El control que se realiza, por un lado, a través de la vigilancia permanente de todo lo que se va realizando y, por otro, al final del proceso, en que se evalúa todo lo que se ha hecho.

Muchas veces se ha pensado que el control sirve para vigilar al personal y castigarlo si no hace las cosas bien, sin embargo, esto no es así. El control sirve para prever y corregir errores en la realización de las tareas; su fin es cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos para alcanzar ciertos objetivos.

Encontramos en el libro de Münch Galindo (41) que el concepto "control" tiene los siguientes elementos:

1. Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación. Como se dejó entrever, muchas de las técnicas de la planeación, lo son también de control.
2. Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
3. Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. Establecer medidas correctivas. El objeto de control es prever y corregir los errores.

"Se reconoce normalmente por los especialistas que la mejor planeación no es de provecho sin un buen control" (42)

La avanzada tecnología actual ha permitido un mayor control con los sistemas de información con los que cuenta el administrador, con el fin de facilitar su manejo y comparar con mayor rapidez los resultados obtenidos con los planes previamente establecidos. (Ver Anexo 4).

La importancia del control radica en que:

- a) Establece las medidas correctivas necesarias para lograr los objetivos establecidos en la planeación.
- b) No solamente se aplica a las cosas, sino que se aplica tanto a las cosas, como a las personas, como a las actividades
- c) Determina y analiza las causas de las desviaciones previendo para que no vuelvan a ocurrir en el futuro
- d) Proporciona información sobre la ejecución de los planes que sirven como base para el reinicio del proceso administrativo
- e) Al prever los errores permite el ahorro de costos y tiempos evitando volver a incurrir en ellos.
- f) Su aplicación permite una mayor productividad en el logro de los objetivos de la empresa

En la tesis de Antonio Lona Salum (43) encontramos algunas técnicas de control administrativo:

- Presupuestos de ingresos y gastos. Los presupuestos son un punto clave en la fase de planeación del proceso administrativo. Sirven como mecanismo de control porque establecen de manera perfecta un parámetro entre lo que se logró efectivamente en la empresa y lo que esperamos conseguir. Esto se puede lograr debido a que los presupuestos son expresiones hechas a futuro en términos numéricos.

Se pueden establecer presupuestos tanto de ingresos (ventas) como de egresos (gastos, provisiones) y en otros documentos financieros que posee la empresa como estado de resultados, balance general, flujos de caja y otros.

- Gráficas y reportes estadísticos. Facilitan la visión de los objetivos cumplidos. Establecen un parámetro (numérico también) para confrontar si los objetivos perseguidos se han cumplido. Los reportes estadísticos requieren de información totalmente confiable para la comprobación del cumplimiento de presupuestos.

- Manuales de organización. Existen empresas en donde no tienen problemas con sus sistema de producción ni con sus sistemas de ventas, sino con su estructura. Pero un buen manual de organización para los distintos niveles importantes permitirá delinear y clarificar problemas como líneas de autoridad, de comunicación, duplicidad de funciones y seguimiento de procedimientos

- Calificación de méritos. Esta la llevan a cabo los jefes inmediatos y sirve para promover a los elementos humanos de la organización de una manera más objetiva y justa. Prácticamente se utiliza para controlar el movimiento de personal en la jerarquía de la organización.

- Controles de asistencia y retardos. A través de ésta técnica se hace más responsable al personal de la organización.

- Controles de higiene y seguridad. El objetivo principal es procurar el bienestar y permanencia de los miembros de la empresa para que no sufran mermas en la salud y en su integridad física, son obligatorios por la Ley Federal del Trabajo.

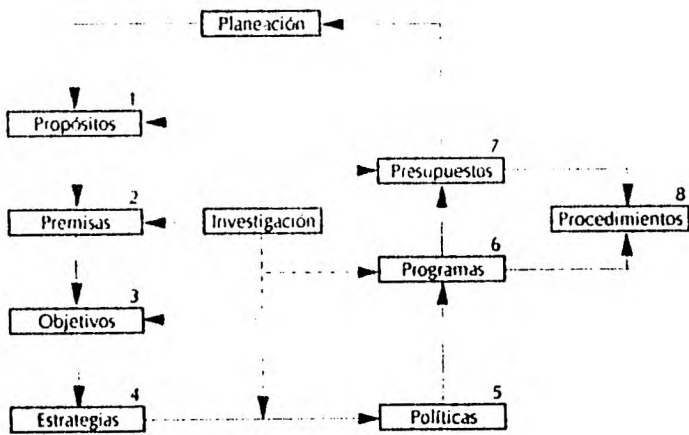
- Auditoría administrativa y fiscal. Es la técnica administrativa más completa de control con la que una empresa puede contar, pues se tocan todos los aspectos de la organización, desde sus políticas laborales y presupuestos, hasta los estilos de dirección; tiene la limitante de ser muy costosa. La auditoría fiscal se limita a controlar las obligaciones tributarias con la Tesorería de la Federación.

- **Circuitos de calidad.** Son técnicas de control para la industria de la transformación. Generalmente se ocupan de reducir todo tipo de error a cero en los bienes o servicios acabados. Son controlados por niveles operativos.

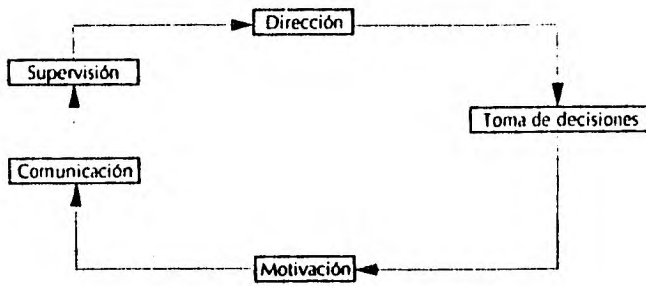
Pueden existir muchas más técnicas de control que van a depender del giro de la empresa y de lo que se quiere controlar, como es en el caso de una empresa de servicios, en la que son los mismos controles pero adaptados a su situación pues no cuenta con bienes tangibles a diferencia de una industria que sí produce y vende los productos tangibles.

En un despacho de servicios, como el que se examina en este trabajo, el control es de gran importancia. En primer lugar el específico del personal, lo que puede realizarse por medio de una auditoría de Recursos Humanos que permita evaluar el tiempo que utiliza cada persona al ejecutar sus tareas, pudiéndose determinar si es el óptimo de acuerdo con el costo por persona y de los materiales que se utilizan con respecto al precio que se le cobra al cliente, entre otras cosas.

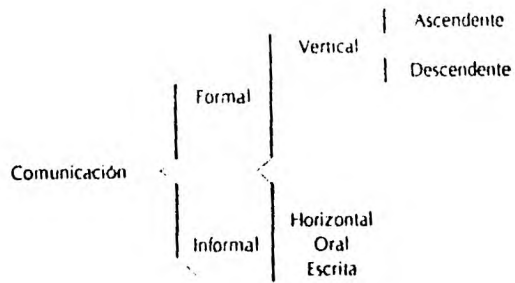
Anexo 1. Etapas de la planeación.



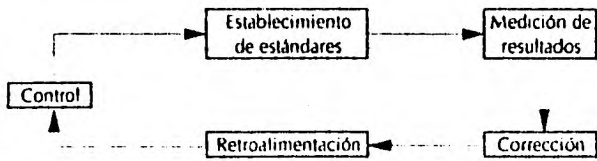
Anexo 2. Etapas de Dirección.



Anexo 3. Comunicación.



Anexo 4. Etapas de Control.



- (1) George, Claude S. Jr, Historia del Pensamiento Administrativo. México, D.F. Prentice Hall, página 25
- (2) Cfr. IBIDEM página 46
- (3) IBIDEM página 83
- (4) IBIDEM página 79
- (5) IBIDEM página 80
- (6) Münch Galindo, et al, Fundamentos de Administración. 5ta. edición, página 226
- (7) Hampton David R., Administración. 3a edición (2a. en español) cap. 2, página 46
- (8) Hampton David R., Administración. 3a edición (2a. en español) cap. 2, página 48
- (9) IBIDEM página 51
- (10) IBIDEM página 63
- (12) Cfr. IDEM
- (13) Hampton David R., Administración. 3a edición (2a. en español) cap. 2, página 64 y 65
- (14) Lona Salum Antonio Tesis: La Reorganización de una pequeña Empresa de Servicios Médicos
LAE - Universidad Panamericana. México, D.F.. 1994
- (15) Münch Galindo, et al, Fundamentos de Administración, 5ta. edición, página 23
- (16) IBIDEM página 27
- (17) H.Koontz, Curso de Administración Moderna. página 7
- (18) IBIDEM Página 137
- (19) Galván Escobedo José, Tratado de Administración general. página 46
- (20) IBIDEM página 47
- (21) Cfr. Chiavenato Idalberto , Introducción a la Teoría General de la Administración. página 45
- (22) Galván Escobedo José , Tratado de Administración general. página 26
- (23) Münch Galindo, et al, Fundamentos de Administración. 5ta. edición, página 25
- (24) IDEM

- (25) Münch Galindo, et al, Fundamentos de Administración, 5ta edición, página 29
- (26) Koonts, O'Donnell. "Curso de Administración Moderna", 1a edición página 137.
- (27) Münch Galindo, et al, Fundamentos de Administración, 5ta edición, página 29
- (28) IBIDEM página 33
- (29) IBIDEM página 64
- (30) IDEM
- (31) IBIDEM página 99
- (32) Cfr. Steiner George A. . "Planeación Estratégica", 13a. edición, página 39
- (33) Münch Galindo, et al, Fundamentos de Administración, 5ta. edición, página 156
- (34) IBIDEM, página 147
- (35) IBIDEM, página 160
- (36) IBIDEM, página 162 y 163
- (37) IBIDEM, página 163
- (38) Licenciatura en Administración y Finanzas, "Dirección II" Universidad Panamericana, México, D.F. enero-junio 1993
- (39) Cfr. Hampton David R., Administración, 3a edición (2a. en español) página 479
- (40) IBIDEM, página 480-482
- (41) Münch Galindo, et al, Fundamentos de Administración, 5ta. edición, página 172
- (42) Cfr. H. Koontz, Curso de Administración Moderna, página 641
- (43) Lona Satum Antonio Tesis. La Reorganización de una pequeña Empresa de Servicios Médicos
LAE - Universidad Panamericana. México, D.F., 1994

CAPITULO 2
SISTEMA ADMINISTRATIVO

CAPITULO 2

SISTEMA ADMINISTRATIVO

2.1 Organización

La organización se puede definir como "el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social" (1) Es decir, es la unión sistemática de todos los recursos de la empresa para lograr un objetivo en común que satisfaga al grupo social.

La importancia de la organización radica en que es un sistema continuo, puesto que nunca acaba; siempre se tiene que estar organizando la empresa e irse actualizando, debido a los cambios constantes que existen, con el fin de lograr siempre la mejor manera de cumplir con los objetivos del grupo social y así conocer qué es lo que debe de hacer cada quien, tener bien especificadas sus responsabilidades y obligaciones dentro de una organización correctamente estructurada, con un organigrama que defina perfectamente las líneas de autoridad y jerarquías dentro de la misma y así reducir o eliminar la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

El puesto, según lo que se especifica en el organigrama, puede estar formado por una o varias plazas. Se puede explicar como el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones que corresponden a un empleado en particular. Dependiendo del número de empleados será el número de plazas que tiene un puesto. Además, el número de empleados dependerá de las necesidades que tenga la propia empresa. No se pueden crear plazas caprichosamente. Una buena organización empresarial exige que se tengan exactamente las plazas que cada puesto requiere. Ni más ni menos. Tener plazas

de más representa un gasto inútil; tener de menos impedirá hacer frente a las cargas de trabajo y se entorpecerá el funcionamiento debido

Para lograr una mejor organización es necesario utilizar los "principios de administración" dados por Henry Fayol.

- *1. División del Trabajo
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al interés general.
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Cadena de mando.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad en la permanencia del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo" (2)

1. División del trabajo. Exige que los diferentes trabajadores realicen tareas especializadas debidamente coordinadas. Cada empleado debe tener una especialización relacionada con la tarea que se le encomiende. Así se puede obtener una mayor eficiencia y mejores resultados, en cada uno de los empleados.

2. Autoridad y Responsabilidad. La responsabilidad está ligada a la autoridad, la cual es la facultad de dar órdenes, con la posibilidad de exigir su cumplimiento pudiendo utilizar para ello premios y castigos.

3. Disciplina. Implica que se dicten reglamentos y acuerdos para mejorar la relación entre jefe y subordinados, mediante su cumplimiento adecuado.

4. Unidad de mando. Existen tres premisas importantes para que se realice este principio:

a) Toda persona debe tener únicamente un sólo jefe inmediato.

b) Toda persona debe de saber quién es su jefe inmediato.

c) Todo jefe inmediato debe saber quienes son sus subordinados.

5. Unidad de dirección. Se refiere a que todo aquel que desempeña una misma actividad, buscando igual objetivo, debe tener un sólo jefe, un sólo plan y el mismo nivel.

6. Subordinación del interés individual al colectivo. Se debe de tratar que los intereses individuales y personales de cada empleado se armonice con los intereses colectivos y de la organización.

7. Remuneración. Deberá ser justa, de acuerdo con lo que cada quien realice, para lo que se necesitará una evaluación del desempeño para poder determinar qué es lo justo para cada quien. La idea de justicia no es fácil de alcanzar y, mucho menos de lograr en la práctica. Existen múltiples factores que concurren en una comunidad en torno a la justicia en la remuneración. Entre ellos pueden mencionarse: las leyes sobre salarios, las remuneraciones que se paguen en esa comunidad, en especial en empresas similares y en los mismos puestos, la valoración que se de a cada puesto, etc.

8. Centralización. Determina el grado en que la autoridad se puede delegar así como la determinación de las actividades que se deben concentrar

9. Cadena de mando. Se establece al relacionarse los altos ejecutivos hasta los de nivel más bajo, pasando por los intermedios.

10. Orden. Todo debe de estar en su sitio adecuado.

11. **Equidad.** Combinación de bondad y justicia. Normalmente supone la aplicación de principios de justicia considerando las situaciones específicas que cotidianamente se presentan.

12. **Estabilidad en la permanencia del personal.** Esto debe lograrse otorgando seguridad en el puesto al personal. En toda empresa una alta rotación de personal resulta costosa y es síntoma de una mala organización.

13. **Iniciativa.** Permite que los empleados colaboren en la forma de realizar su trabajo.

14. **Espíritu de equipo.** Crear un espíritu de colaboración entre todos mediante la motivación de que siempre dos pueden más que uno

En toda empresa existen dos tipos de organización:

a) **Formal.** Es aquella que establece un organigrama y tiene que ver con los objetivos de la empresa.

b) **Informal.** Relaciones de amistad fuera de la empresa que persiguen objetivos particulares.

La organización formal e informal se relacionan de modo importante pues cuando ésta última se dá facilita en gran medida una buena relación formal.

Para contar con una adecuada estructura se deben de realizar un organigrama de la organización o empresa.

2.1.1 TECNICAS DE ORGANIZACION.

Son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. En el libro de Münch Galindo (3) se encuentran algunas de ellas.

I. Organigramas:

Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las

interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existente dentro de ella." (4)

Los organigramas pueden clasificarse por:

1. Su objeto:

- a) Estructurales. Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
- b) Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- c) Especiales. Se destaca alguna característica.

2. Su área:

- a) Generales. Presentan toda la organización, se llaman también cartas maestras.
- b) Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección.

3. Su contenido:

- a) Esquemáticos. Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- b) Analíticos. Más detallados y técnicos.

Las ventajas que se tienen al utilizar y actualizar el organigrama de una empresa, son:

- a) Muestra quién depende de quién.
- b) Sirven como historia de los cambios que se han dado en la compañía.
- c) Permiten que en una rápida observación se pueda apreciar la estructura general y las diferentes relaciones existentes de la empresa o del área específica que se está tratando.
- d) Se utilizan para planear una expansión al estudiar los cambios que se propongan en una reorganización.

Existen tres formas de presentar los organigramas:

1. Vertical. Los niveles jerárquicos se muestran de arriba hacia abajo
2. Horizontal. Se muestran de izquierda a derecha.
3. Circular. Los niveles jerárquicos van del centro hacia afuera, haciendo una especie de círculo.
4. Mixto. Se utiliza más que nada por razones de espacio, pues es una combinación del horizontal y el vertical.

Ver Anexo 1

II. Manuales

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa, y son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

2.1.2 Descripción de Puestos

Para una administración eficaz se requiere con frecuencia de la aptitud de un administrador para identificar las tareas por realizar, delegar trabajo en otros y controlar su marcha y realización.

Para esto se requiere de la definición de las diversas tareas, lo cual lo proporcionan las descripciones de puestos. "Puede mejorarse el funcionamiento de toda unidad de organización empleando las

descripciones de puestos para asignar responsabilidades, delegar autoridad e identificar los deberes individuales y colectivos" (5)

Como todas las descripciones de puesto no son perfectas pero deben de allegarse lo más posible al propósito para el que fueron preparadas.

En el libro de Alexander Hamilton Institute (6) se menciona la preparación de un programa de descripción de puestos:

Entre las medidas que deben tomarse antes de comenzar un extenso programa de preparación y redacción de descripciones de puestos figuran: determinar las necesidades de la organización, asegurar la cooperación de la administración y elegir un administrador.

Determinar las necesidades de la organización.-

Hay varios síntomas que suelen llevar a la administración a pensar en instituir un programa de descripción de puestos:

- Las prácticas en materia de remuneraciones son inadecuadas e incoherentes.
- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir, con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

Además es importante tomar en cuenta los costos respecto de los beneficios que puede traer una descripción de puestos. Para esto es necesario reconocer que una vez establecido se debe mantener, por lo que sólo se debe crear un programa de descripción de puestos cuando ello sea posible y redituable. De lo contrario no valdría la pena iniciarlo. De llevarlo a cabo debe actualizarse

constantemente de acuerdo con las necesidades y características específicas que se vayan presentando en los diferentes puestos.

Para que sea posible establecer el programa de descripción de puestos es indispensable la cooperación de la alta dirección, contar con su apoyo pues de lo contrario todo esfuerzo será en vano.

"El administrador de un programa instituye procedimientos, confecciona modelos, reúne datos, verifica la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución. Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones, asegurar que éstas estén redactadas en un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación, y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos"(7)

Hay dos tipos de descripciones de puestos: las descripciones genéricas y las específicas.

"Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específica"(8), es decir, nos proporcionan una visión general de los puestos de una categoría, de acuerdo con características comunes; para lograr esto deben de analizarse todos los puestos para hallar sus denominadores comunes.

Las descripciones genéricas se utilizan para:

- Formulación de programas de capacitación
- Designaciones
- Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios"(9)

"Las descripciones de puestos específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto" (10)

Las descripciones de puestos específicas sirven para propósitos tales como:

- Análisis precisos de puestos.
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios).
- Organigrama*(11)

Para realizar una descripción de puestos se requiere de la participación de varias personas y grupos dentro de la compañía. Como es de suponerse, en primer lugar debe de satisfacer las necesidades de la administración superior para que se otorgue su completo apoyo para la realización de la o las descripciones.

También tendrá que satisfacer las necesidades de los grupos de supervisión, de los empleados mismos, así como del analista de puestos, quien será el que realice dichas descripciones.

Las descripciones de puestos pueden servir únicamente para la contratación de nuevos empleados debiéndose dar aviso al departamento correspondiente. También sirven para la creación y conducción de programas de gestión de sueldos y salarios, para facilitar la corriente de trabajo, la planificación de la mano de obra, etc. y para este caso todos los gerentes de operaciones y supervisores deberán estar informados y en su caso, cooperar en lo que sea necesario.

Las descripciones de puestos las realiza una persona especializada, como lo es el analista de puestos. Tratándose de una empresa pequeña lo puede realizar cualquier persona de nivel superior con responsabilidades diferentes.

2.1.2.1 Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción de puestos, mediante un análisis de los mismos se obtiene información de los diferentes empleos existentes en la organización para poder describirlos con exactitud y fijar requisitos y especificaciones que se ajusten a la realidad.

La información que se obtiene se refiere al puesto en sí, no a la persona que lo ocupa en un momento determinado. Es lógico que en la descripción de un puesto se señalen los comportamientos que en teoría deben practicarse, pero que no necesariamente tendrán que coincidir con la forma

específica como una persona llegue a desempeñarlo. Como se ha expuesto una buena organización debe dar un margen importante a la iniciativa personal con lo que cada puesto al desempeñarse es susceptible de enriquecerse.

En la información sobre cada puesto deben reunirse datos tales como:

1. Lugar del puesto en la estructura de la organización
2. Las tareas, obligaciones y responsabilidades esenciales del puesto y el trabajo que se realiza: "qué se hace, cómo se hace y para que se hace" (12)
3. Conocimientos y capacidad que requiere el personal que va a ocupar el puesto
4. Condiciones de trabajo

Técnicas del análisis de puestos. El analista debe utilizar mecanismos idóneos para adentrarse en cada puesto para descubrir y sistematizar sus características. Entre las diversas técnicas empleadas se pueden destacar las siguientes:

1. Entrevistas. Se motiva una discusión con dos o más personas que ocupan un determinado puesto. El analista cuenta con una lista de control para conducir dicha discusión y anota las respuestas para, posteriormente, llegar a una conclusión y poder realizar la descripción del puesto.

La ventaja de la entrevista es que permite la libertad de expresión entre los empleados, el analista se da una idea más exacta de lo que es el puesto en realidad, hay una mejor comunicación permitiendo la aclaración de todas las dudas que puedan ir surgiendo, aunque también existe la desventaja de que algunos empleados se sienten inseguros de proporcionar información que pueda ser inadecuada, pudiéndose limitar a las actividades vigentes olvidando los aspectos generales y, sobre todo, existe el gran peligro de que los empleados, así como los supervisores se concentren en los requisitos que describe la persona que ocupa el puesto en la actualidad y no en los que debe reunir el puesto en sí mismo.

2. La Observación. Únicamente consiste en que el analista observa, como su nombre lo dice, a los empleados que desempeñan el trabajo en los diferentes puestos y va tomando nota sobre todo lo que considera relevante. La ventaja de la observación es que el analista se familiariza directamente con el trabajo, se puede dar cuenta de condiciones y/o situaciones importantes para el puesto, que previsiblemente no se mencionarían en una entrevista y, además, se puede hacer la observación a los diferentes puestos sin interrumpir el flujo de trabajo.

Como desventajas de esta técnica pueden destacarse el que hay personas que no trabajan de igual forma si se sienten observados, que las cuestiones intelectuales no son fácilmente observables y sobre todo que se requiere de mucho tiempo para lograr el objetivo deseado de conocer a la perfección los rasgos distintivos de cada puesto.

3. Cuestionarios. Esta es la técnica que considero más sencilla. Consiste, únicamente, en formularlos y repartirlos a los empleados de los diferentes puestos y departamentos para que éstos los contesten y los devuelvan a su supervisor inmediato para, posteriormente, hacerlos llegar al analista, que se encargará de estudiarlos con detenimiento. Destacan como ventajas del cuestionario que es un método rápido y eficaz para reunir gran cantidad de información sin que se requiera viajar de un lugar a otro, cuando la organización es muy grande "Por supuesto, los cuestionarios deben estar bien preparados y presentados"(13)

Por supuesto también tiene inconvenientes como el que al responder por escrito se pueden omitir situaciones importantes en el puesto así como que no se produce la comunicación entre el empleado y el analista. Para obtener provecho de este método se requiere de tiempo para preparar los cuestionarios cuidadosamente para que sea eficaz su contenido de acuerdo con las preguntas que se formulen. También se deben prever que los destinatarios cuenten con el tiempo para contestarlos adecuadamente.

*4. Parte de empleados. El cuarto método impone a cada empleado llevar un informe o parte de sus actividades durante un periodo determinado. Este método es aceptable cuando el trabajo es de rutina y

se repite a corto plazo, una semana o, en algunos casos, un mes. Los puestos de producción, oficinistas, administración de oficinas, o de servicio y mantenimiento, se prestan a la confección de partes".(14)

Este método tiene utilidad únicamente para las actividades repetitivas, si se aplica sobre una actividad variante no brinda al analista información adecuada.

En el libro de Alexander Hamilton Institute (15) se habla de cómo elegir el mejor método de análisis de puestos:

Para determinar la mejor técnica de análisis, deben considerarse los siguientes factores:

- Tipos de puestos: Los puestos profesionales y de supervisión se prestan al análisis mediante entrevistas y cuestionarios. El trabajo de rutina puede ser estudiado mediante la observación y los partes.
- Acceso al analista al lugar de trabajo: Se encara mejor el trabajo de ventas y atención a distancia empleando cuestionarios y partes. La entrevista y la observación pueden ser más convenientes para los puestos de la casa matriz.
- Preparación previa por el analista: La preparación de los cuestionarios exige una inversión previa de mucho tiempo para el diseño y el ensayo. Los partes suelen requerir menos tiempo porque no hace falta que sean muy detallados. Las entrevistas y la observación son menos engorrosas si están bien planeadas en cuanto al tipo de información que se quiera reunir.
- Aceptación por los empleados: El método de entrevistas es menos amenazante, ya que permite al analista explicar y responder a cada persona. Los cuestionarios, los partes y la observación pueden resultar contraproducentes si no les precede una comunicación eficaz a los empleados.

Tomando en consideración las ideas anteriores pienso que lo más conveniente es realizar un cuestionario y, posteriormente, entrevistas complementarias; sin embargo esta conclusión no es absoluta pues, como se ha ido comentando, depende de cada situación la técnica que resulte más

apropiada. Esto exige que antes de decidirse por la aplicación de una técnica se haga un cuidadoso análisis de lo que se va a examinar a fin de hacer la más adecuada selección

2.2 Políticas de Operación

"Política, en sentido administrativo, puede definirse como el curso de acción o lineamiento general para tratar un aspecto determinado"(16)

La política necesita claridad y precisión en su contenido. son pautas para la toma de decisiones, facilitando estas en problemas o situaciones que se repiten con frecuencia dentro de una organización.

Es conveniente que se reúnan todas las políticas existentes en un manual para facilitar la administración de la empresa. Las políticas deben ser flexibles de acuerdo con las situaciones específicas que se pueden presentar, con el propósito de tomar una decisión adecuada. De lo contrario no estaríamos hablando de políticas sino de reglas o reglamentos, las que eliminan la decisión.

Existen políticas tanto expresas como implícitas:

"Las políticas expresas son formulaciones escritas u orales que proporcionan a los encargados de tomar decisiones información que les ayuda a escoger entre alternativas u opciones"(17)

"Las políticas implícitas difieren de las expresas sólo porque no se declaran directamente en forma oral o escrita. Se hallan dentro del patrón establecido de decisiones"(18)

Las políticas implícitas podrían describirse por escrito pero en tanto ello no suceda se podrán conocer a través de su ejecución en las actividades normales.

"Las vicisitudes de las actividades diarias y las debilidades de los gerentes y otras personas pueden desplazar la política expresa con una política implícita y contradictoria"(19)

En el libro de Münch Galindo (20) encontramos una clasificación de políticas que a continuación menciono:

I. De acuerdo con su nivel jerárquico

1. Estratégicas o generales. Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada
2. Tácticas o departamentales. Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento
3. Operativas o específicas. Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento

Todas las políticas, independientemente de cuales sean, deberán estar interrelacionadas y contribuir a lograr todos los objetivos de la empresa

II. De acuerdo con su origen

1. Externas. Cuando se originan por factores externos a la empresa, como puede ser la competencia o el gobierno, entre otras
2. Consultadas. Normalmente, dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose, así, estas políticas
3. Formuladas. Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades, son las expresas anteriormente mencionadas
4. Implícitas, también mencionadas anteriormente, como aquellas que se dan en la realidad y que nadie se ha ocupado de redactarlas formalmente

Así mismo en el libro de Munch Galindo (21), también encontramos la importancia de las políticas y los requisitos de una política con éxito:

Importancia

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones

- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe

- a) Establecerse por escrito y dársele validez.
- b) Redactarse claramente y con precisión
- c) Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar
- d) Coordinarse con las demás políticas
- e) Revisarse periódicamente
- f) Ser razonable y aplicable en la práctica.
- g) Estar acorde con los objetivos de la empresa
- h) Debe ser estable en su formulación
- i) Ser flexible.

2.3 Sistemas y Procedimientos

"La verdadera madurez de una empresa consiste en la madurez administrativa de sus directores y ejecutivos. Y esta madurez administrativa se obtiene hasta que se toma conciencia de que la acción en el trabajo diario ha de ser planeada, organizada, dirigida y controlada. Y esta "Toma de conciencia" implica la formación de un conjunto de hábitos mentales, de un modo de pensar sistematizado, ordenado, porque la administración es esto, esencialmente: sistema, método, formación

intelectual, que después ha de impregnar la conducta cotidiana y traducirse en un estilo de trabajo: el trabajo del auténtico dirigente."(22)

Hablar de sistemas y procedimientos es algo muy amplio, pero me gustaría hablar de algunos aspectos importantes en este capítulo

* Un sistema es una serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea. Procedimiento es el detalle de los pasos del sistema" (23). Yo aumentaría a la definición de sistema, que todas esas funciones, pasos y movimientos interactúan entre sí para lograr un objetivo en común y que los procedimientos se refieren a la determinación o explicación de la forma o manera de conseguir dicho objetivo.

Para tomar decisiones ninguna empresa puede basarse únicamente en métodos al tanteo o juicios empíricos, sino que deben de contar con medios para competir en el mercado existente, lo cual se facilita con los sistemas y procedimientos.

Se puede decir que todo ejecutivo y subordinado tiene una responsabilidad inherente en sistemas y procedimientos pues se refieren al cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo de empleados.

En el libro de Victor Lázaro "Sistemas y Procedimientos" (24) encontramos que existen diez consideraciones básicas para reconocer la situación, el alcance y la índole del trabajo de los sistemas y procedimientos:

A) Consideraciones anteriores del hecho (decidir lo que va a ejecutarse)

1. Qué va a hacerse: planeación, formulación de objetivos y políticas expresadas en cantidades, especificación de los productos, servicio, etc.

2. Cuándo debe hacerse: prioridad, secuencia y programación de la producción, etc.

3. Quién va a ejecutarlo: organización, delegación de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales.

4. Como va a ejecutarse: sistemas, procedimientos, metodos, metas de calidad, estandarizacion de las practicas de trabajo, publicacion de manuales de operación

5 Disponibilidad de recursos necesarios con que hacerlo: adquisición de abastecimientos, construcción, mantenimiento, administración de personal y financiera

B) Consideración inmediata (ejecución)

Ejecución de lo que va a hacerse en la forma planeada, en el tiempo programado para hacerlo, usando los recursos disponibles para ese objeto

C) Consideraciones posteriores al hecho (Valorización de lo realizado)

1. Que se ha hecho: las evidencias de los resultados objetivos: informes y estadísticas sobre la producción cuantitativa y su costo, comparando los resultados efectivos con los proyectos

2. Qué tan bien se hizo: revisión de calidad, reacción del consumidor, medición del trabajo, estudios, auditorías y demás

3. Debe continuarse haciendo: revisión del producto final, análisis del mercado, análisis del costo, investigación del consumidor y análisis de operaciones

4. Cómo podría mejorarse lo que se ha hecho: rediseñar el producto; reorientación del servicio y mejoramiento de la estructura de la organización y personal, manejo de abastecimientos, administración financiera y los procedimientos usados para plantear y programar las actividades futuras de la empresa.

Los sistemas y procedimientos se dividen en dos categorías: la de fábrica o taller y las de la oficina.

Las de fábrica se refieren al trabajo de fábrica, mantenimiento y construcción y los de oficina se refieren al trabajo dentro de la oficina como son el manejar de documentación, contabilidad, informes, presupuestos, etc

En el caso de un despacho de auditores y asesores fiscales, los sistemas y procedimientos de fabrica se referirian a la prestacion de los servicios y los sistemas y procedimientos de oficina, al trabajo, la administracion, la contabilidad y el control interno del propio despacho, entre otras cosas.

Para poder establecer los sistemas y procedimientos en el despacho o en cualquier otra empresa es indispensable contar con el apoyo de la alta direcci3n.

En el mismo libro, Victor Lazzaro (25) dice que otro punto que debe considerarse en relaci3n con el alcance de las actividades de sistemas y procedimientos, es el tipo de esfuerzo involucrado. Hay varios de estos tipos

1. Dise1o de sistemas y procedimientos para el proceso de nuevos trabajos que ser1n ejecutados posteriormente
2. Preparaci3n escrita, por primera vez, de los procedimientos para el proceso de trabajos que han sido ejecutados
3. Preparaci3n, publicaci3n y mantenimiento de manuales de "Sistemas y Procedimientos".
4. Revisi3n, an1lisis y mejoramiento de Sistemas y Procedimientos
5. Establecimiento y operaci3n de control de los "Sistemas y Procedimientos".
6. Creaci3n, entre todos los funcionarios de la compa1a, del conocimiento de la necesidad de un amplio ataque sobre las deficiencias conocidas, sospechadas o esperadas en los "Sistemas y Procedimientos".
7. Aumento de la competencia de supervisores y administradores para que conozcan y resuelvan sus propios problemas de "Sistemas y Procedimientos".

El punto uno se refiere a una planeaci3n de lo que se quiere lograr antes de ejecutarlo

El punto dos se utiliza cuando no se cuenta con nada por escrito y se tiene la necesidad de hacerlo para poder seguir adelante

El punto tres se refiere a que todo lo que se tiene por escrito se reuna en un manual para facilitar su uso y modificaciones posteriores.

El punto cuatro, trata de revisar y mejorar constantemente los sistemas y procedimientos evitando las emergencias, es decir, evitando que sucedan acontecimientos que requieran rápida solución y no sea posible seguir los pasos adecuados de sistemas y procedimientos.

El punto cinco, abarca controles como "control centralizado de procedimientos directos y manuales (punto tres), diseño de control y formas, registros administrativos, e informes de control. Por medio de estos registros es por los que se han hecho los perfeccionamientos continuos en las formas, reportes y registros."(26)

El diseño y control de formas no es otra cosa más que las formas impresas que ayudan a analizar diferentes aspectos en una empresa, tomando los datos que en dichas formas se llenaron. Los registros administrativos son informes que se dan para un mejor funcionamiento en el trabajo dentro de la empresa, pero hay que tener mucho cuidado de no archivar en exceso y en balde, pues ello puede llegar a confundir y a que se tomen decisiones incorrectas.

El punto seis, consiste en "convencer" verbalmente a los funcionarios de la compañía de la necesidad de este programa y una vez realizados adecuadamente los cinco puntos anteriores, es decir, obteniendo resultados, los funcionarios van a quedar realmente convencidos.

Y el punto siete busca que, "quien esté capacitado para ser un supervisor o para entrenarse como tal, casi siempre podrá aprender y aplicar técnicas y procedimientos sencillos probados y demostrados para la revisión, análisis y mejoramiento de aquellos sistemas y procedimientos que estén bajo su responsabilidad."(27)

2.3.1 Sistemas de Información

Son una de las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.

" Tal y como se enunció, muchas de las técnicas de planeación son a su vez, de control y, en esencia, los controles no son más que sistemas de información" (28)

Los Sistemas de información comprenden los medios a través de los cuales la empresa se allega de todos los datos e informes acerca del funcionamiento y actividades de la misma, con el propósito de reunirlos atendiendo a sus necesidades

Algunos de los sistemas de información son

- a) Contabilidad.
- b) Auditoría (Financiera y Administrativa)
- c) Presupuestos.
- d) Reportes, informes
- e) Formas
- f) Archivos (memorias, expedientes, etc.)
- g) Sistemas Computarizados.
- h) Sistemas Mecanizados.”(29)

La verdadera finalidad de un sistema de información es lograr, de la mejor manera, el objetivo de la empresa, reduciendo costos y tiempos de actuación, prever los acontecimientos futuros de manera que no se vuelva a caer en errores. Tratándose de una empresa de auditores y asesores fiscales la aplicación de un adecuado sistema de información tiende a evitar controles inadecuados y un papeleo excesivo. Un sistema de información permite detectar deficiencias e incluso advertir situaciones que permitan tomar decisiones sobre la ampliación del despacho, así como su reducción e incluso su cierre, si las circunstancias demuestran que no resulta viable o, cuando menos, que las dificultades no son fácilmente superables, pudiéndose agravar hasta ser incontrolables.

“La información no debe recabarse con propósitos especiales; más bien los mismos insumos de información básica deben estar disponibles para múltiples usos finales” (30)

Entre los sistemas de información más utilizados por un administrador están:

1. Los reportes e informes, que pueden ser informes para el control más directo de las operaciones o reportes de información que presentan datos mas extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes

Münch Galindo en su libro de Fundamentos de Administración (31) menciona que para elaborar un informe es conveniente tomar en cuenta las siguientes características:

1. Unidad del tema Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
2. Concentración sobre la excepciones. Deben revelar indicadores importantes, puntos débiles y fuertes más que situaciones comunes
3. Claridad y concisión Los informes muy largos, detallados y genéricos, originan confusión y desatención por parte de quien los recibe
4. Complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales. De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales, lo que evita la monotonía y enriquece la información
5. Equilibrio entre la uniformidad y la variedad. La empresa debe contar con una estructura fundamental de informes, mismos que no deben cambiarse constantemente, pero que requieren de revisiones y ajustes periódicos a fin de no caer en la rutina y obsolescencia.
6. Frecuencia de los reportes El hecho de que para controlar sea necesario contar con información oportuna y periódica, no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papelco innecesario.
7. Evaluación de la información. Es necesario evaluar frecuentemente la utilidad que reditúa la información, es decir, examinar si realmente el sistema proporciona información adecuada, completa y oportuna, y si se justifica su costo

2. Las Formas.

Münch Galindo en su mismo libro (32) explica que las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en

cada departamento; existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad.

Las formas facilitan la transmisión de información a la vez que sirven para registrar adecuadamente las operaciones. Al diseñar las formas es conveniente observar los siguientes lineamientos:

- a) Aprovechamiento adecuado de los espacios.
- b) Claridad y concisión.
- c) Uniformidad de diseño.
- d) Diseñar un diagrama de control de formas
- e) Diseñar un catálogo de formas.
- f) Diseñar solo las necesarias (evitar papeleo excesivo)
- g) Asegurarse de que los asuntos y actividades importantes se registren adecuadamente, y mantener al mínimo las formas innecesarias y rutinarias.
- h) Que el costo de su implantación se justifique.

3. Control Interno.

Por supuesto el mismo Münch Galindo (33) habla del Control Interno, el cual se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización; sus propósitos básicos son:

- La obtención de información correcta y segura
- La protección de los activos de la empresa.
- La promoción de la eficiencia en la operación.

Tradicionalmente se ha considerado que el control interno abarca solamente a la función financiera, sin embargo, su finalidad no se reduce a evitar o reducir fraudes, sino a optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo

y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas, etc.

"Dearden señala que los tres sistemas importantes de información típicamente encontrados son financieros, de personal y logísticos. La base del sistema financiero es el flujo del dinero a través de la compañía. El sistema de información de personal tiene que ver con el flujo de información concerniente a la gente. El sistema logístico se aplica a aquella información que refleja el flujo físico de bienes a través de una empresa" (34)

En el caso del despacho de servicios de auditoría y asesoría fiscal que de modo especial ocupa nuestra atención, su sistema de información financiera comprende los informes respecto a los ingresos mensuales facturados por sus servicios, los gastos mensuales fijos y variables, así como presupuestos anuales con base en la experiencia. Su sistema de información del personal, se refiere a las actividades y responsabilidades de los trabajadores profesionales y administrativos que laboran en el despacho, los resultados esperados del trabajo realizado, etc. Y su sistema logístico sería un reporte de los lugares en que se da el servicio.

Para que un sistema de información tenga éxito es indispensable determinar antes de realizarlo qué finalidad se busca al tenerlo, puesto que si se crea sin ninguna razón que lo justifique, lógicamente tendrá que fracasar.

Un sistema de información administrativa no se limita a contar con los últimos adelantos tecnológicos, pues aún así pueden existir errores. Los aparatos más sofisticados requieren de personas capacitadas que los aprovechen en sus múltiples aplicaciones.

Para evitar cualquier deficiencia en la información administrativa se requiere que los sistemas correspondientes suministren cuatro clases principales de informes:

*1. De coordinación y control.

2. Provocados.

3 Solicitados

4. De planeación *(35)

Los informes de coordinación y control se realizan periódicamente. proporcionan una visión general de la totalidad del desempeño de actividades específicas

Los informes provocados existen cuando surge una situación fuera de control y se requieren inmediatamente.

Los informes solicitados, como su nombre lo indica, se dan cuando se solicitan para un análisis detallado de una determinada actividad o situación. Se utilizan para ahondar en los planes que se dieron de coordinación y control, así como el porqué se requirieron informes provocados.

Y los informes de planeación, consisten en elaborar planes para predecir cuándo ocurrirán determinados sucesos, aunque debe advertirse que ello es sumamente difícil, pues se está en presencia de fenómenos humanos y sociales que no se comportan con la exactitud de los fenómenos de la naturaleza. *No obstante, el sistema de información administrativo puede ser de suma utilidad porque crea condiciones que ayudan a elaborar planes con rapidez y exactitud*(36).

La planeación permite formular hipótesis y diseñar programas realistas para seleccionar el mejor.

Para desarrollar un sistema de información administrativo en una pequeña firma de Auditores y Asesores fiscales, los pasos serían:

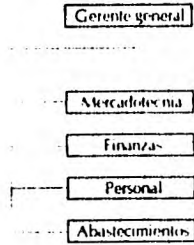
- a) Contar con un equipo de personas que representen a cada una de las actividades del despacho.
- b) Revisar los actuales sistemas de información e informes vigentes sobre todos los campos del despacho.
- c) Entrevistar a los responsables de los distintos niveles directivos para conocer sus necesidades de información, tanto actuales como futuras.

d) Preparar recomendaciones para el mejoramiento y/o establecimiento de un sistema de información, buscando el apoyo de la alta dirección.

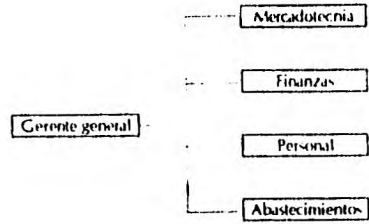
e) Obtenida la aprobación, proceder a la aplicación del sistema.

Actualmente el mejor medio para procesar la información es a través de una computadora. Conforme aumente el volumen de información a recopilar se requerirá de un mayor número de computadoras y de tecnología más avanzada para facilitar la salida de información veraz y oportuna. Naturalmente que en estos pasos se debe partir de un cuidadoso análisis financiero que equilibre los costos y los servicios obtenidos, a través de la aplicación de sistemas. Nunca será justificable una gran inversión en equipos de cómputo para contar con magníficos sistemas informativos si ello no contribuye al mejoramiento de los servicios, al aumento de usuarios y, concretamente, a la multiplicación de ingresos, que justifiquen las medidas y que alienten dinámicamente a continuar perfeccionándolas y modernizándolas, para que cada vez sean más reconocidos los servicios, más solicitados y mejor remunerados.

Anexo 1. Organigramas.

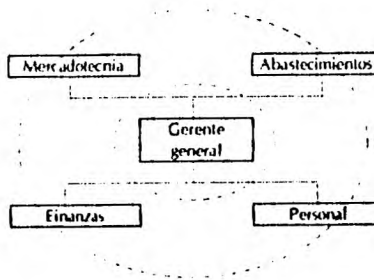


1. Vertical

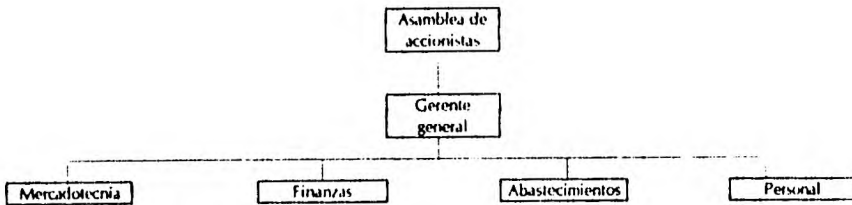


2. Horizontal

3. Circular



4. Mixto



- (1) Münch Galindo, et al, Fundamentos de Administración, 5ta. edición, página 108 y 109
- (2) George, Claude S., Jr. Historia del Pensamiento Administrativo, Prentice Hall, página 107
- (3) Münch Galindo, et al, Fundamentos de Administración, 5ta. edición, página 133
- (4) IDEM
- (5) Alexander Hamilton Institute, Cómo formular un programa de Descripción de Puestos, Modern Business Report, 1633 Broadway, New York, NY 10019 USA, página V
- (6) IBIDEM página 1
- (7) IBIDEM página 5
- (8) IBIDEM página 6
- (9) IBIDEM página 9
- (10) IDEM
- (11) IDEM
- (12) IBIDEM página 53
- (13) IBIDEM página 56
- (14) IDEM
- (15) IDEM
- (16) Fernández Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo, Ed. Diana, página 144
- (17) Hampton David R. Administración, Ed. Mc Graw Hill, página 203
- (18) IBIDEM, página 205
- (19) IBIDEM, página 206
- (20) Münch Galindo, Administración, Ed. Trillas, páginas 89 y 90.
- (21) IBIDEM, páginas 90 y 91
- (22) Guzmán Valdivia Isaac , La Sociología de la Empresa, Editorial Jus México, página 169
- (23) Lázaro Victor , Sistemas y Procedimientos, Ed. Diana, página 9
- (24) IBIDEM página 21

- (25) IBIDEM página 23-25
- (26) IBIDEM página 24
- (27) IBIDEM página 25
- (28) Münch Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, página 194
- (29) IBIDEM página 196
- (30) Cfr. H. Koontz, Curso de Administración Moderna, página 647
- (31) Münch Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, página 196 y 198
- (32) IBIDEM página 198
- (33) IBIDEM página 198 y 199
- (34) H. Koontz, Curso de Administración Moderna, página 647
- (35) Lázaro Victor, Sistemas y Procedimientos, Ed. Diana, páginas 545 y 546
- (36) Cfr. IBIDEM página 547

CAPITULO 3
UNA PEQUEÑA FIRMA DE AUDITORES Y ASESORES FISCALES

CAPITULO 3. UNA PEQUEÑA FIRMA DE AUDITORES Y ASESORES FISCALES

3.1 ¿Qué es una empresa?

La empresa es el grupo social que ha contribuido a un mayor avance económico de la sociedad, en un principio "surgió para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios"(1), sin embargo en la actualidad ya es un grupo social con vida y características propias que favorece el progreso humano, principalmente y, como consecuencia influye en la autorrealización de sus integrantes así como permite el avance económico del medio social en donde actúa

La empresa está formada por hombres, por lo que requiere de una adecuada coordinación de todos: los accionistas, directivos, empleados y trabajadores pues de ellos dependerá el éxito o fracaso del fin último de la empresa, que tiende a satisfacer necesidades específicas de los consumidores.

Podría definirse lo que es una empresa en si, tomando ideas de varios autores. Es una unidad económica social en donde se coordinan capital (accionistas), trabajo (empleados) y dirección (directivos) para lograr una producción de bienes socialmente útil, buena y lícita con la responsabilidad correspondiente, de acuerdo con las exigencias del bien común de la sociedad y que trata de alcanzar beneficios para aumentar las utilidades de los accionistas y proporcionar seguridad y prosperidad a los empleados.

Se dice que es una unidad económica porque integra a los tres elementos de la economía: tierra, trabajo y capital, así como también porque intervienen los factores de la producción: capital, trabajo y dirección.

Es también una unidad social porque se trata de personas que integran una sociedad. En este aspecto la empresa refleja la sociabilidad humana en tanto que propicia que varios hombres sumen esfuerzos para lograr fines que nunca podían alcanzar individualmente. En la empresa se suman

atributos diversos que poseen los miembros de la empresa. Las deficiencias de unos se suplen con las suficiencias de los otros.

Además la empresa debe ser socialmente útil, es decir, debe servir a la sociedad, a todas las personas a su alrededor con el fin de colaborar con el bien común. Lógicamente, esta característica de la empresa responde a su concepción axiológica o sea aquella que examinándola en sí misma trata de desentrañar su sentido dentro de una recta concepción de la sociedad. El hombre como ser social debe actuar a favor de la comunidad de la que forma parte. Cuando varios hombres se asocian el compromiso comunitario se reafirma. "Sumo mis esfuerzos a los de otros para cumplir con ciertos proyectos pero, finalmente, para servir a la comunidad de la que formamos parte" será la manera de ser de un recto empresario. Está por de más decir que en la realidad son pocas las empresas que se preocupan por actuar de este modo. Normalmente los fines comunitarios se ignoran o pasan a segundo término desplazados por el egoísta afán de riqueza que da origen a la mayoría de las empresas.

La Empresa para subsistir debe de perseguir cuatro fines fundamentales:

- a) Generar valor económico agregado (generar utilidad en relación a los bienes y servicios que se produzcan)
- b) Ser capaz de generar autocontinuidad (la misma empresa autofinanciarse para seguir subsistiendo)
- c) Proporcionar bienes y servicios útiles a la sociedad.
- d) Proporcionar compensación humana.

Muy importante en la empresa es reconocer que se trabaja con personas por lo que se debe de tener ante todo el respeto a la dignidad humana, así como también pagarles salarios y prestaciones justas, no explotarlas pensando únicamente en obtener utilidades.

Además, la empresa debe tomar muy en cuenta la gran importancia que tiene su clientela pues es quien le da vida y prestigio a un negocio.

Cuando se entiende a la empresa como una obra constructiva en la vida social que la aleja de la visión individualista propia del capitalismo económico debe preocuparse por aproximarse gradualmente a los objetivos que la convertirían en pieza clave en el desarrollo de la comunidad:

A. Económicamente sana (que tenga la organización administrativa y financiera que se permita pagar remuneraciones justas y obtener utilidades que estimulen a los accionistas para sostener y multiplicar sus inversiones).

B. Humanamente digna (que establezca interna y externamente los propósitos indeclinables de servir al hombre. Tomar en cuenta en todos sus proyectos que sus trabajadores y empleados son personas humanas dignas que exigen ser tratados como tales y que los consumidores también tienen ese carácter y, por tanto, debe servirles y nunca manipularlos ni explotárseles).

C. Moralmente justa (que se organice financieramente buscando que todos sus integrantes -accionistas, directivos, empleados, trabajadores- reciban con equidad los beneficios que se obtengan).

D. Socialmente democrática (que en forma gradual se vaya integrando en la dirección de la empresa y en el mismo capital a todos los trabajadores. La gran crítica al sistema capitalista de establecer empresas para ahondar las diferencias entre los pocos que tienen mucho -los dueños del capital- y los muchos que poseen lo indispensable -los que aportan el trabajo- se superaría al incorporar gradualmente a todos los trabajadores como accionistas de la empresa. Naturalmente que no es tarea fácil en tanto que supone lograr el avance sociocultural de los trabajadores y también la generosidad de los accionistas, que acepten pasar a participantes de una empresa social después de haber sido dueños absolutos del capital y de las decisiones.

3.2 Clasificación de empresa

Es necesario clasificar a las empresas debido a las grandes diferencias que existen y que requieren de una administración adecuada y específica en razón del ramo y tipo que caracteriza a cada una.

Anteriormente existían pequeños negocios como eran el taller familiar y artesanal entre otros, los cuales han ido creciendo y convirtiéndose en grandes empresas, esto no sólo por su magnitud sino por cuestiones tales como las que menciona Isaac Guzmán Valdivia (2):

- 1) El paso de una administración individual o personal a una administración en equipo.
- 2) Evolución de una administración empírica a una administración científica y técnica.
- 3) El cambio de los intereses exclusivamente privados de su propietario a los intereses profesionales de todo el personal para coordinarse y cumplir con sus objetivos

En el libro de Münch Galindo (3) encontramos que actualmente podemos clasificar a las empresas de acuerdo con su actividad o giro. Se dividen en:

- a) Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.
- b) Comerciales. Son intermediarias entre consumidor y productor; su función principal es la compra-venta de productos terminados.
- c) De servicio. Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Pueden clasificarse en empresas de:
 - A. Turismo
 - B. Transporte
 - C. Instituciones Financieras

D. Servicios Públicos Varios:

a - Comunicaciones

b - Energía

c - Agua

E. Servicios Privados Varios:

a - Asesoría

b - Diversos servicios varios contables, jurídicos y administrativos.

c - Promoción y ventas

d - Agencias de Publicidad.

F. Educación

G. Salubridad (hospitales)

H. Fianzas, seguros.

En este mismo libro de Münch Galindo (4), se observa que de acuerdo con el origen del capital, pueden ser públicas o privadas. En las públicas el capital pertenece al Estado y en las privadas el capital pertenece a los inversionistas particulares.

Las empresas suelen clasificarse de acuerdo con su magnitud. Es frecuente oír hablar de grandes empresas, de medianas y de pequeñas. Ello puede originarse en la aplicación de uno o varios de los siguientes criterios:

1. Financiero.- El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital, lo que varía de acuerdo con la situación económica del país en cada momento.

2. Personal ocupado.- Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores, y una grande es aquella que se compone de más de 1000 trabajadores. Sin embargo este criterio debe relacionarse con la tecnología que se utilice pues es factible que un grado importante de automatización permita

reducir significativamente el número de trabajadores sin que disminuyan la magnitud de la empresa.

En estos casos se tendrá que acudir a otros criterios y no circunscribirse a este.

3. Producción.- Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es indispensable para poder producir, una mediana es aquella que está más mecanizada aunque también tiene personal para trabajar directamente, y una grande es aquella que está totalmente mecanizada y sistematizada.

4. Ventas. Determina el tamaño de la empresa de acuerdo con el monto y lugares de venta. Pequeña, cuando sus ventas son locales, mediana, cuando son nacionales y grande, cuando sus ventas son internacionales.

5 Criterio de Nacional Financiera. Este organismo considera que la empresa grande es la mayor entre todas las de su ramo, pequeña la menor entre todas las de su giro y mediana la que se encuentra entre la grande y la pequeña.

José Antonio Fernández Arena en su libro de Proceso Administrativo (5) indica que Nacional Financiera preparó un listado de industrias enmarcadas en la economía nacional. En el mismo se destaca:

1. Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales

- Energía eléctrica
- Petróleo
- Gas, etc

2. Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias.

- Productos de petróleo
- Productos de carbón
- Textiles, etc.

3. Servicios necesarios para el desarrollo industrial.

- Transportes
- Comunicaciones
- Obras publicas, etc

4. Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales.

- Productos alimenticios.
- Bebidas
- Calzado, etc

Todos estos criterios de clasificación no son definitivos pues las características de una empresa varían en todos estos aspectos

Despacho de Auditores y Asesores Fiscales. La empresa que constituye el objeto de este trabajo, tomando en cuenta los criterios expuestos se podría clasificar como una empresa pequeña, en cuanto al número de personal ocupado. Respecto de sus ventas también tiene ese rango pues predominan las ventas nacionales centradas en la capital de la República, con algunos servicios de conferencias esporádicas en algunos lugares de provincia. Además se trata de una empresa de servicios privados.

En el libro de Jose Antonio Fernández (6) se advierte que las empresas medianas y pequeñas se enfrentan frecuentemente a diversos problemas:

- a) Incomprensión de la técnica; se tiene poca o ninguna preparación administrativa y se muestra muy poco interés por aplicar técnicas con resultados por considerar que pueden ser tardados.
- b) Empirismo crónico; prefieren utilizar experimentos prácticos con resultados rápidos.
- c) Excepcionismo; poca fe en las técnicas administrativas por todas sus características y sus condiciones.

d) Recursos precarios; cuentan con muy pocos recursos humanos, materiales y técnicos y cualquier esfuerzo resulta muy difícil realizarlo

3.3. AUDITORIA FINANCIERA

"La Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso" (7)

Al realizar una auditoría se debe de tomar muy en cuenta que es un trabajo de carácter objetivo, de tal manera que el auditor, al realizar dicho trabajo, debe tener una actitud de independencia mental, neutral. Además, debe de seguir un proceso, o bien procedimientos lógicos y bien organizados a fin de facilitar la recopilación de información y, posteriormente, poder dar una opinión.

La evidencia a la que se refiere la definición de Auditoría, consiste en la obtención de una gran variedad de información que apoye los resultados proporcionados.

Normalmente el auditor se basa en los Principios de Contabilidad generalmente aceptados, pero en algunas ocasiones los principios podrán ser las leyes, los reglamentos de impuestos sobre la renta, convenios contractuales, manuales de procedimientos, requisitos fijados por el gobierno, y otras disposiciones establecidas.

La Auditoría Financiera proporciona dos tipos de servicios, básicamente:

Para efectos propiamente financieros, que se centra en los datos idóneos para emitir una opinión seria sobre los estados financieros de la empresa a los accionistas.

Para efectos fiscales, que tiene como preocupación fundamental reunir los elementos que de acuerdo con la legislación aplicable permitan al fisco conocer los estados financieros de una empresa para precisar su situación de contribuyente. También se dan auditorías de carácter especial o limitadas, lo que se produce cuando se trata de reunir datos específicos para dar una opinión sobre un renglón específico de la empresa, por ejemplo auditoría sobre datos relativos al cumplimiento de las obligaciones con el Seguro Social, lo que en la actualidad es muy frecuente.

3.4 Procedimiento General de una Auditoría Financiera:

En el dos libros del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (8) y (9) se pueden encontrar los pasos que se siguen en una auditoría contable:

Los primeros nueve pasos se realizan antes de iniciar propiamente la auditoría:

I. Conocimiento del cliente; cuales son sus características, sus actividades, qué lo rodea, cuál es la rama de su negocio, situación financiera, sus planes futuros, sus problemas y ventajas en el mercado, conocer su organigrama, personal, etc.

II. Revisión de Control Interno; ver cómo funciona el control dentro de la empresa y dar puntos de vista sobre su efectividad.

III. Confirmaciones y Circularizaciones; el auditor solicita en forma escrita determinados datos acerca del cliente; y asimismo se solicita a los clientes que informen sobre todas las circulares, asuntos y memorándums que se les envían por la empresa, para que de este modo se pueda corroborar directamente con las personas que preparan esos elementos, para comprobar la veracidad de lo que se dice.

IV. Examinar la posibilidad de aprovechar las instalaciones y contar con el apoyo del personal de los clientes, es decir, se busca obtener informes sobre si la empresa que se va a auditar cuenta con herramientas que le puedan ser útiles al auditor, puesto que es bueno hacer uso de éstas para evitar inversión innecesaria en tiempos y costos.

V. Programas de trabajo: consiste en poner por escrito cada uno de los pasos que se deben realizar en cada una de las áreas que se van a auditar en la empresa del cliente para poder ejecutar el trabajo adecuadamente.

VI. Asignación de personal; una vez determinado o estimado el tamaño de la auditoría a realizar, se deberá seleccionar al personal adecuado para la ejecución de dicha auditoría, así como su distribución en la misma

VII. Preparar memorándum que explique varios conceptos. El auditor da por escrito las principales variaciones en las cuentas de los estados financieros. Esto normalmente ocurre en auditorías recurrentes, es decir que ya antes se habían realizado, pues consiste en observar los estados financieros de un año y otro para detectar aumentos o disminuciones representativos en las cuentas de dichos estados financieros, con el fin, de que una vez comentadas las variaciones con el cliente se pueda hacer una estimación del tiempo de la auditoría.

VIII. Revisar el trabajo hecho por los auditores internos y preparar un memorándum sobre la revisión, este punto está muy relacionado con el paso IV, pues también a la auditoría interna se le puede considerar una herramienta útil para el auditor externo. Este por lógica va a revisar el trabajo realizado por el auditor interno con lo que podrá estimar el tiempo que deberá invertir en el cliente.

IX. Preparar la estimación de tiempo, por secciones, de la auditoría. Antes de iniciarla se debe de estimar el tiempo que se utilizará para llevarla a cabo con el fin de determinar los costos para hacer al cliente una carta propuesta que le permita decidir si acepta o rechaza la auditoría.

Si el cliente acepta el servicio, se continuará con los siguiente pasos:

X. Obtener copias de nuevos contratos de derechos y obligaciones (ej. pólizas de seguros, contrato de arrendamiento, etc.) para el archivo y determinar si han habido cambios en la escritura constitutiva. En otras palabras se buscará recabar toda la información actualizada.

XI. Enviar cartas a los abogados y aclarar las contestaciones recibidas. Se refiere a que al iniciar una auditoría se redacta una carta firmada por el cliente solicitando a sus abogados información sobre la situación legal en que se encuentra la empresa y, en caso de no tener contestación, se deberá aclarar con la empresa la omisión de dicha respuesta.

XII. Preparar asientos de ajustes no contabilizados y concluir sobre su efecto en los estados financieros. Realizar los ajustes de asientos o situaciones que no se tomaron en cuenta por error o distracción y mostrar su efecto en los estados financieros.

XIII. Obtener balanza de comprobación firmada por el responsable de la administración financiera o por el representante legal, cotejada contra sumarias de los papeles de trabajo. Si se llega a detectar algún error, deberá enviarse el dato al departamento de contabilidad para que sea corregido debiéndose informar al auditor que la contabilidad fue regularizada conforme a las indicaciones.

XIV. Obtener carta de representación o salvaguarda; esto se refiere a obtener una carta del administrador de la empresa auditada firmada por el responsable de la contabilidad y por el Director General que se hagan responsables de la veracidad de la información

XV. Aclarar todos los puntos y anotar conclusiones en todas las cédulas y secciones de las sumarias (papeles de trabajo) donde deban incluirse, para determinar el grado de confiabilidad de la información de la empresa y así anotar las observaciones y dudas.

XVI. Comentar con el cliente todos los puntos del borrador de la carta de sugerencias y de la situación fiscal que se incluirán en el trabajo final. Una vez que el auditor revisa el proyecto de carta y que se hagan anotaciones en sucio, es bueno comentarlas con los responsables de la empresa para que sean aclaradas todas las dudas y se intercambien ideas sobre las observaciones de posibles anomalías y de las sugerencias para superarlas

XVII. Preparar carta de observaciones y sugerencias. Ya que quedaron perfectamente entendidos y aclarados todos los puntos de la carta mencionada en el punto anterior y se terminó la auditoría, se hace la carta definitiva ya en limpio

XVIII. Anotar sugerencias de cambios en el programa de auditoría para el año siguiente. Una vez que ya se trabajó en la empresa y se tiene un mayor conocimiento de ella se deben instrumentar nuevos procedimientos en los mismos papeles de trabajo del auditor que permitan una mejor preparación y realización de la siguiente auditoría

XIX. Preparar resumen final de tiempo. Al concluirse la auditoría se conoce el tiempo real que ocupó el trabajo, si el tiempo fue distinto al estimado se debe analizar de quien fue la culpa y con base en ello podrán definirse los honorarios definitivos que se cobrarán por la auditoría.

XX. Preparar estados financieros. Es el último punto en donde se van a dictaminar los estados financieros ya correctamente realizados.

Ver Anexo I.

"Las características esenciales de la auditoría son: la responsabilidad e independencia"(10)
Es muy importante tomar en cuenta que para realizar una auditoría a una determinada empresa no lo puede hacer cualquier persona, siempre debe de tratarse de un profesional "con todas las de la ley"(11)

Para realizar correctamente su trabajo, el auditor deberá basarse principalmente en los principios, normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados. Así mismo se podrá auxiliar de las llamadas técnicas de auditoría: análisis, inspección confirmación, investigación, declaraciones o certificaciones, observación y cálculo.

Procedimientos de auditoría: "Son el conjunto de técnicas que forman el examen de una partida o de un conjunto de hechos o circunstancias."(12)

Las normas comúnmente aceptadas para realizar una auditoría se pueden encontrar en uno de los libros del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (13) Las mismas son las siguientes:

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

A) Normas Personales:

- a) Entrenamiento técnico y capacidad profesional
- b) Cuidado y diligencia profesionales.
- c) Independencia mental

B) Normas relativas a la ejecución del trabajo:

- a) Planeación y Supervisión
- b) Estudio y evaluación del control interno
- c) Obtención de evidencia suficiente o significativa

C) Normas relativas a la información y dictamen

- a) Aclaración de la relación con los estados financieros y la responsabilidad asumida respecto a ellos.
- b) Aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados
- c) Consistencia de los principios de contabilidad.
- d) Suficiencia de las declaraciones informativas
- e) Salvedades.
- f) Abstención de opinión.

Es importante tener en cuenta que el contador público, así como todo profesionista, en la realización de su trabajo debe poner en práctica principios de ética profesional, así como, actuar con justicia y con gran vocación de servicio para con los clientes, quienes son la parte principal y fundamental en cualquier empresa utilitaria.

"El 30 de abril de 1959, surge la auditoría para efectos fiscales" (14) , lo que consiste en dar validez a los estados financieros que hayan sido auditados por contador público registrado, lo que supone que reunió los requisitos establecidos en la ley de acuerdo con la decisión de la autoridad competente para hacer el registro.

3.5 ASESORIA Y CONSULTORIA FISCAL

La Asesoría Fiscal tiene como objetivo proporcionar recomendaciones sobre las medidas que debe adoptar una empresa para pagar estrictamente las contribuciones que le correspondan lo que implica el análisis de la totalidad de operaciones que se realicen. En cambio, la Consultoría Fiscal se circunscribe a un aspecto específico que se analiza.

La Asesoría Fiscal requiere de conocimiento del cliente, del entorno económico, de la técnica contable y de las disposiciones que las leyes tributarias señalan, para que con apego estricto a las disposiciones jurídicas vigentes, el cliente obtenga el máximo beneficio económico posible y, además de cabal cumplimiento a sus obligaciones tributarias.

La Consultoría Fiscal exige, solamente, el conocimiento del asunto específico del cliente sobre el que se pide el apoyo técnico, así como de las implicaciones sobre ese asunto, de la técnica contable y de las disposiciones que las leyes tributarias señalan, lógicamente, en relación al caso específico sobre el que versan la consulta. El consultor tendrá que sugerir las medidas que deben adoptarse para resolver los problemas relativos a los lineamientos fiscales y el cumplimiento de las obligaciones de aquello que fue motivo de la consulta.

Servicios de Asesoría:

Estos servicios, normalmente, son utilizados por empresas pequeñas o medianas, así como por personas físicas que no tienen suficiente conocimiento de la legislación que rige el país y que cambia constantemente y que por lo tanto requieren a un asesor externo que los vaya guiando adecuadamente para la formulación y presentación de las declaraciones.

En el libro del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (15) se destacan algunos de los servicios que pueden prestar los asesores fiscales y son:

- Políticas y conferencias acerca de las reformas fiscales que se van dando, poniendo un mayor énfasis en los puntos de más importancia en el momento y en la situación de cada cliente.

- Información diaria y oportuna de todos los cambios fiscales que van ocurriendo y los criterios que adoptan las autoridades
- Analizar y solucionar todas las cuestiones impositivas que se les presenten a los clientes en materia impositiva

Desgraciadamente, la experiencia revela que se trata de un servicio cuya utilización se limita a situaciones de urgencia como cuando necesitan presentar declaraciones. Rara vez advierten la conveniencia de utilizar el servicio cuando la fecha en la que deban presentar las declaraciones se encuentra lejana. Para superar esa situación los asesores fiscales deben tener la capacidad suficiente para convencer a las personas de la necesidad e importancia de contar con este servicio durante todo el año y no solamente al final.

La Asesoría Fiscal también es muy necesaria porque alguien que no tiene suficiente conocimiento de la ley y de la manera de actuar de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y, en general de las autoridades fiscales, le es muy difícil enfrentarse a las situaciones rutinarias del pago de impuestos, declaraciones provisionales, requerimientos que se hacen y que normalmente alarman o asustan a los contribuyentes que desconocen si incurrieron en alguna irregularidad. En síntesis, contar con un asesor fiscal, da seguridad al contribuyente respecto al cumplimiento oportuno de sus obligaciones fiscales, sin que tenga que enfrentarse a situaciones molestas derivadas de conductas que, incluso realizadas de buena fe, pudieron oponerse a las leyes fiscales. En este aspecto no puede olvidarse que en materia tributaria las leyes son especialmente estrictas y las conductas violatorias de las mismas pueden dar lugar a sanciones administrativas, fundamentalmente multas, y aún a que se incurra en hechos testificados como delitos que den lugar a un proceso y a la consecuente privación de libertad.

Pasos de la Asesoría Fiscal:

1. Aplicar un cuestionario para conocer la compañía desde el punto de vista fiscal.
2. Aplicar un cuestionario para la revisión fiscal de la empresa (dependiendo de lo que se quiere conocer)
3. Revisión de Control Interno como medida de prevención y eliminación de partidas o deducibles.
4. Aplicación de cédulas correspondientes.

Ver Anexo 2.

3.6. Servicios de Planeación Fiscal:

Planeación Fiscal: "Es el derecho que tienen los contribuyentes para minimizar su carga tributaria, mediante la aplicación estricta de las disposiciones fiscales en vigor" (16)

Planeación Fiscal: "Es el estudio de la estructura y operaciones que realiza o va a realizar una empresa, a la luz de las disposiciones fiscales aplicables, con el objeto de cumplir con las mismas y obtener, dentro de los marcos legales, los máximos beneficios posibles".(17)

Como ya se había explicado, la planeación es sumamente importante antes de realizar cualquier tipo de trabajo, a fin de conocer los posibles resultados, con una y otra forma de hacer las cosas. Así también en la planeación fiscal, tanto de personas físicas como morales, significa "que con toda anticipación y oportunidad deben estudiarse las diversas alternativas y posibilidades de lo que realiza o va a realizar la empresa o la persona física, a la luz de las disposiciones fiscales vigentes, con el objeto de cumplirlas y obtener dentro de los marcos legales las máximas ventajas posibles en materia fiscal"(18). Todo aquel que vaya a realizar una estrategia fiscal, ya sea el contribuyente o sus asesores, deben actuar con responsabilidad social, lo cual implica conocer la función social de la empresa y de los impuestos que paga y reconocer que no es válido por ninguna circunstancia deformar la naturaleza de la empresa y de las operaciones que realiza, además de que todo aquel que vaya a realizar una planeación fiscal debe de conocer perfectamente las leyes fiscales y las reformas que se vayan dando, es decir, debe de estar actualizado en la materia.

La planeación fiscal, por supuesto, se realiza porque tiene una serie de ventajas que desgraciadamente no todas las personas las conocen por lo que piensan que no es tan necesaria.

En el mismo libro del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (19) se describen las ventajas de la planeación fiscal:

1. Ahorro de impuestos, ya que se adoptan algunos procedimientos autorizados por la misma ley que, entendiéndolos adecuadamente, permiten que el contribuyente tenga un beneficio, pagando menos impuestos.
2. Pago de impuestos diferidamente, a fin de contar con el dinero por más tiempo y tener un mayor financiamiento y liquidez.
3. Al conocer perfectamente la ley y actuar correctamente, se evitan sanciones o recargos.
4. Conocer los gastos que son deducibles, para evitar pagar más impuestos de los debidos

En el libro de Alberto Montiel Castellanos (20), se explica que la planeación fiscal debe seguir el mismo camino que establece el proceso administrativo, de tal manera que lo primero que debe establecerse son los objetivos de tal función fiscal, los cuales son:

- Que la empresa tenga ante las autoridades la mejor imagen desde el punto de vista fiscal.
- Que los accionistas y funcionarios estén tranquilos respecto a la situación fiscal de la empresa.
- Que la empresa pague sus impuestos en forma estrictamente justa. Ni más ni menos de lo que debe.
- Que se obtengan todos los beneficios fiscales que las disposiciones aplicables establecen.
- Que la empresa cumpla, a través del correcto pago de sus contribuciones, con sus obligaciones sociales y morales, etc.

Varios pueden ser los objetivos que se buscan, entre ellos los que resultan básicos de la función fiscal:

- Crear y mantener una estructura fiscal sana de la empresa (evitando el pago de sanciones y recargos)
- Lograr dentro de los marcos legales, los máximos ahorros fiscales y diferir en lo posible la fecha de pago de los impuestos.

En términos generales los pasos de una planeación fiscal para lograr los objetivos señalados:

1. La obtención de información interna.
2. La obtención de información externa. (leyes)
3. Análisis y estudio de la información.
4. Determinación de la acción a tomar dentro de la planeación. (proceso administrativo)
5. Determinación de la acción a tomar dentro del control preventivo. (prevención de posibles contingencias)
6. Determinación de la acción a tomar dentro del control efectivo (vigilancia sobre su debido cumplimiento)

Ver Anexo 3.

Respecto de lo anterior, cabe mencionar que en la actualidad existe tipificado dentro de los artículos 108 y 109 del Código Fiscal de la Federación, el delito de defraudación fiscal en el que incurre si se realizan dos o más actos, relacionados entre ellos, con el único propósito de obtener un beneficio indebido con perjuicio del fisco federal. Como antes se señaló, uno de los propósitos que se persigue a través de los servicios de los profesionistas en contabilidad, es evitar que se incurra en conductas que pudieran ser consideradas por las autoridades como defraudación fiscal pues en ese momento la situación se complica al colocarse en el campo del derecho penal.

3.7 Calidad y Excelencia en los Servicios Profesionales.

"El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo"(21).

"El Servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria y se da cuando lo que se percibe es mayor o igual a lo que se esperaba controlándose el reflujo, o sea las necesidades nuevas del cliente, sin agobiarlo, pero con la preocupación de atender hasta los detalles más inesperados, creando siempre respuestas adecuadas a lo que se esperaba."(22)

"La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave, siendo ésta, aquella que por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe conseguir. Cada servicio únicamente debe tener una clientela clave, porque si se busca satisfacer a todos un poco, es seguro que tiendan a fracasar, un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado"(23).

La realidad es que la calidad sólo la define el cliente y va a depender de la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas.

El servicio es algo intangible, sólo existe con experiencias vividas, es algo que se conoce en el momento y no vuelve a saber de él hasta que se le vuelve a dar, y dependiendo del grado de satisfacción que se le proporcione al cliente volverá o no a solicitarlo.

Es importante reconocer que la calidad en todo y en cada una de las cosas es sumamente indispensable para poder tener éxito en lo que se realiza, pues de ello depende la estimación sobre si se es bueno o malo en el campo en donde uno se encuentra, sobre todo hoy en día con la cantidad de competencia existente; "la calidad de servicio es un tema 'a la cabeza de lista'"(24). Hay que saber que el gran diferencial entre una institución y otra depende de la calidad del servicio, y es esto lo que atrae y mantiene la atención del cliente, pues a éste no le importa quien le de el servicio sino cómo se lo den, es decir "la calidad de servicio es un factor principal para ganar la lealtad del cliente"(25)

En el libro de Leonard L. Berry (26) se destacan algunos de los beneficios que corresponden a los negocios que ofrecen una calidad superior:

- Mayor lealtad del cliente
- Repetición de negocios
- Vulnerabilidad reducida a la guerra de precios
- Habilidad para disfrutar de unos precios relativos más altos sin que ello afecte la participación en el mercado.
- Costos de mercado inferiores
- Crecimiento de la participación del mercado

La calidad y excelencia de los servicios profesionales depende, en gran medida, de que se entienda que el cliente es lo más importante en un negocio y que el deber es servirlo, como a él le gusta, pues como dice Leonard L. Berry "el cliente es el jefe" (27)

Una empresa está hecha para ganar dinero, pero no se debe fijar en esto nada más así, sino que para lograrlo debe darle el mejor servicio al cliente para que éste a su vez esté satisfecho con lo que recibe y le haga generar dinero a la empresa.

Los servicios profesionales no son otra cosa más que el mismo servicio del que se ha hablado, pero realizado por profesionistas. Para entenderlos es necesario hablar de la ética profesional o moral profesional: "Ciencia normativa que estudia los deberes y los derechos de los profesionistas en cuanto tales" (28).

El concepto medular de la ética profesional es el concepto de moralidad, que se refiere a las obligaciones internas de la conciencia, se trata de tener una verdadera responsabilidad profesional

El Dr. Aquiles Menéndez en su libro de "Ética Profesional"(29) dice que la profesión debe ser concebida y vivida con un verdadero sentido de servicio, dada su responsabilidad social, derivada en su jerarquía de valores en donde la persona ocupa el primer lugar; ya sea para desarrollar su espíritu, asegurarle la salud, organizar su industria y recursos económicos o promover la equidad y la justicia en sus relaciones.

"Profesión - es una capacidad cualificada, requerida por el bien común, con peculiares posibilidades económico sociales"(30), es decir, la capacidad se refiere a la actividad con cualidades de honestidad, austeridad y eficiencia en el trabajo realizado. La palabra "cualificada" quiere decir que tenga preparación y estudios universitarios, que debe buscar el bien común en la actividad y organización profesional.

Se habla de ética profesional por referirse a los profesionistas; en esencia se vincula a todos los actos de moral individual que se realizan en el ejercicio de la profesión. En concreto depende de que cada persona, tenga la conciencia y la convicción, de que actuando con moralidad en su profesión, en todas y cada una de las actividades realizadas en la vida diaria se perfeccionará no solo como profesionista sino como persona humana.

Al hablar de una firma de Auditores y Asesores fiscales, se hace referencia a la profesión de contadores públicos, respecto de los cuales, es bueno señalar, que cuentan con un código de ética profesional que señala reglas fundamentales de cómo debe ser su actuación. Se marca la independencia, integridad y objetividad que debe tener el contador público al realizar una auditoría, además de la gran responsabilidad que se tiene con los clientes, así como con los mismos colegas, es decir, la cooperación profesional que debe de existir, la confianza mutua, para poder progresar.

3.8. Entorno Social y Económico de la micro y pequeña empresa.

En casi todos los países del mundo la micro y pequeña empresa ha contribuido grandemente a la generación de empleos (va desde el 40% hasta el 70% de la fuerza de trabajo (31) así como al crecimiento del PIB.

En el libro de Estrategia de Microempresa (32) se presentan datos que resultan ilustrativos.

Los países en desarrollo son aquellos en los que tienen más auge las micro y pequeñas empresas; se puede afirmar que en ellos la institución más popular, después de la familia es la microempresa.

En México, un país en vías de desarrollo, es evidente que la estratificación y las políticas de promoción de exportaciones y sustitución de importaciones sólo favorecieron a empresas medianas y sobre todo grandes, pero provocaron un gran desempleo en las micro y pequeñas empresas. "La nueva estrategia debe incluir no sólo grandes inversiones y privatización, sino también la generación de empresas a partir de la micro y pequeña empresa" (33).

En los años de 1986, 1987, 1988 el CIPAI (Centro de Investigación, Promoción y Análisis Integral, S.C.) realizó varias encuestas para conocer la opinión pública sobre la situación económica del país, siendo ésta que se viven una gran crisis, como nunca se había dado. Cuando menos esa es la opinión popular.

En cuanto a la suficiencia del ingreso mensual opinaron, un 76% que seguiría mal y un 67% que empeoraría.

Para las elecciones de 1988 mucha gente pensó que al producirse los cambios podía mejorar, sin embargo, la opinión pública reveló que las personas se dieron cuenta de que la confianza en que el gobierno solucionara los problemas era muy poca. El problema radicaba en que la situación económica y social del país iba, cada vez, deteriorándose más.

El problema hacía necesario crear fuentes de empleo que incrementaran el nivel de vida familiar para los sectores populares pues, en caso contrario, se desataría como ha ocurrido, una gran

crisis social, en donde la gente está desesperada por sobrevivir propiciándose el empleo de medios drásticos como asaltos e, incluso, asesinatos.

Durante el sexenio de Miguel de la Madrid el poder adquisitivo del salario disminuyó en un 42% y la única alternativa para mejorar en ese renglón y, al mismo tiempo, mantener baja la inflación era aumentar la productividad, dado que la experiencia anterior con el Presidente López Portillo de aumentar los salarios en un 30-20-10% sólo por una decisión política ocasionó grandes incrementos en la inflación.

El excesivo gasto público ocasiona inflación y los empleos no productivos (o sea, subsidiados) incrementan el gasto público.

En los próximos 20 años el país necesita crear 20 millones de empleos; 14 de ellos en las áreas urbanas. Dadas las características de las empresas en México, la mitad de ese empleo corresponderá a nuevas microempresas con un promedio de 5 trabajadores. Por tanto, se requiere crear dos millones de microempresas en 25 años, o sea 80 mil por año, que equivalen a 250 por día, lo que requiere de una gran inversión nacional y extranjera. Esto supone que los intentos de crear microempresas deben incrementarse cinco veces más, pues por lo general sólo el 20% de las microempresas generadas tienen éxito.

El gobierno debe destinar más recursos a las obras de infraestructura para impulsar el desarrollo y disminuir los recursos para empleo burocrático.

Otro gran problema que existe en nuestro país consiste en la gran cantidad de reglamentos y trámites que se deben realizar para iniciar una empresa, además de los impuestos excesivos que se cobran por tener utilidades y ser productivos, lo cual impide la innovación que se necesita para la creación de las microempresas para la generación de empleos. Cuando se llega a dar el espíritu emprendedor de alguna persona para iniciar una empresa, tiende a caer en la ilegalidad, anarquía y decadencia moral para evitar pasar por tantos pasos tan tediosos de realizar y que impiden lograr una mayor productividad.

La crisis económica que amenazaba convertirse en problema político, obligó al gobierno a combatir la inflación, vender o cerrar empresas estatales y a pensar en políticas económicas realistas, como la apertura de la economía.

De acuerdo con informes de 1986-1988 la microindustria en México representa el 2.3% del PIB, el 6% del empleo y el 11.4% del número de establecimientos. La pequeña industria representa el 17.8% del número de establecimientos y proporciona empleo al 23.6% del sector industrial. En conjunto la micro y pequeña industria representan el 94.8% de las factorías en México y proporcionan el 34.9% de los empleos del sector.

Después de una investigación en 1987 se obtuvo que el número promedio de trabajadores en la microindustria es de 4.5, su principal problema es el ausentismo y la falta de capacidad en el trabajo, siendo normalmente los empleados familiares. Tienen problemas en el aprovisionamiento de materias primas, un constante aumento en los precios y falta de calidad.

En el libro de Propuestas del Sector Privado 1994-2000 (34) encontramos que:

La reordenación de la economía, derivada de la apertura comercial y de un crecimiento en esquemas de economía de mercado ha provocado la necesidad de nuevos modelos y esquemas de funcionamiento de la actividad económica en el nivel básico o microeconómico.

La empresa, en particular, se enfrenta a problemas como son: de contratación del mercado interno, competencia con el exterior y, sobre todo, la situación financiera. Dentro de los planes de las empresas para elevar la competitividad se encuentran programas de productividad y calidad, sin embargo elementos como los costos financieros, costos de servicios básicos de infraestructura y transporte, carga administrativa de aspectos reglamentarios y costos fiscales están fuera de su ámbito de acción; es así como la reacción ante una competencia tan agresiva ocasiona prácticas comerciales desleales.

Esta problemática es algo muy grave sobre todo para empresas pequeñas, cuya desaparición es un fenómeno natural en los grandes procesos de reajuste estructural. Sin embargo, el debilitamiento innecesario o quiebra de empresas que tendrían posibilidad de subsistir causa un daño significativo al país.

Estos cambios estructurales causan desaparición de empleos, así como lo causan las empresas que desaparecen. Los puestos que dejan de existir por ajuste estructural o por desaparición de empresas exigen la creación de nuevas fuentes de trabajo para no caer en el desempleo. Estas no nacerán sin conjuntar las decisiones de emprender y de realizar las inversiones, dentro de un entorno propicio de fomento a la actividad empresarial.

La atracción de inversión extranjera tiene como uno de sus beneficios la creación de estas fuentes de trabajo; sin embargo, como se ha comprobado que este tipo de inversiones tienden a ser muy volátiles queda en ilusión el gran beneficio que pueden traer con su ingreso, pues será igual o peor el perjuicio que produzcan con su salida.

Los objetivos a lograr para reactivar la economía básica tiene dos aspectos:

- a) Defensa de la estructura productiva evitando la extinción de empresas y el debilitamiento excesivo de la mayoría de ellas.
- b) Propiciar un fuerte crecimiento mediante el nacimiento de muchas empresas medianas, pequeñas y micro con una reforzada mentalidad de país con espíritu empresarial.

Algunas de las propuestas dadas por el sector Privado (35) son:

- Ampliar los esquemas de financiamiento para la pequeña y micro empresa, buscando una reestructuración de pasivos a largo plazo, incluso mediante un programa especial.
- Encontrar mecanismos realmente innovadores de desregulación y simplificación fiscal que tomen en cuenta la realidad de la pequeña micro empresa. La preocupación principal de un pequeño empresario debe ser atender su mercado y expandirlo, ser competitivo mediante productividad y eficiencia y no tener una carga desproporcionada de tiempo y costos en asuntos reglamentarios y fiscales.

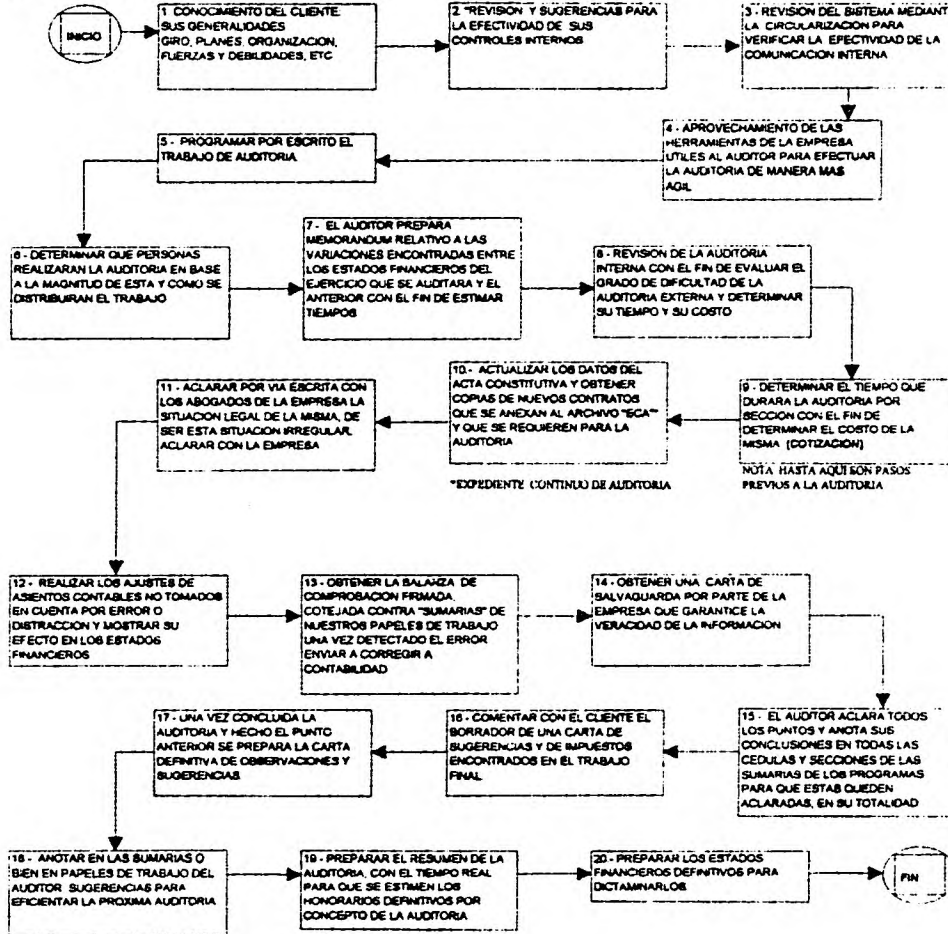
- Alentar esta política de necesidad de fomentar la supervivencia y el nacimiento de empresas a nivel nacional, de manera que las orientaciones a este respecto sean respaldadas a niveles estatales y municipales para que, en su área de competencia, se tenga la misma política de simplificación, desregulación y apoyo.

No cabe duda que la situación económica en México, creada a partir de diciembre de 1994 ha puesto al borde del precipicio a un gran número de empresas, incluidas las que operan bajo el esquema de franquicias. Y no es para menos, ya que lo importante ahora no sólo es si los negocios son conducidos con profesionalismo, mayor calidad y la más elevada tecnología. La contracción del mercado interno está afectando a todas las empresas, aunque las que cumplan con los atributos mencionados sobrevivirán con menor dificultad. Muchos de los negocios presentan el problema de cartera vencida pues todo el país está viviendo un situación económica crítica, lo cual crea un círculo vicioso en donde nadie tiene dinero suficiente

México será un país difícil para quien quiera iniciar un nuevo negocio. Incluso para los que ya lo tienen, la tarea central será sobrevivir. Y aquí es donde el formato de franquicia como estrategia de negocios puede ser una importante ventaja sobre los negocios tradicionales, ya que su mayor capital es experiencia acumulada y repetible. Por supuesto, esto no garantiza de manera absoluta que todas las franquicias sobrevivirán a la crisis.

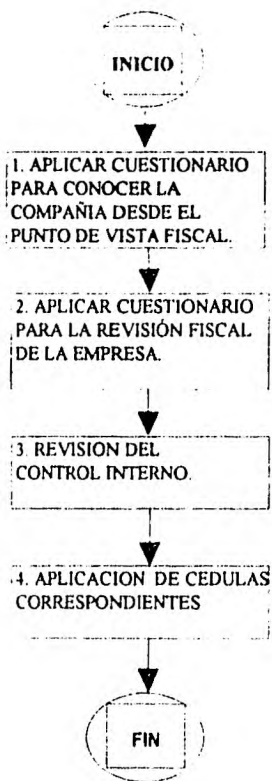
Por otra parte, el elevado costo del crédito cancelará muchos de los planes de expansión, cuando no llegue incluso a quebrantar a alguno de los ya existentes., al disparar sus costos financieros.

Aerose L. "Pasos para realizar la Auditoria Financiera"



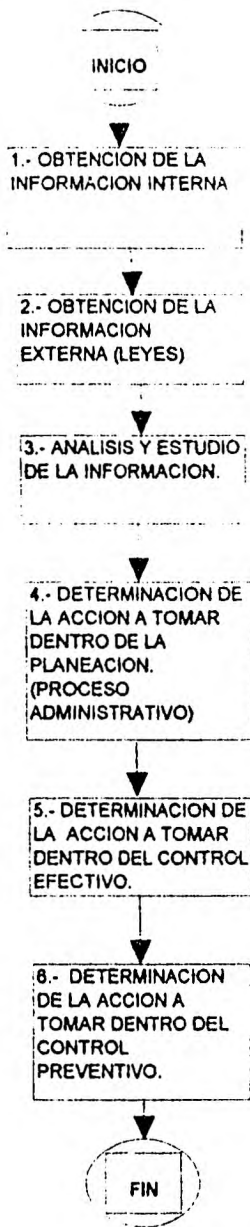
FALLA DE ORIGEN

Anexo 2. "Pasos para realizar la asesoría fiscal"



PALETA DE UNIÓN

Anexo 3. "Pasos para realizar la planeación Fiscal"



%

FALLA DE ORIGEN

- (1) Munch Galindo y Garcia Martinez. Eundamentos de Administracion. Ed Trillas. 5ta edicion pagina 41
- (2) Cfr Guzmán Valdivia Isaac . La Sociologia de la Empresa. Ed Jus Mexico 1963, pagina 163-165
- (3) Munch Galindo y Garcia Martinez. Eundamentos de Administración. Ed Trillas. 5ta edición páginas 43 y 44
- (4) Cfr IBIDEM página 45 y 46
- (5) Fernandez Arena José Antonio . El Proceso Administrativo. Ed Diana. páginas 86-87
- (6) Cfr. IBIDEM página 89
- (7) Cook. J W y Winkle. G M . Auditoria. Ed Mc Graw Hill. 3a edición, pagina 5
- (8) Cfr Instituto Mexicano de Contadores Públicos. A.C. . Guías de Auditoria, página A1-A12
- (9) Cfr IBIDEM página 36
- (10) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Manual para estructurar y organizar pequeñas y medianas firmas de contadores públicos, página 35
- (11) Cfr. IBIDEM página 36
- (12) IBIDEM página 37
- (13) IBIDEM página 37 y 38
- (14) IBIDEM página 38
- (15) Cfr IBIDEM página 55
- (16) IBIDEM página 56
- (17) Montiel Castellanos Alberto y Diaz Pérez Joaquín . Procedimientos para realizar la planeación y el control fiscal en las empresas. Dofiscales editores. pagina 59

- (18) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Manual para estructurar y organizar pequeñas y medianas firmas de contadores públicos, página 56
- (19) Cfr IBIDEM página 60
- (20) Montiel Castellanos Alberto y Diaz Pérez/Joaquín, Procedimientos para realizar la planeación y el control fiscal en las empresas, Dofiscales editores, página 58
- (21) Horowitz Jaques La Calidad del Servicio, a la conquista del Cliente, Editorial Mc Graw Hill, página 2
- (22) Cfr. Ginebra Joan y Arana de la Garza Rafael, Dirección por servicio, la otra calidad, Ed. Mc Graw Hill, IPADE, página 26
- (23) Jaques Horovitz, La calidad del servicio, a la conquista del cliente, Ed. Mc Graw Hill, páginas 1 y 2
- (24) Berry Leonard L. et al. Calidad de servicio, una ventaja estratégica para instituciones financieras, Ediciones Diaz de Santos, S.A., página 3.
- (25) IBIDEM, página 5
- (26) IBIDEM, página 7
- (27) IBIDEM, página 91
- (28) Dr. Menéndez Aquiles, Ética Profesional, Herrero Hermanos Sucs., S.A. editores, página 12
- (29) Cfr. IBIDEM página 20
- (30) IDEM
- (31) Comité Nacional de Microempresa, S.I.P.P.E., COPARMEX, La Estrategia de Microempresa, página 5
- (32) Cfr. IDEM
- (33) IBIDEM página 5
- (34) CONCANACO, COPARMEX, CANACINTRA, AMIS, Consejo Nacional Agropecuario, Propuestas del Sector Privado 1994-2000, México, D.F. agosto 1994, página 34.

**CAPITULO 4. CASO PRACTICO.
SISTEMA ADMINISTRATIVO DE UNA PEQUEÑA FIRMA DE AUDITORES
Y ASESORES FISCALES.**

4.1 MISION

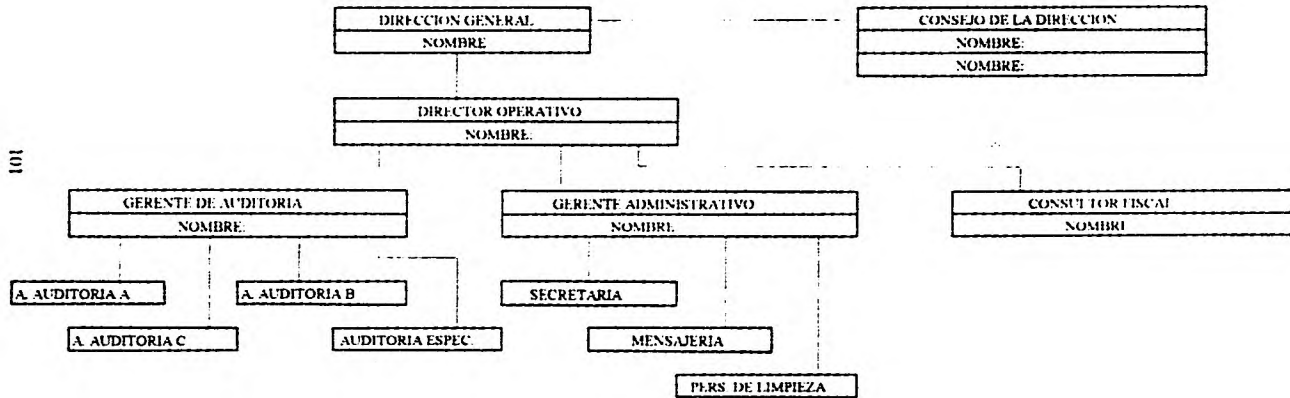
**NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES
AUDITORES Y ASESORES FISCALES**

**PROPORCIONAR UN SERVICIO DE ASESORIA
Y AUDITORIA FISCAL DE ALTA CALIDAD A TODOS
NUESTROS CLIENTES A NIVEL NACIONAL,
YA QUE NUESTRA LABOR DEBE SER SIGNO DE
SEGURIDAD Y CONFIANZA, CONTAREMOS CON
PERSONAL CAPACITADO AL CUAL A SU VEZ SE LE
BRINDARA LA OPORTUNIDAD DE COMPARTIR EL
EXITO DE ESTE,
POR MEDIO DE BUENOS SUELDOS Y
PARTICIPACION EN LAS UTILIDADES,
DE ESTA FORMA CUMPLIREMOS CON EL
BIENESTAR DE LA PROPIA EMPRESA Y DE LA
SOCIEDAD.**

DIRECTOR GENERAL

4.2. ORGANIGRAMA

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES AUDITORES Y ASESORES FISCALES



4.2.1 FUNCIONES DE PUESTOS Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

DIRECTOR
GENERAL:

Dedicado a mantener la relación con todos los clientes sobre todo con los más importantes .

CONSEJO DE LA
DIRECCION:

Este consejo es para planear el futuro del despacho, y tomar decisiones acerca de nuevas oportunidades y obstáculos.

DIRECTOR
OPERATIVO:

Está encargado de la operación del despacho y es el filtro entre las gerencias y la dirección general. Está coordinando las funciones de el Gerente de Auditoria, del Gerente Administrativo y del Consultor Fiscal. Aparte de estas responsabilidades tiene la de atender a clientes en lo que respecta al giro del despacho.

GERENTE
ADMINISTRATIVO

Coordina a las secretarías, a los mensajeros, y al personal de limpieza, calcula y arma las nóminas, controla las altas y bajas en el IMSS y sus pagos respectivos, hace el pago del I.S.R., SAR, INFONAVIT y el 2% sobre nómina. Controla la contabilidad de las pólizas de cheques, paga y controla los servicios del despacho, teléfonos, luz, agua, etc. controla cuentas de bancos y la caja chica. Pago de honorarios y remanentes, control de la asistencia, realiza las compras de materiales de uso continuo y de materiales especiales que le asigna la dirección.

SECRETARIA

Asiste a todo el equipo de trabajo, está coordinado por la Gerencia Administrativa. El número de integrantes en este equipo es variable, de acuerdo a la carga de trabajo con la que cuente el despacho. Las actividades que deben de realizar las secretarias de este equipo son: seguimiento de la cobranza, mecanografiar documentos, llamadas por teléfono, archivar documentos, control de papelería por medio de las solicitudes establecidas, reservaciones y trámite de viáticos.

MENSAJERIA

Es un equipo que sirve a todo el despacho y está coordinado por la Gerencia Administrativa, se encarga de traer y llevar documentos conforme se vayan requiriendo, así como de realizar trámites en Hacienda y los diferentes pagos y cobros del despacho.

PERSONAL DE
LIMPIEZA:

Es una sola persona que se encarga de la limpieza de los privados, las áreas generales de las oficinas y baños. También está a cargo de lavar los coches, así como de la limpieza de las tazas de café, vasos y trastes que se ocupen.

CONSULTOR
FISCAL:

Está a cargo del servicio de consultoría fiscal de los clientes que le asignen el director general o el director operativo.

Todo el área de Auditoría tiene la obligación de terminar las áreas asignadas de acuerdo a su área de responsabilidad y al tiempo programado.

**AUDITORIA
ESPECIAL:**

AUDITORES IMSS:

Domino de la partida doble, nóminas, bases de impuestos

**AYUDANTE DE
AUDITORIA C**

Domino de la partida doble, gastos, activo fijo y efectivo (experiencia en contabilidad descable)

**AYUDANTE DE
AUDITORIA B**

Todo lo anterior y cuentas por cobrar, ingresos, nóminas, pagos anticipados, excepto intereses, otro activo, cuentas por pagar, excepto operaciones en moneda extranjera, créditos bancarios.

**AYUDANTE DE
AUDITORIA A**

Todo lo anterior e inversiones en valores, inventarios, interés, créditos bancarios, operaciones en moneda extranjera e impuestos por pagar,

**GERENTE DE
AUDITORIA:**

Todo lo anterior y capital contable, bases fiscales, costo de ventas, impuestos diferidos, control de tiempos, cierre de auditoría; dirigir hasta 3 ayudantes, con asignación y responsabilidad de empresas hasta de 280 horas, impartir cursos de capacitación interna y evaluar el personal a su cargo, programación, supervisión, vigilancia, control de calidad y manejo de lo relativo a la dictaminación fiscal, de un grupo de empresas y encargados y encargado de la coordinación del área de Auditoría. Tiene trato directo en el nivel directivo de clientes y efectúa cotizaciones, sugerencias, asesorías y consultas.

4.3 POLITICAS DE OPERACIÓN

INDICE

- I DISPOSICIONES PRELIMINARES**
- II HORAS Y LUGAR DE TRABAJO**
- III DÍAS DE DESCANSO Y VACACIONES**
- IV DÍAS Y LUGAR DE PAGO**
- V RELACIÓN CON CLIENTES**
- VI. USO Y CONSERVACIÓN DEL MOBILIARIO Y EQUIPO**
- VII. PRESTACIONES**
- VIII RIESGOS PROFESIONALES**
- IX OBLIGACIONES**
- X. RESTRICCIONES**
- XI PERMISOS Y LICENCIAS.**
- XII. RELOJ CHECADOR**
- XIII. PAPELERÍA**

I. DISPOSICIONES PRELIMINARES

El personal que labora en este Despacho se clasifica de la siguiente manera:

- a) Administrativo que, siempre prestará sus servicios en las oficinas del Despacho, a menos que así lo requiera el mismo
- b) Técnico, que prestará sus servicios tanto en las oficinas del Despacho, como en las oficinas de los clientes, según sean asignados los empleados por el despacho, de acuerdo al calendario y programa de trabajo de cada una de las áreas

II. HORAS Y LUGAR DE TRABAJO

El personal deberá iniciar sus labores a la hora y en el lugar según se indica.

El personal que preste sus servicios en el Despacho, deberá checar su tarjeta en el reloj checador, como requisito de control, siendo el horario de trabajo de las 9:00 a las 18:00 hrs., contando con una hora para tomar sus alimentos (siendo ésta de 15:00 a 16:00 hrs.), tanto la salida a comer y el regreso deberán también registrarse en la tarjeta, al igual que la salida del Despacho al final de la jornada de trabajo.

Si llegara a darse una modificación en dicho horario se notificará por escrito al Gerente Administrativo previa firma de autorización del jefe inmediato.

El personal que esté asignado a prestar sus servicios en las Oficinas de los clientes deberá dirigirse directamente a dichas Oficinas y sujetarse al horario que en ellas exista, por lo mismo deberá reportar telefónicamente su llegada y su salida a la secretaria encargada del departamento.

Lo anterior es con el objeto de que en todo momento se tenga conocimiento del lugar en el que se encuentra para cualquier necesidad o emergencia.

El personal debe presentarse puntualmente a sus labores, debidamente aseado y con buena disposición.

El tiempo de entrada es a las 9:00 a.m. y tendrá un margen de 5 minutos para llegar (9:05) con el fin de prever imprevistos que se les pudieran presentar, en adición habrá otro margen de 10 minutos (De 9:06 a 9:15) para considerarse retardo, y al juntar 3 retardos en un mes de calendario natural se regresará a su casa al trabajador y se procederá a descontarse un día completo en la nómina vigente, o la siguiente si el corte para la elaboración de la nómina ya se realizó. Evidentemente la hora se registrará por el reloj checador del despacho.

Después de los 15 minutos se recogerán las tarjetas y ya nadie podrá checar, lo que se considerará falta injustificada y se podrá regresar a su casa el empleado.

En el caso del personal de Auditoría que esté laborando en las oficinas del cliente se considerará retardo de las 9:11 a las 9:15 a.m. posteriores a la hora de entrada y se procederá de igual forma.

Si una persona se presenta a trabajar después del tiempo que se le asigne para tomar sus alimentos le será descontado el tiempo no trabajado y se le computará como media falta para los efectos legales, siendo esto aplicable al personal tanto administrativo como al personal técnico, y una vez acumulados dos días se procederá a descontar un día completo en la nómina vigente en ese momento.

Las faltas sólo se justificarán en los siguientes casos:

- a) Con permiso y autorización por escrito previo del jefe inmediato
- b) Por enfermedad comprobada por incapacidad del seguro social
- c) Por enfermedad comprobada mediante receta médica

III. DÍAS DE DESCANSO Y VACACIONES

Todo el personal gozará de dos días de descanso a la semana que serán el sábado y el domingo, además de los días de descanso obligatorio.

- 1 enero
- 5 febrero
- 21 marzo
- 1o mayo
- 16 septiembre
- 20 noviembre
- 1o diciembre (si hay cambio de poder)
- 25 diciembre

Los días de vacaciones anuales a que tendrá derecho el personal del Despacho se determinará conforme el artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo.

Los empleados que tengan más de un año de servicio prestado en el despacho, disfrutarán de un periodo anual obligatorio de vacaciones pagadas, previa solicitud autorizada por el jefe inmediato, el responsable del área de administración y algún socio del despacho, con la finalidad de analizar que dicho periodo de vacaciones no obstaculice con los objetivos del despacho. En ningún caso el periodo de vacaciones podrá ser inferior a seis días laborales, y aumentará en dos días laborales hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicio prestado.

Las vacaciones no serán acumulables entre un año y otro, ni podrán compensarse con alguna remuneración, en el entendido que de no gozar las vacaciones autorizadas se pierde el derecho a ellas. La prima de vacaciones se pagará en un 25% del periodo vacacional, en el mes de marzo de cada año de acuerdo al número de años completos laborados por cada empleado.

Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicio, el empleado tendrá derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados.

IV. DÍAS Y LUGAR DE PAGO

El pago de los sueldos se hará en los días catorce y veintinueve o treinta, o los inmediatos hábiles anteriores de cada mes en las Oficinas del Despacho de 14:00 a 15:00 horas.

Todo el personal, salvo el administrativo, deberá entregar quincenalmente sus reportes de tiempo especificando el cliente al cual fue asignado y el tiempo que prestó sus servicios con cada uno. Este reporte será entregado al gerente administrativo.

El Despacho se obliga a cubrir la totalidad de los sueldos devengados y el empleado deberá firmar los recibos correspondientes.

V: RELACIONES CON LOS CLIENTES

La relación deberá ser amable y cordial procurando en todo momento transmitir la imagen seria y profesional del Despacho

Queda prohibido ingerir bebidas alcoholicas tanto en el despacho como en las oficinas de los clientes, a excepción de eventos organizados por ellos, que se cuenta con la autorización de la dirección y se nos haya invitado

El uso inmoderado de bebidas alcoholicas así como el comportamiento que perjudique la imagen del Despacho, se sancionará con la suspensión definitiva del trabajo.

VI. USO Y CONSERVACIÓN DEL MOBILIARIO Y EQUIPO

El personal cuidará de la limpieza de sus escritorios, máquinas y útiles de trabajo. Al concluir sus labores diarias, guardará sus útiles, salvaguardará la documentación y objetos que así lo requieran, cubrirá sus máquinas desconectando aquellas que lo requieran y apagarán la iluminación eléctrica, cuando esta no se utilice

La conservación de los útiles y equipo en general queda bajo la responsabilidad del personal que los use, debiendo reportar cualquier descompostura o anomalía que observe.

Los módulos de las mesas de trabajo deberán quedar siempre libres de papeles de trabajo ya que ahí se colocarán las herramientas de trabajo

Es responsabilidad del personal que maneja los expedientes de los clientes, una vez que los haya desocupado, regresarlos al lugar que les corresponde.

En caso de requerir copias éstas deberán turnarse a la persona encargada de la máquina y por ningún motivo el personal podrá manejarla.

VII. PRESTACIONES

Es política del despacho conceder como prestación en adición a los días de descanso obligatorio que concede la Ley, las tardes de los siguientes días:

- 10 de mayo
- 2 de noviembre
- 24 de diciembre
- 31 de diciembre

Además de dar el día completo en el cumpleaños de cada colaborador cuando sea hábil éste día, y el jueves y viernes santo.

Como aguinaldo se les otorga a cada empleado la suma equivalente a quince días de sueldo, y por concepto de utilidades de conformidad con la Ley Federal de Trabajo

VIII. RIESGOS PROFESIONALES

El Despacho queda obligado a prestar los primeros auxilios y cuidar el traslado de los empleados a su domicilio o centro medico

Para seguridad del personal y del publico que asiste a nuestras oficinas, todos los empleados estan obligados a observar las medidas de seguridad que se establezcan

IX. OBLIGACIONES

A. OBLIGACIONES DE LOS JEFES

Además de las disposiciones técnico y administrativas y de las inherentes a sus puestos de acuerdo al Contrato Individual de Trabajo y la Ley, los jefes y supervisores cumplirán con las siguientes obligaciones:

1. HACIA EL PERSONAL A SU CARGO

- a) Informarle lo que necesite conocer para el mejor desempeño de su trabajo como miembro del Despacho.
- b) Adiestrarlo para el mejor desempeño del trabajo personal y para su superación como miembro integrante de un equipo de trabajo.
- c) Escucharlo y atender sus sugerencias, quejas y asuntos personales.
- d) Tratarlo con educación y respeto y procurar que las relaciones personales entre todos sean cordiales
- e) Cuidar en su unidad de trabajo el cumplimiento del presente Reglamento Interior, de las políticas, procedimientos y disciplina establecidos en nuestro Despacho

2. HACIA LA CLIENTELA EN GENERAL

- a) Cuidar que en las oficinas el servicio al cliente, se preste oportuna, eficaz y amablemente.
- b) Cuidar de la presentación y conservación del local, mobiliario y equipo para un mejor servicio y mejor imagen a la clientela.

B. OBLIGACIONES DEL PERSONAL

Además de las obligaciones derivadas del Contrato Individual de Trabajo y demás disposiciones legales aplicables el personal tendrá las siguientes obligaciones.

- a) Cumplir con las disposiciones de orden técnico y administrativo que dice el Despacho
- b) Presentarse puntualmente al desempeño de sus labores y reportar sus horas de entrada, salida a comer y su regreso de comer, y salida del Despacho
- c) Atender a los clientes con eficiencia y amabilidad.
- d) Dar aviso al departamento de personal de sus cambios de domicilio, teléfono, etc., con el fin de tener sus documentos correctamente.
- e) Solicitar por escrito con quince días de anticipación vacaciones o permisos
- f) Presentarse para el desempeño de su trabajo en forma pulcra, sin prescindir el personal masculino de uso de saco y corbata.

X. RESTRICCIONES

El personal quedará sujeto a las siguientes restricciones:

- a) Suspender o abandonar su trabajo, o salir a la calle en horas de trabajo sin autorización de su jefe inmediato.
- b) Utilizar los medios de comunicación de la empresa o de los clientes para asuntos personales, salvo en casos de fuerza mayor
- c) Faltar al trabajo sin causa justificada y sin previo aviso
- d) Organizar y participar en colectas, rifas, tandas y quinielas entre el personal en horas de trabajo, así como atender o realizar operaciones con vendedores.
- e) Sustraer de las Oficinas del Despacho documentos, útiles papeles o pertenencias de la misma, o que estén bajo su cuidado o guarda, sin permiso previo por escrito de su jefe o de uno de los socios.
- f) Realizar actividades ajenas al trabajo o que obstaculicen el mismo
- g) Ejecutar actos que puedan poner en peligro su seguridad, la de la empresa o del personal en general.
- h) Comunicar a cualquier persona o empresa secretos o informes sobre los asuntos del Despacho o de los clientes
- i) Presentarse al trabajo en estado de ebriedad o bajo los efectos de alguna droga enervante sin prescripción médica.
- j) La comunicación en voz alta o causar cualquier desorden en las Oficinas del despacho.
- k) Ingerir dentro de la oficina y en horas de trabajo cualquier tipo de alimento o bebidas alcohólicas.
- l) Presentarse con mezclilla o cualquier otra prenda que no conserve la presentación e imagen del Despacho.
- m) El uso del radio, lectura de periódico o libros no técnicos

El Despacho no podrá sancionar a sus empleados sin que previamente hayan sido oídos

Las sanciones irán desde llamadas de atención hasta rescisión de la relación laboral de acuerdo a la importancia del hecho.

XI. PERMISOS Y LICENCIAS

El personal podrá faltar previo aviso a su jefe inmediato a los siguientes días y por los motivos que se detallan a continuación:

- a) Los hombres un día en caso de nacimiento de sus hijos.
- b) Las mujeres, seis semanas antes y seis semanas después del alumbramiento de sus hijos (Art. 170 de la Ley Federal del Trabajo)
- c) Todo el personal, dos días en caso del fallecimiento de sus padres, hermanos, cónyuge, concubina o hijos.
- d) Todo el personal, el tiempo que fijen los médicos en caso de enfermedad o accidente y en apego a la ley federal de trabajo y del IMSS.
- e) Periodo de cinco días para la preparación de su examen profesional, lo cual se pedirá por escrito a fin de llevar un registro completo
- f) Todo el personal un día anterior al de su matrimonio eclesiástico

Cuando se soliciten permisos para llegar tarde o salir temprano, se deberá hacer por escrito con la firma de autorización de su jefe inmediato al Gerente Administrativo con por lo menos 2 días de anticipación.

XII. RELOJ CHECADOR

1. Al transcurrir 4 días en que no se checó horario de comida se descontará un día de trabajo
2. Al transcurrir 2 días en que no se checó la salida se le descontará un día de trabajo, por no saber a que hora se retiró
3. 3 días con números encuadrados se considerarán como no realizados y se tendrá 1 día de descuento por falta injustificada.

El número de días se dan con el fin de permitir errores u olvidos que no te ocasionen sancion alguna.

Los mensajeros no requerirán checar la hora de comida por andar en la calle la mayor parte del tiempo.

Cuando por trabajos del despacho el/los mensajeros no chequen salida, deberán solicitar la firma de su jefe inmediato superior en la misma tarjeta indicando lugar y hora de salida

XIII. PAPELERÍA.

1. Todo el material de papelería que se requiera se deberá solicitar con la correspondiente solicitud, especificando exactamente tipo de artículo, cantidad y asunto, así como la fecha y el nombre de la persona que lo solicite.
2. Tendrá que ser autorizada dicha solicitud por su jefe inmediato superior.
3. El material de la papelería lo entregará la persona autorizada tras la entrega de la solicitud antes mencionada
4. La persona encargada de la papelería tendrá que entregar todas las solicitudes elaboradas al final de cada día.

Lo anterior es con el fin de llevar un control adecuado de la papelería, registrando todas las entradas y salidas y así poder contar con el material adecuado y a tiempo.

4.4. MANUAL DE FORMATOS Y PROCEDIMIENTOS

4.4.1 FORMAS USADAS EN EL AREA DE AUDITORIA FINANCIERA

FORMAS DE AUDITORIA

I. Cuestionario aplicable para conocer al cliente

Se entrevista a la empresa (el cliente) a través de un cuestionario previamente elaborado y con éste y las anotaciones que se van realizando conjuntamente se realiza la forma de presupuesto de horas por Auditoría.

II Confirmaciones de algunos puntos de las diferentes áreas a auditar:

II a Banco. en lo que se refiere al efectivo en caja y bancos. Se manda al Banco para confirmar datos dados por el cliente. firmada por este para que el banco pueda proporcionar la información solicitada.

II b Clientes. llamada confirmación directa pues consiste en mandar una carta solicitando la confirmación del saldo que tienen por cobrar a dicho cliente. de igual forma debe ser firmada por el representante legal de la empresa para que el cliente proporcione la información

II c Proveedores. llamada confirmación ciega, en este caso se manda una carta solicitando el saldo que se le debe a dicho proveedor, en este caso el auditor es el que confirma que dicha cantidad esté correcta. En la confirmación de proveedores al igual que en la de clientes sólo en un 50-60% contestan dicha solicitud, la cual es mandada en un sobre con ventanilla y en el interior va un sobre rotulado portado (con timbre) para que devuelva la contestación sin costo alguno

II d Confirmación del Secretario de Asambleas. es otra confirmación que no corresponde a las cuentas de balance, sino que sirve para corroborar cuantas Asambleas y Actas Constitutivas se han celebrado con el fin de tener bases para la realización de las cuentas de Capital Contable.

II e Inversiones. Confirmaciones a Casas de Bolsa acerca. como su nombre lo dice. de las inversiones realizadas por la empresa.

II f Confirmación a los abogados con el fin de conocer la situación legal de la empresa

II g Confirmacion de prestación de servicios, la cual se entrega una vez aceptado el servicio por la empresa

III. Control de horas

Es una forma utilizada por todos los auditores, la cual es llenada por cada uno de ellos con todas las horas empleadas durante el día y en qué área fueron utilizadas con el fin de hacer un comparativo con el presupuesto de horas y así detectar desviaciones y negociar las cotizaciones posteriores dependiendo de quien fue el error

IV. Presupuesto de horas por Auditoría.

En base a éste presupuesto se realiza una cotización que posteriormente se presenta al cliente, la cual está sujeta a negociación utilizando ésta y el presupuesto inicial

El Presupuesto de hrcas por Auditoría también sirve para asignar responsabilidades y tiempos al personal de Auditoría.

V. Programas.

Se entregan al responsable de cada área (va muy de la mano de la supervisión) el supervisor en base al conocimiento de la empresa determina qué se debe o no realizar siguiendo el orden del programa

VI. Cédulas standard. cabe mencionar que pueden existir formas para todos los procedimientos que se realizan a fin de simplificar el trabajo en el caso de una firma de mayor magnitud.

**I. CUESTIONARIO APLICABLE PARA
CONOCER AL CLIENTE**

Giro del negocio _____
Fecha de inicio de operaciones _____
¿Bajo qué régimen fiscal se encuentra el negocio? _____

Paquete de contabilidad utilizado _____
¿Quién es el responsable de la información financiera? _____
Periodicidad de elaboración de los Estados Financieros _____
Últimos Estados Financieros impresos _____
La nómina se elabora con periodicidad (semanal, quincenal, mensual, etc.) _____

¿Qué prestaciones se otorgan en la compañía? _____
No. de empleados _____
No. de pólizas mensuales promedio _____
Monto de ingresos promedio mensual _____
Forma de cobro _____
No. de facturas promedio mensual _____
Monto de egresos promedio mensual _____
¿Existe integración del Activo Fijo? _____
¿Existe integración de Cuentas colectivas (Deudores, Clientes, Acreedores, etc.)? _____

Contingencias que pudieran afectar la situación financiera por los años de 199__ y 199__
demandas laborales legales en su contra o a favor, etc. _____
Si el personal realiza viajes de negocios existen relaciones de viáticos? _____
¿Existe un manual de procedimientos? _____
¿Existe organigrama actualizado _____
¿Aplican B-10 a su Contabilidad? _____
¿Realiza pagos provisionales trimestrales o mensuales? _____
¿Ha repartido dividendos en los últimos años? _____
¿Es obligada a dictaminarse de acuerdo a C.F.F. _____

Documentación requerida

Estados Financieros al 31 de diciembre de _____
Últimos Estados Financieros y balanza definitiva impresa.
Acta Constitutiva.

Razón Social _____

A T E N T A M E N T E

Nombre del Director _____

II. CONFIRMACIONES EN AUDITORIA

II.a. CONFIRMACION POR ESCRITO AL BANCO

Membrete del despacho de contadores

(BANCO) _____
 _____ a ____ de _____ de _____

Muy señores nuestros

Nuestros auditores externos desean un certificado en donde consten los saldos a nuestro cargo o a nuestro favor que se piden a continuación, según aparezcan en los libros de ustedes en la fecha citada. Les rogamos se sirvan enviar la presente forma directamente a ellos utilizando el sobre franqueado adjunto. En los conceptos por los que no existan saldos pendientes, sirvanse así indicarlos con la palabra "NINGUNO"

Anticipamos las gracias por la atención que se sirvan prestar a la presente y nos suscribimos muy atentamente

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES
 DIRECCION

 FIRMA AUTORIZADA
 CUENTAHABIENTE

Nombre _____
 Dirección _____

Muy señores nuestros:

I. Certificamos que al cierre de operaciones al día ____ de _____ de 19____ los libros de todas las oficinas de nuestra institución en esta ciudad, excepto _____ presentaban los siguientes saldos a favor del cuentahabiente arriba citado:

CTAS ACREEDORAS	Numero	Moneda	Firmas 1,2,3,4	% Interés	SALDOS AL	SALDOS AL	Se acompaña estado de Cta.
De cheques	_____	_____	_____		\$ _____	_____	()
De cheques	_____	_____	_____		\$ _____	_____	()
De cheques	_____	_____	_____		\$ _____	_____	()
Cred Simpl C.C. (Sdo. Acreed)	_____	_____	_____		\$ _____	_____	()
Apertura de Cred. Comerciales	_____	_____	_____		\$ _____	_____	()
Fideicomisos	_____	_____	_____		\$ _____	_____	()
Otros depósitos	_____	_____	_____		\$ _____	_____	()
_____	_____	_____	_____		\$ _____	_____	

2. Según nuestros registros, las firmas autorizadas para girar cheques son

Nombre	Puede firmar cheques individualmente	Solo puede firmar mancomunadamente
1		
2		
3		
4		
5		
6		

3. La firma indicada en la referencia, tenía a su cargo los saldos siguientes:

	Fecha en que se concertó	Fecha de vencimiento	% anual	Pagaderos a	SALDOS AL	Colaterales	Se acompaña Relación
Descuentos					\$		()
Préstamos directos					\$		()
Préstamos prendarios					\$		()
Créditos simples o cuenta corriente (saldo deudor)							()
Cartera vencida							()
							()
							()
							()
							()

4. En nuestras cuentas de orden figuran los saldos siguientes, a la misma fecha indicada en el cuadro precedente:

Depositantes de valores:	
En garantía	\$ _____
En custodia	\$ _____
En administración	\$ _____
Remitentes de cobranzas	\$ _____

5. Adicionalmente a la información anterior, manifestamos a ustedes que en nuestros registros aparecen los siguientes datos relacionados con la firma de referencia:

Apertura de crédito
Futuros y reportos
Otras operaciones

Atentamente

Nombre del Banco

Firmas Autorizadas

ORIGINAL PARA LOS AUDITORES
COPIA PARA EL BANCO

IIb. CONFIRMACIÓN A CLIENTES O CONFIRMACIÓN DIRECTA

Ref _____

(FECHA)

NO ES PETICIÓN DE PAGO

CLIENTE
DIRECCIÓN
COL.
C. P.

Muy señores nuestros

Con motivo de la auditoria a los estados financieros de esta empresa, que esta practicando la firma de contadores publicos _____ con domicilio fiscal en _____, solicitamos se sirvan enviar directamente a ellos su conformidad u observaciones respecto del saldo que aparece a su cargo en nuestros registros al _____ (fecha), por la cantidad de N\$ _____, utilizando el talón y sobre debidamente rotulado y portecado que se acompaña

Anticipamos las gracias por su pronta atencion a la presente, ya que es de mutuo interés

Atentamente

Representante legal

=====

=====

NOMBRE DE LA FIRMA DE CONTADORES

Ref. _____

DOMICILIO

El saldo de N\$ _____ que aparece a nuestro cargo en los registros de _____ (fecha) es (favor de marcar con cruz)

correcto _____ incorrecto _____

Favor de hacer sus observaciones al reverso.

CLIENTE
Sello y firma

ILc.CONFIRMACIÓN A PROVEEDORES O CONFIRMACIÓN CIEGA

Ref: _____

(FECHA)

PROVEEDOR
DIRECCIÓN

Muy señores nuestros

Con motivo de la auditoria a los estados financieros de ésta empresa que está practicando la firma de contadores públicos _____ con domicilio en _____ solicitamos se sirvan enviar, directamente a ellos, un estado de cuenta del saldo que aparece a nuestro cargo en sus registros, con cifras al _____ (fecha), utilizando el sobre debidamente rotulado y porteadado, que se acompaña

Anticipamos las gracias por la pronta atención a la presente, ya que es de mutuo interés.

Atentamente

Director General

II.d. CONFIRMACIÓN DE ACTAS DEL SECRETARIO DEL CONSEJO

(FECHA)

NOMBRE DEL DESPACHO
DOMICILIO

Muy señores nuestros

Con motivo de la auditoría de los estados financieros de (Compañía) al (fecha de auditoría), hemos mostrado a su representante las actas de accionistas, juntas del Consejo de Administración y Comités de Dirección siguientes, las cuales se encuentran debidamente asentadas en los libros correspondientes:

Fecha

Clase de reunión

Esta carta constituye una relación de todas las asambleas y juntas celebradas durante el periodo comprendido del (fecha de inicio del ejercicio auditado) de 19__ al (fecha del dictamen) de 19__.

Atentamente,

(Firma del secretario del Consejo)

IIe. CONFIRMACIÓN DE INVERSIONES

México, D F

BANCO
SUCURSAL
DOMICILIO

Muy señores nuestros:

Con motivo a la auditoría a nuestros estados financieros, que está practicando la firma de contadores públicos _____ con domicilio en _____, agradeceremos se sirvan confirmar directamente a ellos la siguiente información que se solicita a la fecha antes indicada:

1) INVERSIONES

- a) Saldo de nuestras inversiones en los contratos no _____
- b) Tipo de inversiones
- c) Tasas a las que se encuentran colocadas
- d) Intereses devengados por cada uno de los contratos establecidos por la compañía del (fecha de la auditoría)
- e) Relación de personas autorizadas para la venta de inversiones.
- f) Estados de cuenta por el mes de (mes del cierre de ejercicio).
- g) Cualquier otra información que juzguen ustedes de interés para nuestros Auditores

Anticipamos a ustedes las gracias por la atención que se sirvan a dar a la presente.

A t e n t a m e n t e

Gerente General

III. CARTA DE SOLICITUD DE CONFIRMACIÓN A LOS ABOGADOS
(Membrete del Cliente)

Fecha _____

Nombre de (los) abogado (s)

Estimado (s) señor (es)

Con motivo del examen que se encuentran practicando nuestros auditores (Nombre del despacho) sobre nuestros estados financieros, al (fecha de cierre de ejercicio), mucho hemos de agradecerle (s) se sirva (n) proporcionarles directamente a ellos toda la información que tengan disponible, relacionada con esta empresa, dando (fecha de inicio del ejercicio) hasta la fecha de su propuesta, sobre los siguientes asuntos

1. Relación detallada de litigios en proceso, su opinión sobre su probable resolución y el monto estimado de la obligación o derecho que se generaría, respecto de cada uno de ellos
2. Relación de los litigios resueltos en el periodo, así como de las obligaciones o derechos generados con ese motivo.
3. Relación de los documentos o cuentas a favor de la empresa, que se encuentran en procuración con usted (es), y su opinión al respecto a las posibilidades de recuperación de los mismos
4. Detalle de cualquier otra obligación definida o de naturaleza contingente a cargo de esta empresa, de la que usted (es), como asesor (es) de la compañía, tengan conocimiento
5. El importe de sus honorarios y gastos pendientes de pago a cargo de la compañía, hasta el (fecha de cierre del ejercicio).

Solicitamos a usted (es) se sirva (n) enviar su respuesta directamente al domicilio de nuestros auditores.

- Nombre del despacho de contadores
- Dirección
- Número de fax

Anticipamos las gracias por la atención que se sirva (n) prestar a la presente

Atentamente

- Nombre de la compañía
- Nombre y puesto del funcionario

II.g. CARTA PARA CONFIRMAR PRESTACIÓN DE SERVICIOS

FECHA

MEMBRETE DE LA EMPRESA QUE VA A AUDITAR

Estimado señor X:

En relación con la auditoría de los estados financieros de la Compañía X, al 31 de diciembre de ____ y por el año que terminara en esa fecha, que desean ustedes que llevemos a cabo, por medio de la presente tenemos el gusto de confirmarles nuestra aceptación y entendimiento de las bases sobre las que se desarrollara nuestro trabajo, así como los servicios que habrán de recibir de nuestra parte.

Nuestra auditoría se llevara a cabo de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. y, por lo tanto, incluirá pruebas de los registros de contabilidad y otros procedimientos de auditoría que consideremos necesarios en las circunstancias. Los funcionarios de la Compañía no deberán limitar el alcance de nuestros procedimientos.

Para determinar el alcance de nuestros procedimientos daremos consideración a la efectividad de su sistema de control interno contable, para lo cual llevaremos a cabo un estudio y evaluación del mismo.

Para formar nuestra opinión sobre los estados financieros efectuaremos las pruebas necesarias para obtener seguridad razonable en cuanto a que la información que contienen los registros contables principales y otra documentación fuente, es confiable y suficiente para ser utilizada como base de preparación de los estados financieros. También decidiremos si la información está adecuadamente presentada y revelada en los estados financieros.

Debido a la naturaleza y limitaciones inherentes a la auditoría y a cualquier sistema de control interno, existe el riesgo de que errores e irregularidades importantes no sean descubiertos, sin embargo, en caso de ser detectados serán informados inmediatamente a la administración.

Como resultado de la auditoría que practiquemos, emitiremos un dictamen sobre los estados financieros de la Compañía. Como consecuencia del estudio y evaluación del sistema de control interno contable mencionado con anterioridad y del resultado de la aplicación de nuestros procedimientos de auditoría, podríamos determinar debilidades importantes en dicho sistema, las cuales serían comunicadas a ustedes en carta por separado.

Nos permitimos recordarles que la administración es responsable de la información contenida en los estados financieros y su revelación suficiente. Esto incluye el mantenimiento de registros contables y controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas de contabilidad y la salvaguarda de los activos de la compañía. Como parte del proceso de auditoría, solicitamos de la administración confirmación escrita de las declaraciones que nos hagan en relación con la auditoría que practicaremos.

Esperamos cooperación completa de su personal y confiamos en que se nos proporcionaran los registros, documentación y otra información que se requiera en el transcurso de nuestra auditoría.

Nuestros honorarios están basados en el tiempo que hemos estimado para llevar a cabo el trabajo, más los gastos que incurramos por su cuenta, los cuales ascenderán a \$S _____

Esperamos que el contenido de esta carta merezca su aprobación y, de ser así, le rogamos devolvémos una copia firmada de conformidad.

Les agradecemos la confianza que nos dispensan y quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración al contenido de la presente.

A t e n t a m e n t e

Nombre del Despacho de Contadores que practicará la Auditoría

III. CONTROL DE HORAS.

MEMBRETE DEL DESPACHO DE CONTADORES

CUENTE _____
 AUD-AL (fecha) _____

NOMBRE	
PUESTO	
MES (ES)	
TOTAL	
ACUMULADO	

		H O R A S (DIARIAS)																				
		TOTAL	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
GRAL																						
A																						
B																						
C																						
D																						
U/V																						
W																						
AA																						
BB																						
CC																						
FF																						
HH																						
SS'TT																						
10																						
20																						
30 Y 40																						
50																						
60																						
100																						
KK																						
TOTALES																						

IV. Presupuesto de Horas por Auditoría.

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES
 PRESUPUESTO DE HORAS POR AUDITORIA
 POR EJERCICIO TERMINADO
 EL (FECHA DE CIERRE)

INDICE	AREA O TRABAJO A DESARROLLAR	HRS. PRESUPUESTADAS		
		VISITA		TOTAL
		PREVIA	FINAL	
G1..G14	SECCION GENERAL			
	Archivo permanente			
	Sumarias			
	Carta de sugerencias			
	Dictámen financiero			
	Dictámen fiscal			
	Suma			
A	EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Elaboración y control de confirmaciones			
	Revisión de conciliaciones bancarias			
	Corte de formas			
	Cálculo de rendimientos			
	Supervisión			
	Suma			
B	CUENTAS POR COBRAR			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Elaboración y control de confirmaciones			
	Trabajo alternativo			
	Revisión de antigüedad de saldos			
	Supervisión			
	Suma			
C	INVENTARIOS			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Prueba de entradas y salidas de almacén			
	Inventarios físicos y valuación			
	Supervisión			
	Suma			
N	INVERSIONES EN ACCIONES			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Análisis de movimientos			
	Valuación de acciones			
	Supervisión			
	Suma			

IV. Presupuesto de Horas por Auditoría.

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES
 PRESUPUESTO DE HORAS POR AUDITORIA
 POR EJERCICIO TERMINADO
 EL (FECHA DE CIERRE)

INDICE	AREA O TRABAJO A DESARROLLAR	HRS. PRESUPUESTADAS		
		VISITA		TOTAL
		PREVIA	FINAL	
U/V	ACTIVO FIJO			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Análisis de movimietnos			
	Cálculo de la Depreciación y aplicación a resultados			
	Supervisión			
	Suma			
W	OTRO ACTIVO			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Análisis de movimietnos			
	Cálculo de la Amortización y aplicación a resultados			
	Supervisión			
	Suma			
AA	PRESTAMOS BANCARIOS			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Elaboración y control de confirmaciones			
	Trabajo alternativo			
	Revisión de antigüedad de saldos			
	Supervisión			
	Suma			
BB	CUENTAS POR PAGAR			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Elaboración y control de confirmaciones			
	Trabajo alternativo			
	Revisión de antigüedad de saldos			
	Supervisión			
	Suma			
CC	PASIVOS ACUMULADOS Y ESTIMACIONES			
	Resumen y verificación de pagos			
	Determinación de bases y cálculo global			
	Supervisión			
	Suma			

IV. Presupuesto de Horas por Auditoría.

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES
 PRESUPUESTO DE HORAS POR AUDITORIA
 POR EJERCICIO TERMINADO
 EL (FECHA DE CIERRE)

INDICE	AREA O TRABAJO A DESARROLLAR	HRS PRESUPUESTADAS		
		VISITA		TOTAL
		PREVIA	FINAL	
FF	ISR E IMPAC (no tiene programa escrito)			
	Verificación de pagos provisionales			
	Revisión de componentes inflacionarios			
	Cálculo fiscal de la depreciación			
	Revisión de la Conciliación Fiscal-Contable			
	Supervisión			
	Suma			
HH	PTU (no tiene programa escrito)			
	Revisión de determinación individual, pago y retención de impuestos del ejercicio anterior.			
	Revisión de la determinación del cálculo del ejercicio			
	Supervisión			
	Suma			
SS/TT	CAPITAL CONTABLE			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Análisis de movimientos			
	Revisión de actas de Asambleas de Accionistas			
	Supervisión			
	Suma			
10	INGRESOS			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Análisis de movimientos			
	Prueba de cumplimiento			
	Supervisión			
	Suma			
20	COSTO DE VENTAS O DE OPERACION			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Análisis de movimientos			
	Prueba de cumplimiento			
	Supervisión.			
	Suma			

IV. Presupuesto de Horas por Auditoría.

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES
 PRESUPUESTO DE HORAS POR AUDITORIA
 POR EJERCICIO TERMINADO
 EL (FECHA DE CIERRE)

INDICE	AREA O TRABAJO A DESARROLLAR	HRS. PRESUPUESTADAS		
		VISITA		TOTAL
		PREVIA	FINAL	
30 y 40	GASTOS DE OPERACION			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Revisión analítica			
	Amarre con otras áreas			
	Cálculos globales			
	Supervisión.			
	Suma			
50	GASTOS FINANCIEROS			
	Revisión analítica			
	Amarre con otras áreas			
	Cálculos globales			
	Supervisión.			
	Suma			
60	OTROS GASTOS			
	Revisión analítica			
	Amarre con otras áreas			
	Cálculos globales			
	Supervisión.			
	Suma			
100	NOMINAS			
	Estudio y evaluación de control interno			
	Análisis de movimientos			
	Prueba de cumplimiento			
	Supervisión.			
	Suma			
	Total			
	Precio de venta por hora			
	Total en nuevos pesos			

V. PROGRAMAS DE AUDITORIA

A

- 2 Obtenga las confirmaciones y líguelas a las cédulas de análisis
- 3 Complete la prueba global de interés y juzgue la razonabilidad de la variación.
- 4 Verifique la correcta valuación.

SI	NO	N/A

CONCLUSION GENERAL DEL ENCARGADO:

(Se cumplen los objetivos?)

Nombre y firma del Gerente

**NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

NOTA:

(ELABORADO EN BASE A LOS BOLETINES DE NORMAS
Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DEL I.M.C.P.

FECHA: _____
RESP: _____

5100

EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES

	SI	NO	OBSERVACION
A) EXISTEN CONTROLES ADECUADOS SOBRE LAS ENTRADAS DIARIAS DE DINERO?			
B) SE DEPOSITA INTEGRAL E INMEDIATA LA COBRANZA?			
C) ESTAN APROBADAS POR PARTE DE LA ADMINISTRACION LAS FIRMAS AUTORIZADAS PARA GIRAR CONTRA LAS CUENTAS BANCARIAS?			
D) EXISTE AUTORIZACION PREVIA DE LAS SALIDAS DE DINERO?			
E) HAY UNA SEGREGACION ADECUADA DE LAS FUNCIONES DE AUTORIZACION, ADQUISICION, VENTA, CUSTODIA, COBRANZA Y TESORERIA?			
F) TIENEN UNA ADECUADA PROTECCION MEDIANTE EL AFIANZAMIENTO DE LAS PERSONAS QUE MANEJAN FONDOS, EFECTIVO Y VALORES?			
G) EXISTEN UNA VALUACION PERIODICA DE LAS INVERSIONES?			
H) HAY REGISTROS PARA IDENTIFICAR LOS VALORES Y SUS RENDIMIENTOS?			
I) SE PRACTICAN ARQUEOS PERIODICOS DEL EFECTIVO Y VALORES?			
J) SE ELABORAN LAS CONCILIACIONES PERIODICAMENTE?			
K) SE APRUEBAN POR PARTE DE LA ADMINISTRACION LAS ADQUISICIONES, VENTAS Y GRAVAMENES DE LOS VALORES?			
L) SE REALIZA UN ANALISIS PERIÓDICO DE LAS INVERSIONES PARA DETERMINAR SU CORRECTA VALUACION?			
M) SE TIENE REGISTROS PARA IDENTIFICAR LOS VALORES Y SUS RENDIMIENTOS?			
N) SE COBRAN Y REGISTRAN OPORTUNAMENTE RENDIMIENTOS?			

"APENDICE"

BASE DE SELECCION:

Claves	= SI	x = NO	NA = NO APLICABLE
Número de la factura:			
1) DOCUMENTACION: ¿Existen los documentos de autorización a pedidos del cliente y evidencia de recibido de cliente, que deben existir?			
2) DOCUMENTACION: ¿Son consistentes entre si los documentos en cuanto a cantidades, condiciones de venta, descripciones, lugar de entrega o destino, precios, y están prenumerados ?			
3) AUTORIZACION DEL CREDITO: a) ¿Existe evidencia de la aprobación del crédito por la persona indicada? (Indique el nombre y puesto)			
b) ¿Existe evidencia de la investigación previa del cliente para otorgarle el crédito?			
c) ¿Considerando el importe de esta venta, se mantiene el saldo del cliente dentro de los límites fijados para este cliente en particular?			
d) ¿Estaba el cliente al corriente en sus pagos cuando se le aprobó este crédito? (Este punto se puede revisar con las relaciones de antigüedad, o bien su auxiliar).			
4. PRECIOS: ¿ Se han cotejado los precios facturados, contra la lista de precios autorizada vigente o contra las cotizaciones efectuadas previamente aprobadas?			
5) DESCUENTOS: ¿ Se ha comprobado que los descuentos sobre precios ventas autorizados, han sido aprobados y que están dentro de la política que al respecto tiene la compañía?			
6) VERIFICACION ARITMETICA: ¿Hay evidencia por escrito de la revisión de la Cía., en su más y extensiones a la factura?			

FECHA: _____
 RESP: _____

5110
INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR

	SI	NO	OBSERVACION
A) EXISTEN DOCUMENTOS DE AUTORIZACION DE: 1) Precios de venta, condiciones de crédito, descuentos y devoluciones? 2) Operación de Venta o devolución debidamente registrada.			
B) ¿Hay una segregación adecuada de funciones de las operaciones de venta?			
C) ¿Se registran en el periodo correspondiente las operaciones de venta?			
D) ¿Se cuenta con un control de devoluciones?			
E) ¿Hay una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranzas?			
F) ¿Se controlan los otros ingresos?			
G) ¿Se concilian periódicamente los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente?			
H) ¿Se realiza una confirmación periódica por escrito de los saldos por cobrar?			
I) ¿Es adecuada la custodia física de los documentos?			
J) ¿Se practican arqueos periódicos y sorpresivos?			
K) ¿Existe un afianzamiento del personal para proteger a la entidad?			
L) ¿Se cuenta con procedimientos para el registro de estimaciones?			
M) ¿Se tiene autorización para otorgar en garantía, prenda, o ceder los derechos que amparan las cuentas?			

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES

FECHA _____
RESP _____

**5120
INVENTARIOS Y COSTO DE VENTAS**

	SI	NO	OBSERVACION
A) ¿Está autorizado el método de valuación seleccionado por la empresa?			
B) ¿Hay una segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro?			
C) ¿Es oportuno el registro de la inversión en inventarios y del pasivo correspondiente?			
D) ¿Es oportuno el registro de todos los embarques y, en su caso, su facturación, incluyendo la contabilización del correspondiente costo de ventas?			
E) ¿Se tiene un control de las devoluciones?			
F) ¿Se practican inventarios físicos? ¿Cada uno?			
G) ¿Hay procedimientos adecuados para el registro y acumulación de los elementos del costo?			
H) ¿Se cuenta con registros adecuados para el control de existencias y anticipos a proveedores?			
I) ¿Es adecuado el registro y control de las existencias propiedad de terceros en almacenes de la empresa?			
J) ¿Se practica una comparación de los inventarios físicos por personal interno independiente?			
K) ¿Se realiza una comprobación de los inventarios físicos por personal interno independiente?			
L) ¿Existen procedimientos para determinar la pérdida de valor de los inventarios y el registro de las estimaciones correspondientes?			
M) ¿Hay una adecuada protección a la entidad, mediante la contratación de seguros y fianzas?			
N) ¿Se tienen sistemas de información sobre cifras actualizadas?			

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES

FECHA _____
RESP _____

5140
INVERSIONES PERMANENTES EN ACCIONES Y PREPARACION DE ESTADOS
FINANCIEROS CONSOLIDADOS O COMBINADOS.

	SI	NO	OBSERVACION
A) ¿ Hay autorización por las adquisiciones, ventas y gravámenes de inversiones?			
B) ¿Existe una segregación de funciones?			
C) ¿Se tienen registros adecuados y existe una valuación periódica?			
D) ¿Se practica una revisión frecuente de la existencia física de los títulos?			
E) ¿Se cuenta con una protección a la entidad mediante el afianzamiento?			

FECHA: _____

RESP: _____

5139
PAGOS ANTICIPADOS

	SI	NO	OBSERVACION
A) ¿Han sido aprobadas por parte de la administración, erogaciones por pagos anticipados?			
B) ¿Existe una adecuada custodia física de los bienes cargados a pagos anticipados?			
C) ¿Se tienen políticas definidas sobre los conceptos que deben ser tratados como pagos anticipados?			
D) ¿Existen registros que permitan identificar el origen de los pagos y las bases para su aplicación a resultados?			
E) ¿Se realiza una revisión periódica de la vigencia de los servicios por recibir, o artículos por consumir y, en consecuencia su aplicación y beneficio a periodos futuros?			

FECHA: _____

RESP: _____

5160
INTANGIBLES

	SI	NO	OBSERVACION
A) ¿Existe autorización o aprobación por parte de la administración de las erogaciones por estos conceptos?			
B) Procesamiento y claisificación de transacciones:			
1) ¿Existen políticas definidas de capitalización?			
2) ¿Tienen registros que permitan identificar el origen de las erogaciones y bases para su aplicación a resultados?			
3) ¿Hay procedimientos adecuados para el registro y acumulación de los elementos del costo?			
4) ¿Se cuenta con sistemas de información sobre cifras actualizadas?			
C) ¿Es adecuada la salvaguarda física de la documentación soporte, mediante la existencia de archivos de documentación?			
D) ¿Se practica una revisión periódica de la vigencia de los beneficios futuros?			

AA

6 Verifique el cálculo de impuestos por pagos de intereses a p físicas y al extranjero

SI	NO	N/A

CONCLUSION GENERAL DEL ENCARGADO:

(Se cumplen los objetivos?)

Nombre y firma del Gerente: _____

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES

FECHA: _____
RESP _____

5170
PASIVOS

- A) ¿Se cuenta con una segregación adecuada de las funciones de autorización, compra, recepción, enajenación, verificación de documentación, registro y pago?
- B) ¿Opera la autorización a diferentes niveles para contraer pasivos y garantizarlos?
- C) ¿Hay un uso y control efectivo de órdenes de compra y notas de recepción prenumeradas para todo gasto y compra?
- D) ¿Se revisan las facturas, precios, cálculos y cotejo contra las órdenes de compra y notas de recepción?
- E) ¿Se verifica el cálculo de los pasivos por concepto de impuestos?

SI	NO	OBSERVACION

SS/TT

- 2 Muestre en papeles de trabajo la información sobre utilidades no distribuidas, que se encuentren sujetas a impuesto y cualquier restricción que exista en las mismas
- 3 Copia de las actas y lectura de las mismas.
- 4 Conexión de revaluaciones con cuentas de balance.
- 5 Análisis a la actualización del capital contable.
- 6 Conexión de las actas celebradas durante el ejercicio, con la confirmación del secretario de actas

SI	NO	N/A

CONCLUSION GENERAL DEL ENCARGADO:

(Se cumplen los objetivos?)

Nombre y firma del Gerente: _____

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES

FECHA: _____

RESP: _____

5190
CAPITAL CONTABLE

A) ¿Existen registros de la emisión de títulos que amparen las partes del capital social?

B) ¿Es adecuada la custodia de títulos no suscritos o no exhibidos? y ¿Se arquean periódicamente?

C) ¿Se tiene autorización y procedimientos adecuados para el pago de dividendos?

D) ¿Se informa oportunamente al departamento de Contabilidad de los acuerdos de accionistas o administradores, que afectan las cuentas de capital contable?

E) ¿Hay una comparación de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente?

F) ¿Se controla la información sistematizada sobre cifras actualizadas?

SI	NO	OBSERVACION

2. Complete el trabajo de detalle y las pruebas globales. (siempre que lo amerite la variación de previa a final)
3. Ligue las subcuentas de gastos con el análisis de las cuentas en balance.
4. Determine las reclasificaciones y datos para las notas a los estados financieros.
5. Proponga los puntos de impuesto y sugerencias derivadas de la revisión.

SI	NO	N/A

CONCLUSION GENERAL DEL ENCARGADO:

(Se cumplen los objetivos?)

Nombre y firma del Gerente: _____

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES

FECHA: _____

RESP: _____

5200

GASTOS DE OPERACION

- A) ¿Existe un catálogo de cuentas para clasificar adecuadamente los gastos de operación?
- B) ¿Se realiza una revisión sistemática de las operaciones que afecten las cuentas de gastos de operación, tales como egresos, compras, cuentas por pagar, nóminas, inventarios, etc.?
- C) ¿Se compara frecuentemente los gastos con los presupuestos?
- D) ¿Verificar que reúnan requisitos fiscales?

SI	NO	OBSERVACION

FINAL

1. Revise que los egresos por sueldos y salarios de la visita preliminar a la final, hayan tenido variaciones normales.
2. Conexión con el área de impuestos (I.M.S.S., S.A.R., INFONAVIT, I.S.P.T., etc.)

SI	NO	N/A

CONCLUSION GENERAL DEL ENCARGADO:

(Se cumplen los objetivos?)

Nombre y firma del Gerente: _____

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES

FECHA: _____

RESP. _____

5210

EXAMEN DE REMUNERACIONES AL PERSONAL

- A) ¿Se tiene autorización de la contratación del personal y aprobación de las remuneraciones por parte de la administración?
- B) ¿Existe una segregación de funciones, con relación a registro de tiempo, preparación, aprobación, revisión, pago y registro contable?
- C) ¿Hay una adecuada protección a la entidad mediante el afianzamiento de aquellos empleados, que intervienen en la preparación y pago, mediante la contratación de seguros para el manejo de efectivo?
- D) ¿Se tiene un sistema de información que permita conocer las bases para calcular las remuneraciones al personal y sus deducciones?
- E) ¿Existen controles en los sistemas computarizados?
- G) ¿Se verifica el cálculo de I.S.P.T., I.M.S.S., etc, y factores de subsidio adecuados?

SI	NO	OBSERVACION

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES

FECHA: _____

RESP: _____

§220

CONTINGENCIAS NO CUANTIFICABLES Y COMPROMISOS

A) ¿Existe una comunicación oportuna entre los directivos y asesores legales de la empresa, con el funcionario responsable de la preparación de los estados financieros, respecto de contingencias y compromisos adquiridos por la propia compañía?

B) ¿Hay una comunicación oportuna y sistemática de los acuerdos del Consejo de Administración y de las Asambleas de Accionistas, para el mismo objeto?

C) ¿Se evalúa periódicamente el estado que guardan las contingencias y compromisos?

SI	NO	OBSERVACION

4.4.2 FORMAS USADAS EN EL AREA DE ASESORIA FISCAL

FORMAS PARA LA ASESORIA FISCAL

1. Cálculo de coeficiente de Utilidad aplicable a pagos provisionales del ejercicio.
2. Cédula de pagos provisionales de ISR y del Impuesto al Activo del ejercicio
3. Cálculo de depreciaciones fiscales de activos fijos.
4. Cálculo de componentes inflacionarios.
5. Cédula de actualización de pérdidas fiscales de ejercicios anteriores.
6. Conciliación de resultado Fiscal y contable
7. Cálculo o cédula de determinación de factor de subsidio aplicable a los trabajadores en el ejercicio.
8. Determinación de resultado fiscal
9. Cédula de cuenta de utilidad fiscal neta. (COFIN)
10. Cédula de cuenta de capital de aportación.
11. Cédula de cálculo de impuestos al activo del ejercicio
12. Determinación del IVA acreditable y por pagar del ejercicio.
13. Integración de la cuenta de no deducibles del año "x".

PROCEDIMIENTO DE LAS CEDULAS:

1. Ir con el contador de la Compañía y llenar las formas en base a las declaraciones presentadas y documentos contables.
2. Ya llenas se verifican internamente por dos responsables de fiscal. Cotejan que los cálculos se hallan realizado adecuadamente conforme a las declaraciones y los documentos.
3. Una vez ya revisada la cédula de que se trate:
 - Si está correcto el cálculo, se le confirma al cliente que lo está realizando adecuadamente.
 - En caso de alguna irregularidad se le indican las correcciones que hay que hacer.
 - Estas cédulas se aplican mensualmente y se lleva el mismo procedimiento.

1. Cálculo de Coeficiente de Utilidad aplicable a pagos provisionales del ejercicio.

_____, S.A. DE C.V. DETERMINACION DEL COEFICIENTE DE UTILIDAD A DICIEMBRE DE (AÑO BASE)
--

I. Periodicidad con que se efectuarán los pagos provisionales de _____ con el artículo 12 siguiente párrafo a la fracción III.

	NS
Limite de ingresos ejerc. inmed anter. base:	
Limite de ingresos ejercicio base:	
Ingresos Acumulables del ejercicio base:	

De acuerdo al artículo 12, se deben realizar pagos provisionales mensuales o trimestrales. La periodicidad de los mismos dependerá de los ingresos obtenidos en el ejercicio inmediato anterior. Si el Ingreso Acumulable del ejercicio es superior al limite de Ingresos del ejercicio base, la periodicidad será mensual, en caso contrario será trimestral.

Periodicidad (1 = Mensual, 2 = Trimestral)

II. Determinación de los Coeficientes de Utilidad aplicables:

	AÑO ANTERIOR AL AÑO BASE (1)	AÑO ANTERIOR AL AÑO 1 (2)	AÑO ANTERIOR AL AÑO 2 (3)
Utilidad fiscal			
+ Deducción Inmediata			
(A) Utilidad Base			
Ingresos Acumulables			
- Ganancia Inflacionaria			
- Interés acumulable			
+ Interés devengado a favor			
(B) Ingresos Nominales			
Coeficiente de Utilidad			

2. Cédula de pagos provisionales de ISR y del Impuesto al Activo del ejercicio.

EMPRESA X, S.A. DE C.V.
 DETERMINACION DE PAGOS PROVISIONALES MENSUALES
 AL (FECHA DE CIERRE DEL EJERCICIO)

CASO "I"
 PAGOS CONJUNTOS SEGUN ART. 7o A LEY DEL IMPAC.
 CON CAMBIO SIGNIFICATIVO EN COEF. DE UTILIDAD

(Cifras en nuevos pesos)

COEFICIENTE DE UTILIDAD AÑO 1

COEFICIENTE DE UTILIDAD AÑO 2

E F M A M J J A S O N D

DATOS INFORMATIVOS A CONSIDERAR
 CONCEPTO

INGRESOS NOMINALES:
 Ingresos brutos propios de la actividad
 Intereses devengados a favor
 Utilidad cambiaria devengada
 Utilidad en venta de activos fijos
 Otros ingresos (especif.)
 TOTAL INGRESOS NOMINALES DEL MES
 Pérdidas Fiscales perd. de amortizar. (Art. 55)
 Remanentes mensuales pagados a Socios (S.C.)
 Retenciones del Sistema Financiero
 I.S.R. a enterar en el Ajuste (Art. 12-A-III)
 Impuesto al Activo causado del periodo

CALCULOS

CONCEPTO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Ingresos brutos propios de la actividad												
Intereses devengados a favor												
Utilidad cambiaria devengada												
Utilidad en venta de activos fijos												
Otros ingresos (especif.)												
TOTAL INGRESOS NOMINALES DEL PERIODO												
Coeficiente de Utilidad según Art. 12-II I.S.R.												
UTILIDAD FISCAL PREVIA (Art. 12-III I.S.R.)												
Anticipos de Remanentes pagados a socios (S.C.)												
Pérdidas de Ejercicio Anteriores Actualizadas												
BASE DEL PAGO PROVISIONAL												
Tasa del I.S.R. (Art. 10 I.S.R.)												
I.S.R. CAUSADO DEL PERIODO												
IMPAC. CAUSADO DEL PERIODO												
IMPORTE MAYOR ENTRE EL ISR E IMPAC.												
Pagos provisionales del Sistema Financiero												
Pagos Provisionales efectuados con anterioridad												
PAGOS PROVIS. CONJUNTO DEL MES A ENTERAR												
Saldo a favor en el Ajuste del I.S.R.												
MONTO A ENTERAR DEL AJUSTE CONJ (7o B LIMPAC)												
IMPORTE TOTAL A ENTERAR												

4. Cálculo de componentes inflacionarios

LA EMPRESA ABC, S.A. DE C.V.
 DETERMINACION DEL RESULTADO FISCAL
 AL (FECHA DE CIERRE DEL EJERCICIO)
 (DETERMINACIÓN INST. DEDUCIBLE Y GANANCIA INFLAC.)

(Cifras en Nuevos Pesos sin centavo)

CONCEPTO	DICIEMBRE	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	DICIEMBRE
	AÑO ANTERIOR												

SISTEMA FINANCIERO (Directo e Intermediación)

Arrendamiento Financiero.
 Banamex.
 Banco del Atlantico
 Bancomer
 Bank of Manhattan
 Abaco, Casa de Bolsa, etc
TOTAL SISTEMA FINANCIERO

DOCUMENTOS POR COBRAR

Saldo Final del mes

CLIENTES (No Sistema Financiero)

Saldo Final del mes

DEUDORES DIVERSOS

Saldo Final del mes

COMPAÑIAS FILIALES

Saldo Final del mes

OTROS CONSIDERADOS COMO CREDITOS (Art. 7o B-IV)

Saldo Final del mes

INTERESES DEVENGADOS POR COBRAR AJENOS AL SISTEMA FINANCIERO

Saldo Final del mes

INTERESES DEVENGADOS A FAVOR

CANCELACION DE COMPONENTE

4. Cálculo de componentes inflacionarios

LA EMPRESA ABC, S.A. DE C.V.
 DETERMINACION DEL RESULTADO FISCAL
 AL (FECHA DE CIERRE DEL EJERCICIO)
 (DETERMINAC. INST. DEDUCIBLE Y GANANCIA INFLAC.)

CONCEPTO	ENERO	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PROM. ANUAL Y/O TOTAL ANUAL
SISTEMA FINANCIERO:													
DOCUMENTOS POR COBRAR													
CLIENTES													
DEUDORES DIVERSOS													
COMPAÑIAS FILIALES													
OTRAS CREDITOS (7o -B-IV)													
INTERESES POR COBRAR (NO S F)													
SUMA DE PROMEDIOS													
I.N.P.C. Del mes en curso													
I.N.P.C. Del mes en anterior													
FACTOR DE AJUSTE MENSUAL													
COMPONENTE PROVISIONAL													
CANCELACION DE COMPONENTE													
COMPON INFLAC DEFINITIVO													
INTERESES DEVENGADOS A FAVOR													
INTERES ACUMULABLE MENSUAL													
PERDIDA INFLACIONARIA MENSUAL													
INTERES ACUMULABLE DEL EJERCICIO													
PERDIDA INFLACIONARIA DEL EJERCICIO													

Nota: Los I.N.P.C. de febrero a diciembre son estimados.

4. Cálculo de componentes inflacionarios

LA EMPRESA ABC, S.A. DE C.V.
 DETERMINACION DEL RESULTADO FISCAL
 AL (FECHA DE CIERRE DEL EJERCICIO)
 (DETERMINAC. INST. DEDUCIBLE Y GANANCIA INFLAC.)

(Cifras en Nuevos Pesos sin centavo)

CONCEPTO	DICIEMBRE	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	DICIEMBRE
	AÑO ANTERIOR												

SISTEMA FINANCIERO (Directo e Intermediacion)

Arrendamiento Financiero
 Banamex
 Banco del Atlántico
 Bancomer
 Bank of Manhattan
 Abaco, Casa de Holsa, etc.
TOTAL SISTEMA FINANCIERO

DOCUMENTOS POR PAGAR

	Saldo Final del mes
--	---------------------

PROVEEDORES:

	Saldo Final del mes
--	---------------------

ACREEDORES DIVERSOS

	Saldo Final del mes
--	---------------------

COMPAÑIAS FILIALES

	Saldo Final del mes
--	---------------------

OTROS CONSIDERADOS COMO DEUDAS (Art. 7oB -V)

	Saldo Final del mes
--	---------------------

SOCIOS O ACCIONISTAS

	Saldo Final del mes
--	---------------------

APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL

	Saldo Final del mes
--	---------------------

PROVISIONES DEDUCIBLES

	Saldo Final del mes
--	---------------------

INTERESES DEVENGADOS POR PAGAR AJENOS AL SISTEMA FINANCIERO

	Saldo Final del mes
--	---------------------

INTERESES DEVENGADOS A CARGO

	CANCELACION DE COMPONENTE
--	---------------------------

4. Cálculo de componentes inflacionarios

LA EMPRESA ABC, S.A. DE C.V.
 DETERMINACION DEL RESULTADO FISCAL
 AL (FECHA DE CIERRE DEL EJERCICIO)
 (DETERMINAC. INST. DEDUCIBLE Y GANANCIA INFLAC.)

CONCEPTO	ENERO	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PROM. ANUAL Y/O TOTAL ANUAL
SISTEMA FINANCIERO													
DOCUMENTOS POR PAGAR.													
PROVEEDORES:													
DEUDORES DIVERSOS:													
COMPAÑIAS FILIALES:													
OTRAS DEUDAS (7o.-B-V):													
SOCIOS O ACCIONISTAS													
APORT. FUTURS. AUMTS. CAPIT.:													
PROVISIONES DEDUCIBLES													
INTERESES POR PAGAR (NO S F)													
SUMA DE PROMEDIOS													
IN.P.C. Del mes en curso													
IN.P.C. Del mes en anterior													
FACTOR DE AJUSTE MENSUAL													
COMPONENTE PROVISIONAL													
CANCELACION DE COMPONENTE													
COMPON. INFLAC. DEFINITIVO													
INTERESES DEVENGADOS A CARGO													
INTERES DEDUCIBLE MENSUAL													
GANANCIA INFLACIONARIA MENSUAL													
INTERES DEDUCIBLE DEL EJERCICIO													
GANANCIA INFLACIONARIA DEL EJERCICIO													

5. EJEMPLO DE UNA CEDULA DE ACTUALIZACION DE PERDIDAS FISCALES DE EJERCICIOS ANTERIORES

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.

<p>1) PERDIDAS FISCALES DE EJERCICIOS ANTERIORES PENDIENTES DE AMORTIZAR (ART. 55 LISR)</p> <p>A) LA PERDIDA FISCAL DE 1988 SE AGOTO VS UTILIDAD DE 1989 Y 1990</p> <p>B) PERDIDA FISCAL 1991 N\$ _____</p> <p>C) PRIMERA ACTUALIZACION</p> <table> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>DIC 1991</td> </tr> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>JULIO 1991</td> </tr> </table> <p>PERDIDA ACTUALIZADA A DIC 1991</p> <p>D) SEGUNDA ACTUALIZACION APLICABLE EN 1992</p> <table> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>DIC 1991</td> </tr> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>DIC 1991</td> </tr> </table> <p>PERDIDA ACTUALIZADA A DIC 1991 UTILIDAD FISCAL 1992</p> <p>SALDO PENDIENTE DE AMORTIZAR</p> <p>E) TERCERA ACTUALIZACION APLICABLE EN 1993</p> <table> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>DIC 1992</td> </tr> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>DIC 1991</td> </tr> </table> <p>PERDIDA ACTUALIZADA A DIC 1992 APLICABLE VS PAGOS PROVISIONALES 93</p> <p>F) CUARTA ACTUALIZACION APLICABLE EN 1994</p> <table> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>DIC 1993</td> </tr> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>DIC 1992</td> </tr> </table> <p>PERDIDA ACTUALIZADA A DIC 1993</p> <p>G) PERDIDA FISCAL 1993 (COMPLEMENTARIA) PRIMERA ACTUALIZACION A DIC 93</p> <table> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>DIC 1993</td> </tr> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>JULIO 1993</td> </tr> </table> <p>PERDIDA FISCAL 1993 ACTUALIZADA A DIC 1993</p> <p>SALDO PERDIDAS FISCALES DE 91 Y 93 ACTUALIZ. APLICABLE VS PAGOS PROVISIONALES 94</p>	IN.P.C.	DIC 1991	IN.P.C.	JULIO 1991	IN.P.C.	DIC 1991	IN.P.C.	DIC 1991	IN.P.C.	DIC 1992	IN.P.C.	DIC 1991	IN.P.C.	DIC 1993	IN.P.C.	DIC 1992	IN.P.C.	DIC 1993	IN.P.C.	JULIO 1993
IN.P.C.	DIC 1991																			
IN.P.C.	JULIO 1991																			
IN.P.C.	DIC 1991																			
IN.P.C.	DIC 1991																			
IN.P.C.	DIC 1992																			
IN.P.C.	DIC 1991																			
IN.P.C.	DIC 1993																			
IN.P.C.	DIC 1992																			
IN.P.C.	DIC 1993																			
IN.P.C.	JULIO 1993																			
<p>H) QUINTA ACTUALIZACION APLICABLE EN 1994</p> <table> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>DIC 1994</td> </tr> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>DIC 1993</td> </tr> </table> <p>PERDIDA ACTUALIZADA A DIC 1993</p> <p>I) PERDIDA FISCAL 1994 (NORMAL) PRIMERA ACTUALIZACION A DIC 1994</p> <table> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>DIC 1994</td> </tr> <tr> <td>IN.P.C.</td> <td>JULIO 1994</td> </tr> </table> <p>PERDIDA FISCAL 1993 ACTUALIZADA A DIC 1993</p> <p>SALDO PERDIDAS FISC. DE 91 Y 93 ACTUALIZ. APLICABLE VS PAGOS PROVISIONALES</p>	IN.P.C.	DIC 1994	IN.P.C.	DIC 1993	IN.P.C.	DIC 1994	IN.P.C.	JULIO 1994												
IN.P.C.	DIC 1994																			
IN.P.C.	DIC 1993																			
IN.P.C.	DIC 1994																			
IN.P.C.	JULIO 1994																			

6. Conciliación de Resultado Fiscal y Contable.

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.
COMPARATIVO ENTRE UTILIDAD CONTABLE Y RESULTADO FISCAL 199__ PARA "I.S.R."
 (Cifras en Nuevos Pesos)

	IMPORTE		
	CONTABLE	FISCAL	BASE P.T.U
INGRESOS (BRUTOS) DE LA ACTIV. PREPOND.			
A) Ingresos tipo 1			
B) Ingresos tipo 2			
C) Ingresos tipo 3			
D) Ingresos tipo 4			
E) Ingresos tipo 5			
I. SUMA.			
OTROS INGRESOS			
INTERESES Y FLUCT. CAMBIARIA DEVENG.			
INTERESES ACUMULABLE ART. 76.-II)			
GANANCIA EN ENAJENACION DE ACCIONES			
GANANCIA EN ENAJENACION DE INMUEBLES			
INGRESO POR VENTA DE ACTIVO FIJO			
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVO FIJO			
RECUPERACION DE CREDITOS INCOBRABLES			
RECUP. DE PERDIDAS POR SEGUROS Y FIANZAS			
CANT. DE GASTOS A TERCEROS (NO COMPROB.)			
GANANCIA INFLACIONARIA			
II. SUMA.			
SUMA (I+II)			
(Menos):			
DEVOL., DESC. Y BONIF. SOBRE COMPRAS			
COSTO DE VENTAS			
COMPRAS EN TERRITORIO NACIONAL			
COMPRAS DE IMPORTACION			
III. SUMA.			
DEPRECIACION POR BAJA DE ACTIVOS FIJOS			
DEPRECIACION NORMAL			
DEPRECIACION INMEDIATA			
SUELDOS Y SALARIOS A TRABAJADORES			
HONORARIOS A MIEMBROS DEL CONSEJO			
HONORARIOS A PROFESIONISTAS			
PREVISION SOCIAL A TRABAJADORES			
PERDIDA INFLACIONARIA			
INTERES DEDUCIBLE ART. 76.-B)			
REGALIAS Y ASISTENCIA TECNICA			
DONATIVOS			
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES			
FLETES Y ACARREOS			
CONTRIBUCIONES			
Impuesto federal del 1%			
Impuesto local del 2%			
Aportaciones al Infonavit			
Aportaciones al SAR			
Cuotas Patronales al IMSS			
Otras Contribuciones			
IV. SUMA.			
INTERESES Y FLUCT. CAMBIARIA DEVENG.			
OTROS GASTOS Y/O DEDUCCIONES			
SUMA (III+IV+V+VI)			

7. Cálculo o cédula de determinación de factor de subsidio aplicable a los trabajadores en el ejercicio.

S. A. DE C. V.		CIFRAS TOMADAS DEL AÑO INMEDIATO ANTERIOR			
CIFRAS PARA LA DETERMINACION DEL SUBSIDIO ACREDITABLE PARA EL AÑO DE 199		EROGACION INGRESO EN TRABAJADO	PARTE GRAVADA TRABAJADO	PARTE ENEXENTA EN EL TRABAJADOR	MONTO TOTAL DE LA EROGACION
SUELDOS Y SALARIOS					
RAYAS Y JORNALES					
GRATIFICACIONES Y AGUINALDO					
INDEMNIZACIONES					
PRIMA DE VACACIONES					
PRIMA DE ANTIGÜEDAD					
PREMIOS POR PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA					
PARTICIP. DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES					
SEGUROS DE VIDA					
MEDICINAS Y HONORARIOS MEDICOS					
GASTOS EN DEPORTES E INSTALACIONES DEPORTIVAS					
GASTOS DE COMEDOR					
PREVISION SOCIAL					
SEGUROS DE GASTOS MEDICOS MAYORES					
FONDO DE AJORRO					
VAJES DE DESPESA, RESTAURANTE, GASOLINA Y ROPA					
PROGRAMAS DE SALUD OCUPACIONAL					
DEPRECIACION DE EQUIPO DE COMEDOR					
DEPREC. DE EQUIPO DE TRANSPORTE PARA EL PERSONAL					
DEPRECIACION DE INSTALACIONES DEPORTIVAS					
GASTOS DE TRANASPORTE DE PERSONAL					
CUOTAS SINDICALES PAGADAS POR EL PATRON					
FONDO DE PENSIONES (APORTACIONES POR EL PATRON)					
PRIMAS DE ANTIGÜEDAD (APORTACIONES)					
GASTOS POR FIESTA DE FIN DE AÑO Y OTROS ANALOGOS					
SUBSIDIOS POR INCAPACIDAD					
BECAS PARA LOS TRABAJADORES					
DEPRECIACION Y GASTOS DE GUARDERIAS INFANTILES					
AYUDA DE RENTA, ART. ESCOLARES Y DOTACION ANTEOJOS					
AYUDA A LOS TRABAJADORES PARA GASTOS DE FUNERAL					
INTERESES SUBSIDIADOS POR PRESTAMOS AL PERSONAL					
HORAS EXTRAS					
JUBILACIONES, PENSIONES Y HABERES DE RETIRO					
CUOTAS AL I.M.S.S. (PARTE OBRERA TRAH DE SAL. MINIMO)					
CUOTAS AL I.M.S.S. (PARTE PATRONAL)					
CUOTAS AL I.M.S.S. OBRERAS PAGADAS POR EL PATRON					
PAGOS AL SISTEMA DE AJORRO PARA EL RETIRO (2% DE SAR)					
3.0% DE INFONAVIT					
SUMAS TOTALES					
FACTOR DE SUBSIDIO PARA 199 ____					
SUBSIDIO ACREDITABLE PARA EL AÑO 199 ____					

8. Determinación de Resultado Fiscal

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.
DETERMINACION DE RESULTADO FISCAL
 (Cifras en Nuevos Pesos)

	IMPORTE FISCAL
INGRESOS (BRUTOS) DE LA ACTIV. PREFOND	
A) Ingresos tipo 1	
B) Ingresos tipo 2	
C) Ingresos tipo 3	
D) Ingresos tipo 4	
E) Ingresos tipo 5	
I SUMA	
OTROS INGRESOS	
INTERESES Y FLUCT. CAMBIARIA DEVENG.	
INTERESES ACUMULABLE ART. 76-B)	
GANANCIA EN ENAJENACION DE ACCIONES	
GANANCIA EN ENAJENACION DE INMUEBLES	
INGRESO POR VENTA DE ACTIVO FIJO	
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVO FIJO	
RECUPERACION DE CREDITOS INCOBRABLES	
RECUP. DE PERDIDAS POR SEGUROS Y FLANZAS	
CANT. DE GASTOS A TERCEROS (NO COMPRAS)	
GANANCIA INFLACIONARIA	
II SUMA	
SUMA (I+II)	
(Menos)	
DEVOL., DESCT. Y DONIF. SOBRE COMPRAS	
COSTO DE VENTAS	
COMPRAS EN TERRITORIO NACIONAL	
COMPRAS DE IMPORTACION	
III SUMA	
DEPRECIACION POR BAJA DE ACTIVOS FIJOS	
DEPRECIACION NORMAL	
DEPRECIACION INMEDIATA	
SUELDOS Y SALARIOS A TRABAJADORES	
HONORARIOS A MIEMBROS DEL CONSEJO	
HONORARIOS A PROFESIONISTAS	
PREVISION SOCIAL A TRABAJADORES	
PERDIDA INFLACIONARIA	
INTERES DEDI. CIVIL ART. 76-B)	
REGALIAS Y ASISTENCIA TECNICA	
DONATIVOS	
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	
PLETES Y ACARREOS	
CONTRIBUCIONES	
Impuesto federal del 1%	
Impuesto local del 2%	
Aportaciones al Infonavit	
Aportaciones al SAR	
Cuotas Patronales al IMSS	
Otras Contribuciones	
IV SUMA	
INTERESES Y FLUCT. CAMBIARIA DEVENG.	
OTROS GASTOS Y O DEDUCCIONES	
SUMA (III+IV+V+VI)	

11. Cédula de cálculo de impuestos al activo del ejercicio

EMPRESA X, S.A. DE C.V.
 DETERMINACION DEL RESULTADO FISCAL
 AL (FECHA DE CIERRE DEL EJERCICIO)
 DETERMINACION DEL VALOR PROMEDIO DE LOS ACTIVOS FIJOS, GASTOS Y CARGOS DIFERIDOS

(Cifras en pesos sin centavos)

CL. DEL BIEN	DESCRIPCION DEL BIEN	TASA DE DEPR.	FECHA DE ADQUIS.	MONTO ORIG. DE LA INVER.	PARTE NO DEDUC.	MOI MAXIMO DEDUC.	SALDO AL 1o ENERO MOI POR DED.	I.N.P.C. MES ANTER. ADQUISIC.	I.N.P.C. MEN ANTER. 1a MITAD	FACTOR DE ACTUAL.	SALDO POR DEDUCIR ACTUALIZ.	50% DEPRE. INVERS. DEL EJERC.	MESES UTILIZ. EL EJER.	VALOR PROMEDIO DEL ACTIVO
	EQ DE TRANP													
	Sub-Total													
	MOBIL Y EQ. DE OFICINAS													
	Sub-Total													
	EQ DE COMP.													
	Sub-Total													

188

FALLA DE ORIGEN

11. Cédula de cálculo de impuestos al activo del ejercicio

EMPRESA X, S.A. DE C.V.
 DETERMINACION DEL RESULTADO FISCAL
 AL (FECHA DE CIERRE DEL EJERCICIO)
 DETERMINACION DEL VALOR PROMEDIO DE LOS ACTIVOS FIJOS, GASTOS Y CARGOS DIFERIDOS

(Cifras en pesos sin centavos)

CL. DEL BIEN	DESCRIPCION DEL BIEN	TASA DE DEPR.	FECHA DE ADQUIS.	MONTO ORIO. DE LA INVER.	PARTE NO DEDUC.	M.O.I. MAXIMO DEDUC.	SALDO AL 1o ENERO MOI POR DED	I.N.P.C. MES ANTER. ADQUISIC.	I.N.P.C. MES ANTER. 1a. MITAD	FACTOR DE ACTUAL	SALDO POR DEDUCIR ACTUALIZ.	50% DEPRE. INVERS DEL EJERC.	MESES UTILIZ. EL EJER.	VALOR PROMEDIO DEL ACTIVO
--------------	----------------------	---------------	------------------	--------------------------	-----------------	----------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	------------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------	---------------------------

MAQUIN. Y EQ.

	Sub- Total													

INMUEBLES

	Sub- Total													

MEJORAS EN INM. ARRENDADOS

	Sub- Total													

189

11. Cédula de cálculo de impuestos al activo del ejercicio

EMPRESA X, S.A. DE C.V.
 DETERMINACION DEL RESULTADO FISCAL
 AL (FECHA DE CIERRE DEL EJERCICIO)
 DETERMINACION DEL VALOR PROMEDIO DE LOS ACTIVOS FIJOS, GASTOS Y CARGOS DIFERIDOS

(Cifras en pesos sin centavos)

CL. DEL BIEN	DESCRIPCION DEL BIEN	TASA DE DEPR.	FECHA DE ADQUIS.	MONTO ORIG. DE LA INVER.	PARTE NO DEDUC.	MOT. MAXIMO DEDUC.	SALDO AL 1o. ENERO MOI POR DEF.	I.N.P.C. MES ANTER. AL QUINC.	I.N.P.C. MES ANTER. 1a. SEMAN.	FACTOR DE ACTUAL.	SALDO POR DEDUCIR ACTUALIZ.	Nº. DE PER. INVERS. DEL EJERC.	MSES UTILZ. DEL EJERC.	VALOR PROMEDIO DEL ACTIVO
--------------	----------------------	---------------	------------------	--------------------------	-----------------	--------------------	---------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-------------------	-----------------------------	--------------------------------	------------------------	---------------------------

CARG DIFERIDOS

Sub-Total														

GAST DIFERIDOS

Sub-Total														

TOTALES														
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

FALLA DE ORIGEN

190

12. Determinación del IVA acreditable y por pagar del ejercicio

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.

RELACION DE I.V.A. (AÑO)
Determinación del I.V.A. acreditable y por pagar del ejercicio

MES	I.V.A. TRASLAD.	I.V.A. AJUSTE	I.V.A. TRASLAD. NETO	I.V.A. ACREDITABLE	I V A NETO	SALDO A FAVOR DECL ANUAL	SALDO A FAVOR ACUM.	SALDO PAGADO EN DECLARAC.	NETO DEL MES
ENERO									
FEBRERO									
MARZO									
ABRIL									
MAYO									
JUNIO									
JULIO									
AGOSTO									
SEPTIEMBRE									
OCTUBRE									
NOVIEMBRE									
DICIEMBRE									
TOTAL									

IMPRESA DE COPIAS

4.4.3 FORMAS USADAS EN EL AREA ADMINISTRATIVA

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES

**MANUAL DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO
ÁREA ADMINISTRATIVA**

FORMAS USADAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA:

FORMA

- I. Registro de Asistencia y Puntualidad..
- II. Relación de Bancos
- III. Cubierta para transmisión de fax.
- IV. Relación de Gastos de viaje
- V. Relación de gastos sin IVA.
- VI. Consecutivo de recibos emitidos
- VII. Relación de ingresos sin IVA.
- VIII. Registro de gastos en la tarjeta empresarial..
- IX. Registro de Papelería que no utiliza solicitud.
- X. Control de inventario de papelería.
- XI. Solicitudes de papelería.
- XII. Relación de boletos de avión
- XIII. Relación de caja chica.
- XIV. Relación de gastos de viaje para la cobranza.
- XV. Solicitudes de cheque.

I. REGISTRO DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

- 1 - Sirve para llevar en una sola hoja la relación de asistencia y puntualidad por cada empleado y tener una visión de conjunto acerca de este aspecto
- 2 - Se llena conforme a las tarjetas usadas en el reloj checador

II. RELACIÓN DE BANCOS

- 1 - Esta hoja sirve para llevar el estado del saldo que se tiene en cada cuenta del banco
- 2 - Se anotan en ella todos los cheques que se emiten así como los cobros que se realizan especificando cada concepto

III. CUBIERTAS PARA TRANSMISIÓN DE FAX.

- 1 - Los fax que se envían se solicitan a la secretaria
- 2 - La secretaria llena la forma y envía los fax

IV. RELACIÓN GASTOS DE VIAJE

- 1 - La persona que realiza el viaje debe recibir la forma para llenarla
- 2 - Debe llenar la forma y anexar los comprobantes
- 3 - Entrega la relación al Gerente Administrativo para su revisión
- 4 - Una vez revisado y aprobado se emite el cheque para el reembolso de gastos

V. RELACIÓN DE GASTOS SIN IVA

- 1 - Sirve para llevar el control de cada mes de todos los gastos que se llevan en el despacho

VI. CONSECUTIVO DE RECIBOS EMITIDOS

- 1 - El control de los recibos emitidos por el despacho se lleva mensualmente.
- 2 - Obteniendo el total de ingresos mensuales y con la forma de cada mes se calcula el total de ingresos anuales

VII. RELACIÓN DE INGRESOS SIN I.V.A.

- 1 - Sirve para llevar el control de los ingresos por mes. Se realiza registrando en esta forma cada cobro que hace el despacho diariamente.

VIII. REGISTRO DE GASTOS EN LA TARJETA EMPRESARIAL.

- 1 - Se registran en la forma los gastos que se hacen con la tarjeta empresarial
- 2 - La persona que haga uso de la tarjeta debe dar aviso inmediatamente al Gerente Administrativo y entregarle la factura del gasto realizado para que se registre en el control de la tarjeta

IX. REGISTRO DE PAPELERÍA QUE NO UTILIZA SOLICITUD.

- 1 - Esta forma la tiene la secretaria del director y la utiliza cuando el director solicita papelería
- 2 - Periódicamente se muestra al Gerente Administrativo para el Registro correspondiente en el control del inventario de papelería.

X. CONTROL DEL INVENTARIO DE PAPELERÍA

1. El Gerente Administrativo registra diariamente en el control las salidas de papelería de acuerdo con las solicitudes y al registro que no utiliza solicitud
- 2 - Cuando llega papelería nueva se debe entregar la forma al Gerente Administrativo para que registre las entradas en el inventario de papelería

XI. SOLICITUDES DE PAPELERÍA.

- 1 - Todos los empleados cuentan con estas solicitudes
- 2 - Estas las llena cada empleado cuando requiere papelería
- 3 - Se debe autorizar por el Gerente Administrativo para que sea solicitada la papelería a la secretaria quien debe verificar que la solicitud esté autorizada y se dá de baja en el control del inventario.

XII. RELACIÓN DE BOLETOS DE AVIÓN

- 1.- La persona que viaja se encarga de llenarla con la información de los boletos y la debe anexar a la forma de gastos de viaje
- 2 Se entrega al Gerente Administrativo que deberá separar la forma de boletos de avión para programar el pago a la agencia de viajes

XIII. RELACIÓN CAJA CHICA.

- 1 - La caja chica la controla el Gerente Administrativo.
2. El dinero que cualquier gente solicite, lo debe hacer por medio del vale de caja chica que debe ser autorizado por el Gerente Administrativo
3. Diariamente se anotan los gastos que por caja chica se hacen.
4. Cada quince días se hace el corte de caja y se pide un reembolso de gastos por medio de esta forma y anexándole los vales y facturas correspondientes

XIV. RELACIÓN DE GASTOS DE VIAJE PARA COBRANZA

- 1 - Es la forma para registrar los viáticos que se cobran a los clientes
- 2.- La cantidad que se vaya a cobrar se factura mensualmente como gastos extraordinarios.

XV. SOLICITUDES DE CHEQUE

- 1.- Los controla el Gerente Administrativo
- 2 - A este se le solicitan los cheques necesarios con la factura correspondiente.
3. El Gerente Administrativo autoriza la solicitud y la secretaria hace el cheque.

III. CUBIERTA PARA TRANSMISION DE FAX:

DESPACHO "X"

Audidores y Asesores Fiscales

CUBIERTA PARA TRANSMISION DE FAX

FECHA _____

HORA _____

FAVOR DE ENTREGAR LAS SIGUIENTES PAGINAS A.

NOMBRE _____

COMPANIA _____

TELEFAX No. _____

ENVIADO POR: _____

TOTAL DE PAGINAS _____ INCLUYENDO ESTA HOJA DE CUBIERTA

OBSERVACIONES: _____

EN CASO DE PROBLEMAS CON LA TRANSMISION LLAMAR A LOS TELEFONOS

IV. RELACION DE GASTOS DE VIAJE:

RELACION DE GASTOS DE VIAJE					
EL BENEFICIARIO DEL VIATICO ES		PROFESIONISTA			
NOMBRE:					
DIFUSO:					
DURACION DEL VIAJE:					
ESTABLECIMIENTO EN EL QUE PRESTA NORMALMENTE SUS SERVICIOS					
DESTINO					
LOS GASTOS DE VIAJE ESTAN HECHOS FUERA DE LA ZONA DE 50 KMS QUE CIRCUNDA EL ESTABLECIMIENTO, POR LO TANTO SON DEDUCIBLES					
DESCRIPCION DEL VIAJE:					
DESCRIPCION DE LO CONSEGUIDO EN EL VIAJE					
CONCEPTO DE GASTOS	IMPORTE		IVA		TOTAL
	DEDUCIBLE	NO DEDUC	ACREDITABLE	NO ACRED	
HOSPEDAJE					
ALIMENTACION					
TRANSPORTE					
GASOLINA					
OTROS					
SUMA DE EROGACIONES					
MENOS ANTICIPOS PARA GASTOS					
DE VIAJE					
IMPORTE A CARGO A FAVOR DEL BENEFICIARIO DEL VIATICO					
BENEFICIARIO DEL VIATICO NOMBRE Y FIRMA		REVISOR NOMBRE Y FIRMA		AUTORIZADO NOMBRE Y FIRMA	

GASTOS	EFFECTIVO	AMEX	BANAMEX	BANCOMER	TOTAL
HOTEL					
COMIDAS					
Propinas					
SUMA COMIDA					
CASSETAS O CAMION					
AVION					
USO DE AEROPUERTO					
TAXIS					
GASOLINA					
PROPINAS					
OTROS					
SUMA TOTAL:					

FALLA DE ORIGEN

XI. SOLICITUDES DE PAPELERIA

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES

FECHA DE LA SOLICITUD DE PAPELERIA: _____

NOMBRE PERSONA: _____

ARTICULO: _____

ASUNTO _____

ARTICULO: _____

ASUNTO _____

AUTORIZADO POR _____

FECHA DE LA SOLICITUD DE PAPELERIA: _____

NOMBRE PERSONA: _____

ARTICULO: _____

ASUNTO: _____

ARTICULO: _____

ASUNTO: _____

AUTORIZADO POR: _____

FECHA DE LA SOLICITUD DE PAPELERIA: _____

NOMBRE PERSONA _____

ARTICULO: _____

ASUNTO: _____

ARTICULO: _____

ASUNTO: _____

AUTORIZADO POR: _____

FALLA DE ORIGEN

XV. SOLICITUDES DE CHEQUE

NOMBRE DEL DESPACHO DE CONTADORES

SOLICITUD DE CHEQUE	FECHA
CUENTA NO. NOMBRE DE:	
A NOMBRE DE :	
CANTIDAD:	
CONCEPTO:	
AUTORIZA CHEQUE	

SOLICITUD DE CHEQUE	FECHA
CUENTA NO. NOMBRE DE:	
A NOMBRE DE :	
CANTIDAD:	
CONCEPTO:	
AUTORIZA CHEQUE	

SOLICITUD DE CHEQUE	FECHA
CUENTA NO. NOMBRE DE:	
A NOMBRE DE :	
CANTIDAD:	
CONCEPTO:	
AUTORIZA CHEQUE	

FALLA DE ORIGEN

CONCLUSION

La administración existe desde que el hombre es hombre y ahí radica su importancia pues es indispensable para vivir correctamente, pues la administración no sólo se da en un negocio, sino en la familia y en la sociedad, en general

Puedo afirmar que para iniciar una empresa es fundamental planear antes de hacer cualquier cosa solo porque se tiene la inquietud o el dinero para comenzar un negocio, pues sin la planeación se tiende a fracasar a corto plazo. Se tiene que planear para que las cosas salgan bien desde un principio

Un peligro muy grande es pensar que la planeación es sólo para empresas grandes, ya que en épocas de incertidumbre, como la que vivimos actualmente, planear no es un lujo que sólo las empresas grandes pueden darse. De hecho se puede afirmar que es más necesario para una empresa mediana o pequeña porque, por su tamaño, es más vulnerable a las fuerzas del entorno, que una que tenga grandes recursos

Es muy importante contar con objetivos que se busquen alcanzar, tenerlos por escrito y darlos a conocer a todos los niveles de la organización

Se debe buscar siempre innovar en todos los aspectos para no ser abatido por el entorno y la competencia, a pesar de que actualmente crear nuevas empresas o negocios es sumamente difícil dada la crisis económica que todo mundo está atravesando

Contar con los recursos humanos adecuados para el puesto y las actividades que se deben desempeñar de acuerdo con sus aptitudes personales y profesionales

Para que todas las etapas de la administración funcionen correctamente se deberá llevar un control de todo para verificar se cumplan los objetivos de acuerdo con lo planeado.

Para lograr que la toma de decisiones sea eficiente se requiere de un manual de políticas bien establecidas y así evitar subjetivismos al actuar y decidir sobre una cosa, así como también con un organigrama, funciones, descripciones de puestos y sistemas de información que se manejan dentro de una empresa para que el personal que labora en ella se sienta mejor conociendo todo acerca del lugar donde trabaja, donde no se le oculta nada.

En un pequeño despacho de Auditores y Consultores Fiscales es muy importante que se cuente con un sistema administrativo para prever un crecimiento posterior y facilitar el funcionamiento en todas las áreas del despacho

Con un sistema administrativo se cuenta con políticas, lo cual permite tomar decisiones con mayor facilidad en determinadas circunstancias y evitar la subjetividad para resolver un asunto. Así, también se realizan contrataciones con bases bien definidas de los puestos que se quieren ocupar y las características de la persona que deberá realizar sus funciones, no se deja todo al "ME LATE" que opera en muchas personas que, piensan que es más fácil y más barato contratar a gente sin conocimientos específicos y/o adecuados sobre un área, al contrario a largo o a corto plazo comprobarán lo contrario pues es mucho más caro hacer las cosas así, pues se invierte mucho tiempo enseñando sin tener la seguridad de que, se aprenda y con la incertidumbre sobre su permanencia que dependerá de que le guste o no el trabajo a la persona contratada.

En fin un sistema administrativo no es algo que sobre y se realice sólo para llenar un requisito de organización y se deje guardado en un librero. sino que es una herramienta primordial en toda empresa, pequeña, mediana y grande, que ayuda a tener una mayor organización y eficiencia dentro de la empresa con los mismos trabajadores y fuera de la empresa con los clientes, proveedores y hasta con el mismo gobierno, lo cual permitirá funcionar adecuadamente para tener un crecimiento y éxito cada vez mayores.

Una firma de auditores y asesores fiscales que cuente desde un principio con un sistema administrativo facilitará su desarrollo para que la contratación del personal sea adecuado desde que arranque el negocio y permitirá que dicho personal se familiarice desde el principio con el despacho en el cual va a laborar y se interese en sus actividades, que cada empleado no solo sepa lo correspondiente a su puesto sino que conozca el giro y las actividades que realiza el despacho, y así trabaje sujeto a normas y políticas bien establecidas y con mucha responsabilidad para cumplirlas, lo cual permitirá que se cuente con un sistema administrativo que estimule la correcta ejecución del trabajo, que realizado con mayor facilidad y éxito, haga posible alcanzar cotidianamente sus diferentes fines.

BIBLIOGRAFIA

- GEORGE, Claude S. Jr
Historia del Pensamiento Administrativo.
Editorial Prentice Hall. 6a edición. México 1980
- HAMPTON, David R.
Administración.
Mc Graw-Hill. 3a edición (2a edición en español). México 1990
- KOONTZ y O'DONELL
Curso de Administración Moderna.
Mc Graw-Hill. 3era edición. México 1971
- CHIAVENATTO, Idalberto
Introducción a la Teoría General de la Administración.
Mc Graw-Hill. 3a edición (2a edición en español), México 1990
- TAMAYO y TAMAYO, Mario
El Proceso de la Investigación Científica
Fundamentos de Investigación con manual de evaluación de Proyectos
Editorial Noriega Limusa. 2a edición
- MÜNCH GALINDO y GARCIA MARTINEZ
Fundamentos de Administración
Editorial: Trillas. 5a edición
- GALVAN ESCOBEDO, José
Tratado de Administración General.
Desarrollo de la Teoría Administrativa
Trillas
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio
El Proceso Administrativo
Editorial Diana. 2A. edición, México, D.F. 1978
- LAZZARO, Victor
Sistemas y Procedimientos
Editorial Diana. 2a edición, México, 1973

GUZMAN VALDIVIA, Isaac
La Sociología de la Empresa.
Editorial Jus México, 2a. Edición, México 1963

Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Guías de Auditoría para empresas comerciales e industriales
1a edición 1990

Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Manual para Organizar y Estructurar Pequeñas y Medianas Firmas de Contadores Públicos

LONA SALUM, Antonio
TESIS. La Reorganización de una Pequeña Empresa de Servicios Médicos
Universidad Panamericana. marzo 1994

PANIAGUA, Victor y ESPINOSA, Fernando
Auditoría Integral.
Fondo Editorial, UNAM

MONTIEL CASTELLANOS, Alberto, et al.
Procedimientos para realizar la Planeación Fiscal y el Control Fiscal en las empresas
Dofiscal Editores

BERRY, Leonard L., et al
Calidad de Servicio, una ventaja estratégica para instituciones financieras.
Ediciones Díaz de Santos, S A., 1989

HOROVITZ, Jaques
La Calidad del Servicio, a la conquista del cliente
Editorial Mc Graw Hill

GINEBRA, Joan, et al
Dirección por Servicio, la otra calidad
Editorial Mc Graw Hill
Serie Empresarial, IPADE

ENCICLOPEDIA MONITOR

AZPIAZU, Joaquín
La Moral del Hombre de Negocios
Editorial Razón y Fe, S A.

AUER, Alfons
El Cristiano en la Profesión
Editorial Herder, Barcelona 1970

MENEZDEZ, Aquiles
Educa Profesional
Herrero Hermanos Sucs. S.A. editores

PELAEZ, Miguel Angel
Educa, Profesión y Virtud
Editorial Rialp

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Código de Ética Profesional
Federación de Colegios Profesionistas
Comisión de Ética Profesional
Octubre de 1979

COOK, J.W. y WINKLE, G.M.
Auditoria
Mc Graw-Hill, 3a edición

La Auditoria y el Procesamiento Electronico de Informacion
Publicado en inglés por el American Institute of Certified Public Accountants, bajo el título de
AUDITING & EDP
Publicado en español por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., traducido por el C.P.
Fernando Vilchis entre otros.

La Estrategia de Microempresa
Comité Nacional de Microempresa
S I P P E
COPARMEX

Propuestas del Sector Privado. 1924-2000
CONCANACO
COPARMEX
CANACINTRA
AMIS
CONSEJO NACIONAL AGROPECUARIO
México D.F. Agosto 1994

CASTAÑEDA, Luis
Como destruir una empresa en 12 meses... o antes
Errores y Omisiones de la Dirección
Ediciones Poder. Grupo Gasca 1995

HERNANDEZ y RODRIGUEZ, Sergio, et al.
Administrate Hoy
La práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Edición Latinoamericana, Grupo Gasca 1995

REVISTA EXPANSION
mayo 1995

CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION

AZUELA GUITRON, Mariano
Derecho, Sociedad y Estado
Universidad Iberoamericana, 1991

Instituto Mexicano de Contadores Publicos. A C
Normas y Procedimientos de Auditoria
Edición 1992
Tomo I y II