

4



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

293849

IMPLANTACION DE UN MODELO DE CALIDAD
TOTAL EN UNA CONTABILIDAD INTEGRAL

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N ;
ALEMAN GUIDO RIGOBERTO
GONZALEZ SALDIVAR ALBERTO

ASESOR: C.P. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Implantación de un Modelo de Calidad Total en una Contabilidad Integral."

que presenta al pasante: Rigoberto Alemán Guido.
con número de cuenta: 9013889-2 para obtener el título de :
Licenciado en Contaduría.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Enero del 2001.

PRESIDENTE C.P. José Luis Covarrubias Guerrero

VOCAL L.A. Regino Quiroz Solís

SECRETARIO C.P. Francisco Fermín González Cambarón

PRIMER SUPLENTE ACT. Delia Cuevas Salgado

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Ernesto Gómez López



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
FES CUAUTITLAN
SUPERIORES CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Implantación de un Modelo de Calidad Total en una Contabilidad Integral".

que presenta al pasante: Alberto González Saldivar.
con número de cuenta: 9002577-4 para obtener el título de:
Licenciado en Contaduría.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Enero del 2001.

PRESIDENTE	C.P. José Luis Covarrubias Guerrero	
VOCAL	L.A. Regino Quiroz Solís	
SECRETARIO	C.P. Ernesto Fermín González Cambres	
PRIMER SUPLENTE	ACT. Delia Cuevas Salgado	
SEGUNDO SUPLENTE	M.A. Ernesto Gómez López	

DEDICATORIAS

A DIOS:

POR PERMITIRME, LLEGAR A ESTE MOMENTO TAN ESPECIAL DONDE CULMINAN UNA LARGA TRAYECTORIA DE ESTUDIOS.

A MIS PADRES:

LUIS ALEMAN Y JOSEFINA GUIDO POR SER MI IMPULSO Y FUERZA, QUE GRACIAS A ELLO HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE SER ALGUIEN EN LA VIDA COMO ELLOS SIEMPRE QUISIERON.

A MI MADRE:

JOSEFINA GUIDO POR SER MI GUIA INCULCANDOME VALORES DE BIEN Y RESPETO QUE ME HAN AYUDADO A SER LO QUE SOY.

MI GRAN CARIÑO Y PROFUNDO AGRADECIMIENTO.

A MI PADRE:

LUIS ALEMAN POR SER MI IMPULSO Y FUERZA PARA LOGRAR ESTA META.

CON SINCERO AGRADECIMIENTO GRACIAS.

R I G O

DEDICATORIAS

A MI HERMANO:

EDGAR ALEMAN PORQUE ME BRINDO UN GRAN APOYO Y LA CONFIANZA DE SEGUIR ADELANTE.

A MIS AMIGOS:

ALBERTO, DAVID, ALEJANDRA, ETC.. POR EL GRAN APOYO QUE ME BRINDARON.

A LA U.N.A.M.

POR DARME LA OPORTUNIDAD DE FORMAR PARTE DE ELLA Y ABRIRME EL HORIZONTE HACIA UNA VIDA PROFESIONAL.

A LA F.E.S.C. :

AL PERSONAL DOCENTE Y EN ESPECIAL AL C.P. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO POR SU APOYO Y DIRECCION.

R I G O

DEDICATORIAS

A DIOS:

PORQUE HASTA HOY ESTAS CONMIGO Y ME HAS DADO LA OPORTUNIDAD DE CONOCER EL MUNDO Y PERMITIRME LOGRAR MI TRABAJO DIARIO.

CON AMOR Y AGRADECIMIENTO:

A MI MADRE, SRA. OLIVA SALDIVAR CRUZ, QUIEN CON SU CARÍÑO, ESFUERZO Y VALOR ME BRINDO LA OPORTUNIDAD DE ALCANZAR ESTA META.

MI GRAN CARÍÑO Y PROFUNDO RESPETO.

A MI PADRE, SR. JOSE GONZALEZ BARRERA, POR SEMBRAR EN SUS HIJOS LA SEMILLA DE LA SUPERACION.

A MIS HERMANOS:

MA. ERENDIRA, SERGIO, OSCAR, MA. DE LOURDES Y MA. DEL CARMEN QUIENES CON SU APOYO Y ORIENTACION, ME AYUDARON A LA CULMINACION DE MIS ESTUDIOS.

A L B E R T O

DEDICATORIAS

A MIS AMIGOS:

RIGOBERTO, DAVID, JUAN CARLOS Y MIRIAM
PAOLA. ETC.
POR LA AMISTAD QUE ME BRINDARON.

A LA U.N.A.M.:

POR DARME LA OPORTUNIDAD DE ABRIRME SUS
BRAZOS Y SER PARTE DE ELLA, PARA PODER
TENER UNA FORMACION PROFESIONAL.

A LA F.E.S. CUAUTILAN:

PORQUE EN TUS AULAS ENCONTRE UNA MUY
IMPORTANTE FORMACION PROFESIONAL, PARA
ENFRENTARNOS A LA VIDA Y ASI EJERCER
ADECUADAMENTE LA CARRERA.

AL C.P. JOSE LUIS COVARRUBIAS:

PORQUE SU GUIA ME DIO LA SEGURIDAD DE DAR
MI OPINION Y DEFENDER MIS IDEALES.

A L B E R T O

Indice

INDICE	1
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1 ¿QUÉ ES CALIDAD TOTAL?.....	5
Principales resultados de la calidad total.....	8
EL ASPECTO HUMANO.....	11
Imperativos estratégicos.....	11
El cliente externo.....	14
EL ASPECTO ADMINISTRATIVO DE LA CALIDAD TOTAL.....	15
ASPECTO TÉCNICO DE LA CALIDAD TOTAL.....	16
EL ASPECTO HUMANO DE LA CALIDAD.....	18
CAPÍTULO 2 ¿QUÉ ES UNA CONTABILIDAD INTEGRAL?	21
CONTABILIDAD	21
ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN:	23
Contabilidad de impuestos.....	23
Contabilidad financiera.....	23
Auditoría	24
Contabilidad administrativa.....	25
CAPÍTULO 3 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE UNA EMPRESA	26
ORGANIGRAMA EMPRESARIAL	26
MANUAL DE POLITICAS.....	28
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	31
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	32
CONTROL INTERNO.....	34
CAPITULO 4 ORGANIZACIÓN CONTABLE DE UNA EMPRESA	36
DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA.....	36
Catalogo de cuentas	36
Documento fuente	36
El flujo de la información	37
Guía del procesamiento	37
Informes.....	37
Instalación del sistema contable	37
Selección del sistema de información financiera	38
Conocimiento de la entidad.....	38
Organigrama	38
Delegación de responsabilidades	38
AREAS DE RESPONSABILIDAD	39
ORGANIZACIÓN DE LAS CUENTAS E INFORMES	40
CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LA INFORMACIÓN	42

LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	47
CAPITULO 5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.	48
RECURSOS FINANCIEROS	48
RECURSOS HUMANOS	54
Disponibilidad para el cambio	55
RECURSOS TÉCNICOS	56
Tiempos y movimientos.....	58
LA INFORMACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN	59
CAPÍTULO 6 ESTADOS FINANCIEROS Y SU INTERPRETACIÓN.....	62
Concepto:	62
CLASIFICACIÓN:	62
El Balance General	64
Estado de pérdidas y ganancias.....	68
Estado de origen y aplicación de recursos.	71
Estado de cambios en la situación financiera	76
CONCEPTO DE INTERPRETACIÓN:	79
Técnicas:	79
Concepto de análisis:.....	79
Requisitos del análisis:.....	80
TOMA DE DECISIONES	85
Los estados de la naturaleza:	86
El decisor y la decisión.....	86
Alternativas y soluciones factibles	88
Criterios de decisión.....	88
Selección de alternativas	89
CAPITULO 7 ESTRATEGIAS QUE SE PUEDEN LLEVAR A CABO PARA LA ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE LA INFORMACIÓN CONTABLE..	90
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	90
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DEL TRABAJO	93
APROVECHAMIENTO DE SISTEMAS DE CÓMPUTO	93
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	95
Principales problemas:	95
Impacto del medio	96
ESTRATEGIAS QUE SE PUEDEN LLEVAR A CABO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO CONTABLE	98
Selección del sistema de información financiera	98
CATÁLOGO DE CUENTAS	105
Instalación del sistema de información financiera.	122
CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	126

Introducción

A lo largo de la vida de las organizaciones, sobre todo en las micro y mediana empresas, se enfrentan al problema de la organización que a la larga si no se cubre con este requisito provocan el desaprovechamiento de oportunidades de crecimiento presentes en su momento.

Motivo por el cual a través de una adecuada planeación e incorporación de bases firmes de control interno podemos obtener en corto plazo expectativas de crecimiento mediante la información financiera proporcionada correcta y oportunamente.

Sin embargo, para que este tipo de información se proporcione rápida y oportunamente es necesario evaluar e implementar una serie de aspectos que consecuentemente intervienen en este proceso.

Es por ello, que planteamos como alternativa para el desarrollo de éstas empresas, el utilizar los métodos y procedimientos de la Calidad Total orientados a la implantación de una Contabilidad Integral, estableciendo alcances y limitaciones de esta corriente administrativa.

Por otra parte, el desarrollo de todas éstas actividades, requieren de un profesionista altamente preparado en el área contable como lo es el Licenciado en Contaduría, puesto que es él quién posee los conocimientos necesarios para llevar a cabo – junto con otras personas involucradas en la empresa - muchos de los pasos necesarios para el logro de los objetivos propuestos.

Ahora bien, el presente trabajo, ha sido estructurado de tal manera, que a través de los siete capítulos expuestos, se pueda tener desde el antecedente de los principales conceptos de Calidad Total y Contabilidad Integral, hasta la organización funcional y contable de una empresa y el diagnóstico de su situación actual, además de que veremos como el análisis financiero nos ayuda para la toma de decisiones.

Por último, planteamos una serie de estrategias que se pueden llevar a cabo para la implantación de un sistema contable aplicando políticas de calidad orientadas a lograr siempre un panorama de eficiencia y productividad en la empresa.

Capítulo 1 ¿Qué es Calidad Total?

Llegó el siglo XX. Se aceleró el paso con una larga procesión de actividades “nuevas” e ideas que surgieron con un arreglo cautivador de nombres: control de calidad, planeación de la calidad, mejoramiento continuo de la calidad, prevención de defectos, control estadístico de procesos, ingeniería de confiabilidad, análisis de costos de calidad, cero defectos, control total de calidad, función (despliegue de calidad), comparación competitiva, etc.

Después de la Segunda Guerra Mundial, surgieron dos corrientes importantes que han tenido un profundo impacto en la calidad.

La primera corriente es la revolución japonesa de la calidad. Antes de la Segunda Guerra Mundial la calidad de los productos se percibía, en todo el mundo, como muy baja.

Para ayudar a vender sus productos en mercados internacionales, los japoneses dieron algunos pasos revolucionarios para mejorar la calidad:

1. La alta administración se hizo cargo personalmente de llevar a cabo los cambios.
2. Todos los niveles y funciones recibían entrenamiento en las disciplinas de calidad.

3. Los proyectos de mejoramiento de la calidad se pusieron en marcha como un proceso continuo a un paso revolucionario.
4. El éxito de los japoneses fue casi legendario.

La segunda corriente fue el realce que se dio a la calidad del producto en la mente del público. Varias tendencias convergieron en este énfasis: los casos de demanda sobre el producto, la preocupación sobre el medio ambiente, algunos desastres enormes y otros casi desastres.

La presión de las organizaciones de consumidores y la conciencia del papel de la calidad en el comercio, las armas y otras áreas de competencia internacional.

Estas dos corrientes, combinadas con otras, dieron como resultado (para muchas compañías) un escenario cambiante en el parámetro de la calidad.

El diccionario tiene muchas definiciones de "calidad". Una definición breve que tiene mucha aceptación es: LA CALIDAD ES LA SATISFACCION DEL CLIENTE. (Adecuado para el uso) es una definición alternativa.

Aunque una definición tan breve tiene un punto central, debe desarrollarse para proporcionar una base para la acción.

El logro de la calidad total requiere el desempeño de una amplia variedad de actividades identificadas o de tareas de calidad. Los ejemplos obvios son el estudio de las necesidades de calidad de los clientes, la revisión del diseño, las pruebas del producto y el análisis de las quejas

reales. En una empresa pequeña unas cuantas personas pueden llevar a cabo todas estas tareas (a veces llamadas elementos de trabajo). Sin embargo, como crece la empresa, las tareas específicas pueden llegar a ser tan tardadas que deben crearse departamentos especializados para realizarlas, las corporaciones han creado departamentos tales como de diseño del producto, de manufactura, de inspección y prueba, etc., que son esenciales para lanzar cualquier producto nuevo o mejorado. Estas funciones siguen una secuencia de eventos relativamente invariables.

Se requiere de muchas actividades administrativas y de apoyo como finanzas, recursos humanos, distribución, ventas y procesamiento de datos.

Es evidente que deben realizarse muchas actividades y tareas para lograr la adecuación del uso. Algunas de éstas se realizan dentro de las compañías de manufactura o servicio.

La calidad total puede definirse en por lo menos tres maneras distintas:

Una es describir el principio unificador que constituye la base de toda la estrategia, la planificación y la actividad en una empresa que adopte su filosofía. Expresado en forma sencilla, dicho principio es la dedicación total al cliente. Una empresa con un objetivo de calidad total firmemente establecido se dedica por entero a la satisfacción del cliente en toda forma posible. En una organización igual, así, todos los empleados participan en el mejoramiento de la capacidad de ésta para alcanzar semejante dedicación; todas las actividades de las funciones se diseñan y se realizan para satisfacer todos los requerimientos del cliente final y exceder sus expectativas.

Una segunda manera de definir la calidad total es describir los resultados por los que pugna una empresa dedicada a la calidad total, esto es, los principales resultados de las diversas actividades que su personal busca para crear o mejorar. Estos se agrupan en cuatro categorías.

-- Los clientes son sumamente leales. Se sienten más que satisfechos porque se cubren sus necesidades y superan sus expectativas.

-- El tiempo para responder los problemas, necesidades y oportunidades, se reduce al mínimo. Los costos también se reducen al mínimo al eliminarse las tareas que no implican un valor añadido.

-- Se establece un ambiente que respalda y estimula el trabajo de equipo, y lleva un desempeño más satisfactorio, motivador y significativo para los empleados.

-- Existe una ética general de mejoramiento continuo. Además, una metodología que los empleados comprenden para alcanzar un estado de mejoramiento continuo.

Para ampliar esta segunda manera de definir la calidad total, existen al menos trece resultados específicos que uno puede esperar de un programa así.

Principales resultados de la calidad total.

- 1.- Los empleados comprenderán mejor a los clientes.
2. - Los bienes y servicios satisfarán completamente las ne-

cesidades.

3. - Menos errores.
4. - Anticipación de los problemas.
5. - Un lenguaje común para la solución de los problemas.
6. - Los clientes sentirán que reciben un mejor trato.
7. - Tiempo de respuesta más rápido.
8. - Los proveedores responderán mejor.
9. - Mejoramiento de las materias primas.
10. - Una relación más cercana entre gerente y empleados.
11. - Más innovación.
12. - Las personas tienen un mayor sentido de pertenencia.
13. - Una visión compartida del futuro.

Una tercera forma de definir la calidad total, es analizar las diversas herramientas, técnicas y demás elementos que conducen a los resultados; en otras palabras, describir los componentes de un programa de calidad total.

1. - Las herramientas tradicionales tomadas del control de calidad, el aseguramiento de la calidad y de la ingeniería para la confiabilidad apuntan

hacia la raíz de los problemas, muestran con claridad cuales son éstos y pueden ser útiles en hacer previsible el proceso para ofrecer bienes y servicios.

2. - Las herramientas y técnicas del sistema justo a tiempo pueden reducir drásticamente los costos y tiempos. Incluyen formas de acelerar el flujo de producción, señalar y eliminar actividades que no brinden un valor añadido al cliente, agrupar las tareas bajo el concepto de manufactura celular o centros de transformación y alterar el método de planificación y programación del trabajo.

3. - Varios elementos del desarrollo organizacional son útiles para la calidad total, incluidos la medición del clima laboral, la reducción al mínimo de las barreras políticas y de comunicación hacia el trabajo de equipo, el desarrollo de habilidades gerenciales, la innovación y el diseño de la estructura organizacional (formal e idónea) y el aumento de la participación de los empleados en la toma de decisiones.

4. - Por último, es necesario aplicar conceptos modernos de liderazgo. El líder moderno dirige creando una visión de lo que puede ser la organización y generando el establecimiento de un clima que estimule a cada uno de los empleados a adoptar dicha visión y a hacerla propia, a personalizarla de manera que adquiera significado. Un clima, también, en que el dirigente fomenta el trabajo de equipo y la participación y establece un equilibrio entre la toma de decisiones individuales y aquellas en que es apropiada la participación.

El aspecto humano.

El aspecto humano de la calidad total es antecedente directo del desarrollo organizacional. Para entender por completo la calidad total y poder convertirla en realidad, uno debe ser experto en producir un cambio en el aspecto humano al manejar la ecuación de excelencia organizacional. Los valores en los cuales se basa el desarrollo organizacional, su dedicación al aprendizaje humano, sus elementos de la educación para los adultos y su capacitación general son todas partes necesarias de un programa de calidad total, real y fructífero.

Imperativos estratégicos.

El tercer componente principal que debe añadirse para hacer realidad la calidad total es que dentro de la organización está debe concentrarse en los imperativos estratégicos del negocio. La trayectoria lógica sería parecida a la siguiente; la estrategia empresarial y el tratamiento de las condiciones actuales del mercado (ambas reflejo del interés dominante por el cliente) deben dirigirse a los contados imperativos vitales que deben cumplirse para que prospere la empresa, lo cual, a su vez, debe indicar los procesos discretos de los cuales dependen dichos imperativos. Tales procesos deben constituir el objetivo de la actividad de mejoramiento.

En la época en que se concibió la calidad total, los "círculos de control de calidad" eran muy comunes, y por lo general se trataba de pequeños grupos de empleados reunidos para detectar problemas y a los que se daba licencia para atacarlos. Se trataba sobre todo, de mecanismos de

participación de los empleados, que por lo común no eran guiados por la estrategia ni por el interés en el cliente. La mayor crítica que se hacía a estos grupos era que tendían a perder la dirección con rapidez y comenzaban a abordar problemas no tan importantes. Muchos gerentes de planta se quejaban de que los círculos de control de calidad subsidiados por su presupuesto trabajaban en la colocación de fuentes de agua y en la distribución de los sitios de estacionamiento.

Semejante énfasis en los procesos posee una gran importancia. Un proceso es una cadena lineal de actividades relacionadas por la dependencia que una actividad del proceso tiene de las que la han precedido y el hecho de que todas se combinan y avanzan hacia el mismo fin. Tales procesos cruzan las líneas departamentales. Entre sus ejemplos están el proceso de desarrollo de nuevos productos y del manejo de quejas de los clientes. En estos conjuntos de actividades participan muchos empleados de diversos departamentos, donde la calidad de la contribución de una persona está en gran medida en función del trabajo de las anteriores.

Mejorar un proceso es cuestión de que el líder administre una secuencia similar a la siguiente:

1. Identificar el proceso, su misión y la parte que desempeña en el negocio o la empresa en general.
2. Asegurar que el proceso en el que se trabajará esté relacionado con un imperativo de la empresa.
3. Obtener la ayuda de personas ya implicadas en el proceso y asegurar que un gerente de alto nivel asuma la responsabilidad de mejorarlo.

4. Rastrear el proceso existente de forma que identifique con precisión el grado en el cual resulta valioso cada paso.
5. Imaginar como sería el mejor proceso posible y qué se sentiría formar parte de él. (Esto puede hacerse mediante señalamientos o seminarios de aclaración de la visión).
6. Definir los problemas por resolver al avanzar del estado actual al ideal y al establecer metas específicas tangibles, realistas y estimulantes.
7. Formar equipos de tarea, integrados por las personas adecuadas, para trabajar en programas piloto para alcanzar tales metas.
8. Capacitar en las habilidades técnicas y de trabajo de equipo a los equipos por tarea conforme trabajan en sus tareas asignadas.
9. Medir los resultados y, en particular, mantener la concentración en mejorar el proceso completo y no solo una parte de él.
10. Recompensar y celebrar los resultados.

Concentrarse en los imperativos del negocio y observar los procesos interdepartamentales de los que dependen ayudará a los grupos de empleados a evitar el síndrome del círculo de control de calidad.

Destacar los imperativos del negocio requiere de la recopilación y del análisis de la información. Trabajar en los procesos significa programarlos en detalle y estudiar a fondo las partes que deben mejorarse. Un enfoque así no solo conduce a una mejor operación general, que responde más a sus clientes, sino que también significa que la fuerza laboral estará más

consciente de que es importante para el negocio y será más capaz de mejorar tales aspectos.

El cliente externo.

El último componente de la calidad total, el cual le otorga su fuerza y la hace singular, es el cliente externo. Los anteriores enfoques a la excelencia organizacional eran independientes del cliente. En éste aspecto, el desarrollo organizacional a mirado hacia el interior y se ha aislado, concentrándose totalmente en el clima interno y a la interacción de los empleados. Algunos de los elementos técnicos van incluso un paso más allá, hacia el interés total y exclusivo en el clima interno, al preocuparse tanto por los costos que llegan a perjudicar incluso al cliente (con existencias que aumentan los costos y los precios, con niveles de aprobación de calidad que de hecho proporcionan que algún producto defectuoso llegue al mercado o con prácticas de ingeniería industrial que integran malos hábitos y afectan negativamente al servicio). Aunque ninguna de dichas prácticas tradicionales buscaban perjudicar intencionalmente al cliente todas se crearon y utilizaron teniendo en mente tan solo consideraciones internas relacionadas con los costos y no con el cliente.

De hecho, en los inicios de la calidad total el cliente tampoco era muy obvio. Se necesitaban tantos cambios y había tanto trabajo por hacer en la fábrica, el centro de distribución, el centro de investigación y de desarrollo y, por último, en las oficinas, que toda la atención se dirigía al interior del propio negocio. Esta es una razón por la que a menudo la calidad total no ha llegado a los equipos de ventas y de mercadotecnia, incluso en empresas bien conocidas por sus programas de calidad total.

Ello reforzaba la idea de que la calidad total se orientaba internamente y se concentraba en los costos.

El énfasis en el cliente parece aceptado en los años noventa como un elemento importante de la calidad total; pero aún no ha avanzado lo suficiente en la mayoría de los casos. El cliente y el interés por satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas y a la vez producir lo que se ha prometido deben ser las fuerzas impulsoras de la calidad total. Hacerlo asegura la lealtad del cliente, la cual se traduce en una mayor participación del mercado. Además, así se logra un impacto sumamente fuerte en el clima interno, a medida que los empleados aprecian mejor que el cliente es una mejor persona viva y real que depende de lo que hagan ellos y de la forma en que lo hagan, se da mayor significado a sus esfuerzos. Semejante significado los lleva a adquirir la fuerza y determinación para lograr los cambios, a menudo difíciles, que se requieren.

El aspecto administrativo de la calidad total.

La administración de la calidad es el proceso de identificar y administrar las cantidades necesarias para lograr los objetivos de calidad de una organización. Una manera útil para ilustrar los elementos básicos de la administración de la calidad es trazar una paralela a una función bien establecida, específicamente la de finanzas.

La administración financiera se logra mediante el uso de tres procesos administrativos: Planeación, Control y Mejoramiento. Estos mismos procesos se aplican a la calidad. Los tres procesos de calidad proporcionan un enfoque metódico a la calidad. De especial importancia es el hecho de que

cada uno de los tres procesos de calidad se puede definir con más detalles como una secuencia general de actividades.

Los tres procesos de la trilogía de calidad se interrelacionan.

Para que la trilogía del proceso de calidad sea un marco de referencia útil para lograr los objetivos de calidad, es necesario que los procesos se apoyen en un fundamento de liderazgo inspiracional y prácticas sobre el medio ambiente que favorezcan la calidad. Sin esta "cultura" de calidad, la trilogía de los procesos de calidad no será totalmente efectiva.

Estos elementos tienen un impacto sobre las personas en todos los niveles.

Aspecto técnico de la calidad total.

Los desarrollos técnicos logrados desde la época de Frederick Taylor hablan del origen de los elementos tanto de procedimiento como estadísticos y mecánicos que conforman otra faceta de la calidad total.

Hacen uso de las herramientas estadísticas de la ingeniería de calidad y utilizan la filosofía y las técnicas del sistema justo a tiempo (una combinación de técnicas mucho más contemporáneas y refinada que los campos de ingeniería industrial y la gerencia de materiales de los cuales surgió el sistema J.A.T.) La combinación crea un híbrido operativo que es potencialmente más poderoso que cualquier otra metodología de operación conocida. Lo que conlleva a la promesa de volver realidad dicho potencial es

el aspecto humano y el cambio cultural que lo acompaña y que verdaderamente puede alterar el carácter mismo de la organización.

Ambos son componentes vitales de la calidad total, uno técnico y el otro relacionado con las personas; se han combinado para crear este poderoso paradigma de excelencia organizacional de los años noventa.

Elegir un punto de partida para comenzar a rastrear las raíces técnicas de la calidad total es más difícil de lo que pudiera parecer.

Algunas ideas de la administración científica representaron un primer intento industrial por lograr un mejoramiento organizacional, aunque se basaban en valores que hoy en día no son muy apreciados.

Para obtener más producción de los trabajadores había que controlarlos estrechamente y dividir las acciones y actividades esperadas en pasos y sub-pasos pequeños y discretos, instalar formas de medir dichos elementos y microadministrar sin descanso el tiempo y la actividad. Una de las bases de este sistema era la creencia de que no se podía confiar en que los trabajadores tomaran decisiones y, por tanto, necesitaban reglas estrictas. Por opuesto que esto pueda parecer la administración científica impulsó el desarrollo de una máquina industrial enormemente poderosa que tenía como interés u objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados, su sistema se dirigía a organizar y sistematizar el proceso por el cual se fabricaba un producto para que fueran claros los papeles y las responsabilidades, y para que se maximizara la producción.

La ingeniería industrial nació con técnicas para medir los resultados y establecer estándares de producción con los que se podía evaluar a los empleados. Se crearon incentivos individuales y, posteriormente, grupales para estimular a los trabajadores a superar dichos estándares.

Fue en este paso de la inspección de algo ya elaborado a la predicción de la falta de cumplimiento y a la planificación de variables que el control de calidad se convirtió en las disciplinas de aseguramiento de la calidad e ingeniería para la confiabilidad, a menudo agrupadas bajo título de ingeniería de calidad. Dichas disciplinas allanaron el camino para las técnicas de diagnóstico que conforman el control estadístico de proceso. Estas técnicas permiten efectuar un muestreo en vez de una inspección al cien por ciento e indican las causas radicales más probables de los problemas de calidad y variación.

El aspecto humano de la calidad.

Estos intentos técnicos por mejorar la forma en que operaban las organizaciones ocurrían en forma paralela a otros que se daban en el aspecto conductual y organizacional de la ecuación que surgiera con el nombre de desarrollo organizacional y que tienen como objetivo el logro de un conjunto de metas normativas... siendo las más comunes:

1. - El mejoramiento de la competencia interpersonal.
2. - Los factores y los sentimientos humanos llegan a considerarse legítimos.
3. - Una mayor comprensión entre los grupos de trabajo y dentro de los mismos.
4. - Una administración de equipo más eficaz.

5. - Mejores métodos para la solución de conflictos en sustitución de los métodos usuales que se basan en la represión, el compromiso y el poder sin principios.

6. - Sistemas orgánicos y no mecánicos donde las relaciones, la confianza, la interdependencia y la participación en grupos múltiples reemplacen el énfasis exclusivo en el individuo, en relaciones rígidas autoridad-subordinado y en que el conflicto se resuelva por medio de la represión o el arbitraje.

El desarrollo organizacional se basa en una capacidad para diagnosticar el clima de trabajo de las personas y la obtención de información de la cultura organizacional. Fue el diagnóstico del desarrollo humano de la organización y valores humanistas en los que ésta se basaba, lo que le otorgó su carácter singular al desarrollo organizacional.

Los efectos positivos de esto fueron extraordinarios y muy gratificantes. Los supervisores y empleados administrativos dejaron de ser pasivos, dependientes y conformistas, y se transformaron en personas eficaces, con iniciativa, responsables y sumamente participativas... hemos hecho algunos esfuerzos verdaderos por cambiar el énfasis del poder. El control operativo ha pasado significativamente de unas cuantas manos a muchas. Los resultados positivos han sido librar al personal de un sentimiento de presión y de dependencia.

Semejante éxito hizo que otras empresas intentaran el mismo enfoque. El sistema de cuadro gerencial del desarrollo organizacional.

Este programa fue un primer intento por fusionar los elementos de la capacitación y del desarrollo organizacional de una estrategia

verdaderamente planeada, tomando en cuenta las estrategias y metas comerciales de la unidad.

Concentrarse en los imperativos del negocio y observar los procesos interdepartamentales de los que dependen ayudará a los grupos de empleados a evitar el síndrome del círculo de control de calidad. Destacar los imperativos del negocio requiere de la recopilación y del análisis de la información. Trabajar en los procesos significa programarlos en detalle y estudiar a fondo las partes que deben mejorarse.

Un enfoque así no solo conduce a una mejor operación general, que responde más a sus clientes, sino que también significa que la fuerza laboral estará más consciente de que es importante para el negocio y será más capaz de mejorar tales aspectos.

Capítulo 2 ¿Qué es una Contabilidad Integral?

Es necesario a principio de cuentas establecer los conceptos fundamentales tema de este capítulo, por lo que empezaremos definiendo el concepto de contabilidad para concluir estableciendo de manera general lo que es una contabilidad integral.

Contabilidad

Puede definirse la contabilidad en un sentido amplio, como una forma sistemática de anotar la historia económica de una empresa. Su objeto es proporcionar informes que puedan consultar los responsables de las decisiones que repercuten en el porvenir del negocio. Se redacta esta historia en términos cuantitativos.

Por otra parte es la técnica que se encarga de registrar, cuantificar, clasificar y presentar las operaciones que realiza un ente económico expresadas en términos monetarios.

Ahora bien, por la misma naturaleza de la actividad contable, a lo largo de historia han venido surgiendo especializaciones que invariablemente forman parte del objetivo principal de la contabilidad, que es el presentar información veraz y oportuna. Por lo que la formación profesional de un Contador Público incluye diversas áreas que conforman el perfil del egresado, en las que se puede especializar, mismas que a continuación se mencionan:

- ◆ Contabilidad de impuestos
- ◆ Contabilidad financiera
- ◆ Auditoría

◆ Contabilidad administrativa

Es en éstas áreas en las que las empresas conforman la organización y actividad contable que pueden variar atendiendo a la capacidad económica y a la estructura funcional de la empresa.

Es así, que una contabilidad integral puede definirse como el conjunto de actividades que se desprenden desde el inicio del ciclo de operaciones que se llevan a cabo para el registro contable, como lo son la recopilación y registro de la información, determinado impuestos, hasta el análisis y determinación de razonabilidad en la presentación de los Estados Financieros.

En otras palabras es una contabilidad completa que abarca todas las áreas de una entidad. De tal forma que incluyan toda una serie de labores cuya finalidad principal sea la toma de decisiones, basadas en la información financiera proporcionada correcta, suficiente y oportunamente.

Dichos informes requieren de la presentación de Estados Financieros Básicos, y de sus análisis elaborados de acuerdo y atendiendo a normas y principios básicos para su formulación así como a reglas de presentación.

Para la determinación de la rentabilidad, el aprovechamiento de oportunidades, la inyección de capital, la reducción de costos y gastos, los planes de crecimiento, el comportamiento del mercado y demás factores internos y externos que afectan a la situación de la empresa, se vuelve absolutamente necesario contar con una contabilidad integral que nos sirva como medio de control y de parámetro para evaluar la inversión que genera la empresa en términos de utilidades.

Elementos que la integran:

Contabilidad de impuestos

Cada contribuyente o causante tiene la obligación de llevar un registro que sirva de apoyo a la información que proporciona en su declaración. La contabilidad de impuestos se ocupa primordialmente de determinar las obligaciones fiscales en cumplimiento de la ley, reduciendo al mínimo, sin embargo, esas obligaciones. Los impuestos se reducen al mínimo mediante la elección acertada, por parte del contribuyente – asesorado por el contador - de las opciones disponibles contenidas en las diversas leyes que para tal efecto existen en la materia.

Contabilidad financiera

La contabilidad financiera es el proceso de identificación, valuación y presentación de la información cuantitativa seleccionada, respecto a las transacciones de una entidad económica, para uso de un grupo de interesados. La clase de información cuantitativa que se valúa, la entidad en cuestión y el grupo al que informa están definidos por un conjunto de Principios de Contabilidad.

Dentro de la organización los contadores examinan los documentos fuente que resultan de la adquisición y uso de recursos productivos, así como la venta o distribución de artículos o servicios. El sistema contable procesa y evalúa los datos contenidos en los documentos fuente y que se relacionan con las operaciones. La información que se refiere a esos acontecimientos se

registra cronológicamente en libros diseñados específicamente para tal función.

En suma, la contabilidad financiera es una recopilación concurrente y sistemática de datos, así como un proceso de información.

Los resultados del proceso de contabilidad, descritos anteriormente, son los reportes de la actividad financiera que principalmente son los siguientes:

Un estado de resultados, que analiza la actividad del ejercicio por lo que respecta a la utilidad. El Balance General que informa la situación financiera de la entidad al finalizar el ejercicio contable. Y el Estado de Cambios en la situación Financiera indica el origen y aplicación de los recursos recibidos o consumidos durante el ejercicio.

Auditoría

La auditoría es un proceso de obtención de pruebas con respecto a las declaraciones contenidas en los estados financieros y de la evaluación de las mismas, con el fin de determinar el grado de razonabilidad de las cifras presentadas en los mismos.

Los auditores exigen que las empresas se ajusten a los Principios de Contabilidad, pues esto forma parte de los criterios establecidos para formular una opinión. A la expresión de esa opinión se le llama dictamen. El dictamen es un juicio que se basa en pruebas convincentes, formulado por una persona independiente y con autoridad, respecto al grado de

correspondencia que existe entre los criterios establecidos y la información contable emitida por una autoridad.

Muchas entidades designan también a un grupo de sus propios empleados para que practiquen una auditoría interna de todas las actividades realizadas en la entidad económica.

Contabilidad administrativa

La contabilidad administrativa es un sistema de procesamiento de la información que se crea para ayudar a los administradores a planear, acumular datos, controlar las operaciones y tomar decisiones. Para cada uno de esos propósitos se puede elaborar un conjunto diferente de informaciones.

La contabilidad administrativa incluye análisis rutinarios y especiales. La planeación incluye la selección de objetivos y medios para alcanzarlos. El control es el proceso de lograr congruencia entre los planes mediante acciones y evaluaciones.

Capítulo 3 Organización Funcional de una Empresa

Organigrama empresarial

El Organigrama como tal es el esquema de la jerarquía de una institución en tanto en instituciones privadas y en instituciones públicas, en ellos se plasman las distintas jerarquías, desde los puestos de niveles más bajos, hasta los puestos más altos, asimismo se plasman los puestos inter - direcciones, los cuales son aquellos que se encuentran laborando entre dos o más direcciones.

Asimismo se muestran los puestos "staff" o de apoyo, los cuales son para asesorar y apoyar en las funciones de un determinado departamento.

Entre los diferentes tipos de organigramas de la organización se encuentran:

- a) Organigramas Horizontales: Son los organigramas que se estructuran de una forma de arriba hacia abajo, este organigrama es el más común que se encuentra en las diferentes organizaciones, siendo el puesto más alto el que se encuentra hasta arriba.
- b) Organigramas Verticales: Son los organigramas de izquierda a derecha, siendo el puesto más alta el que se encuentra en la parte izquierda.
- c) Organigramas Centrales: Son aquellos que se encuentra el nivel más alto en medio y se va desglosando las jerarquías de los diversos puestos hacia el exterior, siendo el más bajo el que se encuentre en los perímetros.

- d) Organigramas Mixtos: Son aquellos que combinan las estructuras, como por ejemplo pueden tener un organigrama horizontal y mezclar el organigrama vertical, estas combinaciones son validas, siempre y cuando se respeten las jerarquías existentes dentro de la organización.

Los organigramas como ya se menciono anteriormente son la estructura de las organizaciones, por lo que se debe tener en cuenta al cambiar una persona de puestos o jerarquía cambia el organigrama en si.

Por otro lado, de acuerdo al contenido de los organigramas tenemos.

- a) Organigramas Jerárquicos. Son aquellos que muestran los puestos existentes dentro de una organización, así como su jerarquía, sin los titulares de los puestos, estos solamente muestran como están estructurados los puestos, y por lo regular solamente muestran hasta nivel de jefatura.
- b) Organigramas Funcionales. Estos organigramas muestran las funciones y objetivos, así como la razón de ser del puesto, departamento, subdirección ó gerencia, este a diferencia de otros organigramas, muestra claramente los objetivos, las obligaciones, la misión del área. Este organigrama se presenta en forma desglosada y por jerarquía.
- c) Organigrama de Estructura o Plantilla de Personal. Es el más común, este organigrama se muestran los diversos puestos, desde los de más baja jerarquía, hasta los más altos puestos ejecutivos, mostrando a cada uno de los titulares.

Elaborar los organigramas es solo el primer paso para estructurar una organización, adicionalmente se deben establecer objetivos, metas y

procedimiento en cada una de las áreas, una vez definidos estos se elaboran los manuales de políticas y procedimientos.

Manual de políticas

El Manual es un libro de lo más sustancial de un tema, por lo que son vitales para incrementar y aprovechar el cumulo de conocimientos y experiencias de organizaciones y personas.

El manual de políticas es en esencia un conjunto de estas para establecer lo que puede y debe hacerse en caso de una función x. Cuando se estas se van desglosando, van adquiriendo un carácter de reglamento, esto es un error de muchas organizaciones, puesto que las políticas son para ayudar no para detener un proceso.

Para elaborar el Manual de políticas, primeramente se debe elaborar el Manual de Procedimientos, por que primeramente debe estar en funcionamiento la actividad para definir cuales son las políticas que conlleva realizarla.

Por lo que se debe establecer que un Manual de Políticas y Procedimientos : es un libro que contiene todas las políticas, procedimiento y formatos relacionados con el funcionamiento y operación del área correspondiente. También contiene los documentos controlados que indican la forma en como interactúa con las demás áreas de la organización. Este documento documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

Política. Es el conjunto de lineamientos directivos relacionados con un tema en particular. Una Política permite la toma de decisiones congruentes

con lo que la dirección de la organización desea que se haga en cada caso. Una política puede estar o no por escrito, sin embargo dentro del contexto dentro de la elaboración del Manual, solamente se puede revisar, validar y mejorar aquellas políticas escritas.

Procedimiento. Es la Guía detallada que muestra secuencialmente como dos o más personas realizan un trabajo.

Una Política es: “Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares, orientando claramente hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo, siguiendo un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias, aplicándolas en la gran mayoría de los casos, por lo que las excepciones solo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.

Tal vez la política parecerá una actitud exagerada, pero la verdadera finalidad de una política es la simplificar la burocracia y evitar el desorden dentro de la burocracia administrativa y obtener mayores utilidades. Una política tiene razón de ser, cuando contribuye directamente a las actividades.

Se debe tener en cuenta que para que una política este bien aceptada se deben tomar dos aspectos.

1. Involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los procesos de trabajo.
2. Informar y explicar oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada los beneficios a obtener por la política.

Las políticas evitar la lentitud, defectos y pérdidas de tiempo, que muchas veces es muy valioso para cualquier organización, debido principalmente por sus actividades y procesos.

Las políticas surgen en:

1. Procesos: de planeación, de atención a visitantes, de recepción de materiales, de pago a proveedores, de elaboración y entrega de pedidos, de contratación y evaluación de personal, etc.
2. Sistemas: de calidad, trabajo, de control, de investigación desarrollo y mejora, etc.
3. Planes: para controlar y reducir costos, para eliminar tiempos muertos, desperdicios, para desarrollar proveedores, mejorar la comunicación etc.
4. Mejoras en sistemas planes, estrategias, proyectos, etc.
5. Conflictos con clientes, proveedores, dependencias gubernamentales, sindicatos, otras áreas, etc.

Las características de una política son:

1. Establece lo que la organización quiere o prefiere que se realice.
2. No dice como proceder (por que eso lo dice el procedimiento).
3. Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
4. Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la dirección.
5. Tiende a darle consistencia a la operación.
6. Es un medio para que a toda persona se le trate equitativamente (cosa que en nuestro país no sucede, principalmente en cuanto se refiere a la contratación de personal).
7. Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
8. Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.

Para elaborar y desarrollar políticas funcionales de debe tomar en cuenta:

1. Desglosar todos los aspectos relacionados con el tema elegido. No quedando ninguna duda acerca de "que", "como", "cuando", "donde" y "que casos aplicar y hacer las cosas". Para hacer una política se requiere una descripción clara de la actividad y por los pormenores que se van ajustando a esta.
2. Si cada párrafo redactado, contiene Criterios y Normas específicas de actuación, ya que estas nos sirven de punto de comparación, si es correcto y si esta aprobado y completo.

Reglamento interior de trabajo

Un Reglamento Interior de Trabajo "son las reglas convenidas entre el patrón y los trabajadores para realizar eficaz, segura y rápidamente las operaciones realizadas".

El Reglamento Interior de trabajo, como su nombre lo dice es una serie de reglas y estipulaciones del comportamiento y lo que se debe de hacer dentro de la organización, se aplica tanto en los trabajadores operativos, como en los empleados de confianza, (tanto nivel técnico, como de nivel licenciatura), en ambos casos, como se establece en la ley no debe de hacer diferencia entre las personas, y se debe humanizar a los patrones como empleados para obtener beneficios mutuos.

Como ejemplo podemos citar a las instituciones públicas, que sus reglamentos están cien por ciento encaminados a el beneficio colectivo de la comunidad, como el trato, la forma de atención, en casos de emergencia, etc. En estos casos los reglamentos son flexibles permitiendo a los empleados tomar decisiones que benefician a un mayor número de personas, pero a la vez, aun que sea contradictorio se ajustan a lo que

marca la ley, por lo se hace conciencia a los empleados, de cómo esta estipulado en los reglamentos.

Es recomendable, en toda organización, cuando se realiza un Reglamento Interior de Trabajo, tomar en cuenta la opinión de quienes lo van a tener que seguir, tanto a nivel operativo, como de nivel administrativo, con la finalidad de que sea aceptado, como la aportación de nuevas ideas que beneficien a la organización, como la obtención de mejores utilidades y ganancias.

En nuestro país un Reglamento Interior de Trabajo debe estar apegado a la Ley Federal de Trabajo, que es la máxima ley sobre los derechos y las obligaciones de los trabajadores, así como a los beneficios que recíprocamente obtengan tanto la organización como los trabajadores, al seguir este, y sobre todo cada vez que se contrate un nuevo trabajador informarle sobre este con la finalidad de que conozca las obligaciones, como los beneficios que obtiene al seguir el reglamento.

Por último se recalca que este reglamento debe ser renovado cada año, o en el caso de emergencias, con la finalidad de que haya beneficios para ambas partes y en el caso de las compañías privadas, deje a un mayor número de clientes satisfechos, siguiendo el dicho popular mexicano "cuando se hacen las cosas contento, se hacen las cosas bien".

Manual de procedimientos.

Un Procedimiento, es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos personas o más realizan el trabajo. Se puede

observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas, los escritos para asegurar la respetabilidad del trabajo, permite que el usuario siga tranquilamente por un camino previamente aprobado.

Para realizar los procedimientos se tiene que realizar:

1. El coordinador de la elaboración de los manuales capacita y adiestra a los directores, gerentes, jefes, subjefes, responsables de área y auxiliares de la organización en la elaboración de políticas y procedimientos.
2. El coordinador pide a cada participante que haga una lista de las principales políticas y procedimientos de su área.
3. El participante enlista por orden de importancia las políticas y procedimientos de su área.
4. El participante selecciona la política y el procedimiento más importante que se requiere desarrollar en su área.
5. El participante empieza a elaborar la política o procedimiento seleccionado, iniciando con la elaboración del diagrama de flujo correspondiente. Si no domina el proceso, puede entrevistar a los "expertos" o sea a las personas directamente implicadas en el proceso y detallar como realizan la actividad.
6. El elaborador del procedimiento presenta a todo el grupo involucrado, el diagrama de flujo para hacer una revisión conjunta con ellos.
7. El elaborador desarrolla su política o procedimiento de acuerdo a los criterios, puntos de vista y mejores prácticas de los demás participantes asegurando que así se cumpla con el objetivo a seguir.

Para facilitar el entendimiento de un procedimiento se debe elaborar un libreto, que a partir de la inducción al personal sea entendible, por lo que se recomienda que conste de tres partes:

1. Mencionar a la persona que va a realizar las actividades, sin poner el nombre sino el puesto.
2. Asignar un número consecutivo de la actividad a desarrollar por cada actor que va interactuando en el procedimiento.
3. Describir la actividad que realiza el actor, iniciando siempre con un verbo de acción, indicando con la mayor precisión posible en cada actividad, los formatos, los métodos, las bitácoras, las consideraciones, los criterios, la información y las referencias que se van a utilizar para asegurar que dicha actividad sea realizada correctamente.

Control interno

Se debe entender que una política dice “que hacer”, y los procedimientos dicen en detalle y paso a paso “como hacerlo”. Las políticas nos muestran lo que la dirección ha decidido hacer en un caso determinado. Los procedimientos formalizan la implantación de las políticas.

Una política sin procedimientos se puede quedar en buenos deseos. Un procedimiento sin políticas esta incompleto. Las políticas revisten al procedimiento dándole cuerpo y funcionalidad. Los procedimientos aseguran la implantación de las políticas, por lo que se complementan mutuamente.

Para hacer cumplir una política se debe hacer:

1. Se debe convencer al personal y se debe tomar como una disciplina por parte de la dirección.
2. Vigilar que se cumpla cabalmente en todos los niveles jerárquicos.
3. Antes de aprobarla se tiene que analizar con mucho cuidado sus pros y sus contras, seleccionando la más adecuada.
4. Involucrar en el diseño de la política a los usuarios para obtener sus puntos de vista y compromisos correspondientes.

5. Hacer una difusión normal y adecuada a todo el personal relacionado, a través de cartas, memoranda, boletines internos, pláticas, etc.
6. Lograr que la gente involucrada comprenda claramente los beneficios y del por qué de la política.
7. Medir, evaluar y difundir los resultados asociados de la política.
8. Realizar periódicamente auditorias para verificar en base a evidencia especifica el apego a las políticas.
9. Dar reconocimientos a aquellas personas o departamentos con mayores resultados.

Una política se debe establecer para aplicarse el 90 a 95 % de los casos. El otros 5 a 10 % sirve para atender solamente casos especiales. Aún cuando una política debe ser firme, debe también ser flexible, de lo contrario el querer aplicarla al cien por ciento de los casos crearía una rigidez equivalente a una camisa de fuerza. Por lo que se tiene que tener claro que una política solo es un medio para alcanzar un fin, y la política por si sola no es un fin.

Capítulo 4 Organización Contable de una Empresa

Diseño del sistema de información financiera de una empresa

El diseño del sistema de información financiera, esta constituido por el conjunto de elementos que implementan dicho sistema. Dichos elementos son: el catálogo de cuentas, los documentos fuente, los diagramas de flujo, la guía del procesamiento y los informes que se presentan a los niveles decisores.

El diseño del sistema de información financiera incluye el catálogo de cuentas, los documentos fuente, los diagramas de flujo, la guía de procesamiento y los informes.

Catalogo de cuentas

El catálogo de cuentas es una lista o enumeración pormenorizada y clasificada de los conceptos que integran el Activo, Pasivo, Capital Contable, Ingresos y Egresos de una entidad económica.

Documento fuente

El documento fuente es un instrumento físico de carácter administrativo que capta, comprueba justifica y controla transacciones financieras efectuadas por la entidad económica, aportando los datos necesarios para su procesamiento en la contabilidad. El diseño de los documentos fuente implica previamente establecer su objetivo, justificar su implantación, determinar su costo y estudiar su operación.

El flujo de la información

El flujo de la información es el tránsito que los documentos siguen desde su lugar de origen hasta su arribo a las diferentes divisiones de la organización. El diagrama de flujo, por su parte es un esquema en el que, por medio de figuras geométricas conectadas por flechas, se indica el trámite de los documentos que maneja la entidad.

Guía del procesamiento

La guía del procesamiento constituye un instructivo en el que se señala el procedimiento para registrar una operación. Dicha guía constituye un complemento del catálogo de cuentas.

Informes

La fase de sistematización incluye la previsión de la información financiera principal y adicional que requieren los decisores, para lo cual debe contemplarse: tipo de información requerida, divisiones que la demandan y la generan, periodicidad y plazo de entrega, así como su presentación y contenido deseado.

Instalación del sistema contable

La instalación del sistema de información financiera se efectúa una vez aprobado, adquiriendo los recursos para su aplicación. La instalación mencionada, implica observancia de los procedimientos y métodos establecidos, mismos que deben concentrarse en un Manual sobre sistematización Contable.

Selección del sistema de información financiera

La selección de un sistema de información financiera consiste en elegir los métodos y procedimientos que, de acuerdo con las circunstancias, resulte más adecuado para la entidad correspondiente.

Para seleccionar con acierto el sistema de información financiera, es necesario conocer la naturaleza y características de la entidad económica y elegir el procedimiento de procesamiento de datos y método de evaluación que se adecúe a dichas características.

Conocimiento de la entidad

La naturaleza y características de la entidad económica se conoce a través de conocer su actividad, marco legal, ejercicio contable, políticas de operación, recursos con que cuenta y sus fuentes así como su organigrama.

Organigrama

El organigrama se complementa con un instructivo en el que se detallan cada una de las divisiones funcionales.

Delegación de responsabilidades

La información financiera para fines internos esta dirigida a los encargados y responsables de la administración. Sirve de base para ejercer control de los ingresos, costos y gastos debe proporcionar resultados que sirvan para la toma diaria de decisiones. Esta información es necesaria para fines estratégicos, para el control y elaboración de presupuestos.

La información financiera debe clasificarse y agruparse de tal manera que los resultados sean relevantes y significativos.

La información interna básica es la correspondiente al resultado del producto, línea de producto o línea de servicio, que debe conocerse en detalle con el fin de mejorar la productividad y crear riqueza para los dueños o accionistas. La información departamental o de centro de costos es necesaria para que los responsables puedan vigilar y administrar su área maximizando resultados. El nivel más alto de información lo constituyen las áreas funcionales como producción, mercadotecnia o comercialización, administración y finanzas, etc.

La información debe de estar ordenada de tal manera que cuantifique las actividades y se pueda interrelacionar, de tal forma que los resultados puedan analizarse e interpretarse.

Áreas de responsabilidad

En la empresa se deben asignar responsabilidades específicas a los gerentes.

La información financiera diseñada para medir la eficiencia de un segmento de la organización en la que se ha asignado la responsabilidad específica a un gerente se denomina área de responsabilidad.

La información por área de responsabilidad debe reunir la información para reportar de conformidad con la estructura orgánica o departamental de la empresa y las metas esperadas. De esta manera se puede medir y juzgar la eficiencia que un gerente tiene sobre los costos o gastos realizados o ingresos devengados que están bajo su control.

Las áreas de responsabilidad pueden implantarse en todos los niveles de una organización en donde sea posible identificar áreas de autoridad y de responsabilidad. Así, los gerentes generales tienen la responsabilidad final de la productividad de la empresa; los directores tienen la responsabilidad de su área específica. Al nivel de gerencia cada cual tiene la responsabilidad de alcanzar ciertas metas de ventas e ingresos, así como de controlar los costos y gastos que se incurran en su área.

Las áreas de responsabilidad pueden ser centros de costos o centros de utilidad.

Los centros de costos representan unidades de autoridad, responsabilidad y control que utilizan los negocios para manejar los costos o gastos que se realizan y no generan ingresos de manera directa.

Los centros de utilidad son segmentos del negocio que no son solo centros de costos sino también generan ingresos.

Los gerentes de los centros de costos generalmente se valúan en términos de mantener los costos y gastos dentro de las tolerancias o metas presupuestadas, Los gerentes de los centros de utilidad son valuados principalmente por la habilidad de mantener utilidades.

Organización de las cuentas e informes

La información que se produzca debe tener la flexibilidad necesaria para preparar informes internos de administración y obtener información financiera básica para usos externos.

Sólo debe existir una fuente de información que emane del sistema de Contabilidad. Con frecuencia esto no ocurre y da lugar a problemas graves en la administración.

Al registrar las operaciones se tiene que pensar cuáles son las necesidades de información por satisfacer que la información financiera obtenida cubra las necesidades de los diferentes usuarios.

La información financiera, en primer lugar debe satisfacer las necesidades internas (información de detalle) y estar dirigidas a los administradores de las empresas para que puedan dirigirla y obtener las metas propuestas. En segundo lugar, se debe satisfacer las necesidades para fines externos; puede considerarse información financiera de tipo general y está dirigida a interesados que no participan directamente en la administración; y por último, se deben cubrir las necesidades fiscales.

La información debe emanar de una sola fuente, el sistema general de contabilidad, no se debe preparar información financiera llamada de extralibros.

Por lo tanto, para crear un código para el registro de las operaciones con fines diversos, se requiere que se tenga una combinación de dígitos que cubra las necesidades de información general, de detalle y de carácter fiscal. El código debe tener la flexibilidad necesaria que permita obtener información por área de responsabilidad, por línea de producto, centros de utilidad y costos y departamentos, y que pueda resumirse para obtener información financiera de uso externo. También debe contener el análisis necesario para cubrir los requerimientos fiscales.

Características cualitativas de la información

Los estados financieros se formulan a través de un marco conceptual de principios de contabilidad bajo dos supuestos básicos y lineamientos cualitativos.

El primero de los supuestos básicos es el que identifica y delimita el ente económico y sus aspectos financieros en los que se encuentran los principios de contabilidad de: entidad, periodo contable y realización.

El segundo establece la base de cuantificación de las operaciones y su presentación en la información financiera, en donde se encuentran los principios de contabilidad de: dualidad económica, valor histórico original y negocio en marcha.

Los lineamientos cualitativos que establecen los requisitos cualitativos de la información financiera lo constituyen: la revelación suficiente, la importancia relativa y consistencia.

Bajo los supuestos básicos y los lineamientos cualitativos anteriores se tratan las operaciones del ente económico bajo un criterio prudencial y unos procedimientos y prácticas de contabilidad que se denominan reglas particulares, éstas son aplicables a los diferentes conceptos que integran los estados financieros y se refieren a reglas de valuación y de presentación de la información financiera.

Los estados financieros formulados bajo este marco conceptual no son una presentación arbitraria, sino basada en la experiencia, el desarrollo de la técnica contable y la aceptación general.

La aplicación conjunta de los principios de contabilidad de realización y periodo contable requiere que se registren las operaciones con base en lo devengado y que se enfrenten los ingresos con los costos y gastos que le son relativos. Sobre esta base, los eventos económicos son reconocidos y presentados en la información financiera cuando ocurren y no cuando han sido cobrados o pagados.

Con lo expuesto anteriormente pueden determinarse características cualitativas de los estados financieros que el International Accounting Standard Committee en su Boletín Estructura para la presentación de estados financieros expresa que: "Las características cualitativas de los estados financieros son los atributos que proporcionan a la información contenida en los estados financieros para que sean útiles a los usuarios. Las cuatro características principales son la comprensibilidad, la relevancia, la confiabilidad y la comparabilidad."

La comprensibilidad es una cualidad esencial de la información que proporcionan los estados financieros para que sean comprensibles para los usuarios. Con tal propósito se supone que tiene un razonable conocimiento de los negocios y actividades económicas, así como sobre contabilidad y la voluntad para estudiar la información con una razonable diligencia. Sin embargo, la información relativa a asuntos complejos que debe ser incluida en los estados financieros por su relevancia para la toma de decisiones que requieren los usuarios, no debe ser excluida solamente por considerar que puede ser muy difícil de entender para ciertos usuarios.

Relevancia. Para ser útil la información debe ser relevante en la necesidad de toma de decisiones de los usuarios. La información posee la cualidad de la relevancia cuando esta tiene influencia en las decisiones económicas de los usuarios y ayuda a evaluar los eventos pasados, presentes o futuros, o confirma o corrige sus evaluaciones pasadas.

Materialidad. La relevancia de la información esta afectada por su naturaleza y materialidad. En algunos casos, la sola naturaleza de la información es suficiente para determinar su relevancia. La información es material si su omisión o inexactitud puede influir decisiones económicas de los usuarios tomadas con base en los estados financieros. La materialidad depende del tamaño de la partida o del error juzgado en las circunstancias particulares de su omisión o inexactitud. La materialidad prevé un punto de partida en vez de empezar principalmente con una característica cualitativa que la información debe reunir para que sea útil.

Confiabilidad. Para que sea útil la información, debe ser también confiable. La información tiene la característica de confiabilidad cuando se encuentra libre de errores materiales o de omisiones y los usuarios pueden depender de su veracidad y lo que su significado represente o puedan razonablemente suponer lo que representa.

Veracidad. Para ser confiable, la información financiera debe representar verazmente las transacciones y otros eventos que representan o que razonablemente se espera representen. La mayor parte de la información financiera está sujeta a cierto grado de riesgo de tener poca veracidad de la que pretende mostrar. Lo anterior no se debe a omisiones, sino a dificultades inherentes ya sea en la identificación de las transacciones y otros eventos que se midan en la aplicación y presentación de técnicas que pueden transmitir información que corresponda con tales transacciones o eventos. En ciertos casos, la medición de tales efectos financieros de determinadas partidas puede ser tan incierto que las empresas generalmente no las conocerán en los estados financieros; por ejemplo, a pesar de que la mayoría de las empresas generan crédito mercantil interno, en el transcurso del tiempo usualmente se dificulta identificarlo y medirlo como un crédito mercantil fidedigno. En otros casos, sin embargo, puede ser relevante el

reconocer partidas y revelar el riesgo de error inherente a su reconocimiento y medición.

Sustancia sobre forma. Si la información es para representar verazmente las transacciones y otros eventos, es necesario que sean contabilizados y presentados de acuerdo con su sustancia y realidad económica, y no únicamente en su forma legal. La sustancia de las transacciones y otros eventos no siempre son consistentes con la apariencia legal o la forma que parece ser. Por ejemplo una empresa puede vender un activo y la documentación asemeje la transmisión legal; sin embargo pueden existir acuerdos que aseguren que la empresa continúa disfrutando de los futuros beneficios económicos del activo. En tales circunstancias, el registro de una venta no podía representar verazmente la supuesta transacción (sí de verdad fue una transacción).

Neutralidad. Para que sea confiable la información contable mantenida en los estados financieros, debe ser neutral, es decir libre de prejuicio. Los estados financieros no serán neutrales si por la selección o la presentación de la información se influencia la toma de decisiones o el juicio a fin de lograr un resultado predeterminado.

Prudencia. Los encargados de preparar los estados financieros deben enfrentar las incertidumbres inevitables que rodean ciertos eventos en algunas circunstancias, tales como la cobrabilidad de las cuentas de cobro dudoso, la vida útil probable de la planta y equipo y el número de reclamaciones por garantías que puedan ocurrir. Dichas incertidumbres son reconocidas durante la revelación de su naturaleza y por el ejercicio de la prudencia en la preparación de los estados financieros. La prudencia se relaciona con la inclusión de cierto grado de precaución en el ejercicio de los juicios necesarios para realizar las estimaciones requeridas bajo condiciones de incertidumbre, como la sobreestimación de activos e ingresos y la

subvaluación de pasivos y gastos. Sin embargo, el ejercicio de la prudencia no permite, por ejemplo, la creación de reservas ocultas o provisiones en exceso, la deliberada subvaluación de activos o ingresos, o la deliberada sobrevaluación de pasivos o gastos, porque los estados financieros no serían neutrales y consecuentemente no tendrían la calidad de confiabilidad.

Información financiera completa. A fin de ser confiable, la información en los estados financieros debe ser completa con la relación estrecha de materialidad y costo. Una omisión puede causar que la información sea falsa o incompleta y por consiguiente, no confiable y deficiente con relación a su relevancia.

Comparabilidad. Los usuarios deben ser capaces de comparar los estados financieros de una empresa a través del tiempo con el fin de identificar tendencias en la posición financiera y en la trayectoria de la misma. Asimismo, los usuarios deben ser capaces de comparar los estados financieros de diferentes empresas con objeto de evaluar su posición financiera, su actuación y los cambios en la posición financiera. Por otra parte, la medición y revelación de los efectos financieros de transacciones y otros eventos deben ser tratados de manera consistente a través del tiempo.

Una importante implicación de las características cualitativas de la comparabilidad es que los usuarios se enteren de las políticas contables empleadas en la elaboración de los estados financieros y de cualquier cambio en tales políticas y los efectos de dichos cambios. Los usuarios deben ser capaces de identificar las diferencias entre las políticas contables para transacciones semejantes, los utilizados por la empresa de periodo a periodo y los utilizados por las diferentes empresas. El cumplimiento de las normas contables internacionales incluye la revelación de las políticas contables utilizadas por la empresa, que ayudan a lograr la comparabilidad.

Las características de los estados financieros

Las características de los estados financieros básicos son utilidad, confiabilidad y provisionalidad.

La utilidad se refiere a que su contenido informativo debe ser relevante, veraz y comparable, y su emisión debe de ser oportuna.

La confiabilidad exige que sean estables, es decir, consistentes, objetivos y verificables.

La provisionalidad se da porque contienen estimaciones para determinar la información correspondiente para cada periodo.

Capítulo 5 Análisis de la Situación Actual de la Empresa.

La realización de un análisis general de una organización, se realiza por medio de un estudio de las diferentes áreas de esta. Podemos citar como el análisis financiero que conlleva el análisis de los estados financieros, así como las razones financieras.

Asimismo se tiene que analizar como se desarrollan o se desaniman los recursos humanos, así como las utilidades y las pérdidas que se obtienen, gracias al factor de los recursos humanos, así como el costo y la utilidad de la capacitación en el factor humano.

Así como la disponibilidad y las posibilidades para el cambio de los recursos humanos, de la administración de los recursos materiales y los recursos financieros, etc. Por lo que cabe destacar que la forma y la situación de la empresa va a depender en gran parte de la administración y del desarrollo de los diferentes recursos que la integran, por lo que se debe realizar un estudio minucioso de las diferentes áreas que integran la organización.

Por lo que en el presente capítulo se analizara los diferentes tipos de análisis que se realizan dentro de una organización pública o privada.

Recursos financieros

Un análisis financiero se compone del Análisis Gerencial de los Estados Financieros y el análisis de las razones financieras.

Los estados financieros no pueden agrupar la situación completa de una organización así como el trabajo real de esta, pero reflejan la situación

histórica de la organización, aunque no refleja las posibles respuestas a los diversos problemas que tiene una empresa.

El Análisis Gerencial de los Estados Financieros se realiza con una serie de preguntas y respuestas, por lo que regularmente se presentan por escrito. Aquí se presentan los Estados Financieros más importantes que son:

Análisis del Balance General

La primera pregunta que se hace es ¿Qué se tiene y que se debe?

En la respuesta se tiene que analizar realmente como se encuentra la organización en cuanto a los bienes que se manejan si son todos de su propiedad o en un dado caso la organización pertenece a los acreedores. En la primera opción podemos tener una serie de perdida de oportunidades, las cuales podrían redituarse en grandes ganancias para la organización, en el segundo caso se puede presentar que la organización pertenezca a los acreedores los cuales podrían llegar a tener una gran influencia sobre las actividades de la organización.

Asimismo se tiene que analizar si los activos dan un beneficio claro o no, de lo contrario no debe tenerse.

¿Inversiones a Corto y Largo Plazo?

En este sentido, se debe verificar si se redituara en mejores utilidades o no, de lo contrario sería mejor abandonar algunos de los proyectos no redituables, en el caso de las organizaciones publicas, se debe establecer el costo beneficio a la comunidad.

¿Compromisos a Corto y a Largo Plazo?

Cuales son los compromisos a corto y a largo plazo con el fin de establecer las prioridades, las cuales se establecerán de acuerdo a los

beneficios que se obtienen por pronto pago, así como en que momento en que podemos perder una gran cantidad de dinero, por lo que se debe establecer, los términos en que podemos hacer esperar a un proveedor o si podemos cumplir en los plazos establecidos, todo esto requiere ver dependiendo de los compromisos inmediatos entre los cuales están los trabajadores vía nómina y los comisionistas.

¿Cuál es el beneficio por peso invertido en los distintos conceptos de activo?

En este rubro cabe preguntarnos, que beneficios se obtienen por el excedentes en la tesorería, si los bancos nos dejan suficientes, recursos para ganar, cuales son los beneficios por financiar a los clientes, si estos nos dejan suficientes utilidades en costos y utilidades financieras, cuales ganancias se obtienen por mantener inventarios, si la utilidad por concervarlos es mayor al mantenimiento de estos.

¿Cuál es el beneficio total de la inversión en activo?

Aquí cabe preguntarnos cuales utilidades nos deja el total de dinero circulante en los activos circulantes, cuales son los beneficio por mantener los activos fijos, si sería mejor rentarlos o en un dado caso mejor adquirirlos y seguirlos manteniendo o mejor venderlos.

¿Cada cuesta cada fuente de financiamiento del pasivo?

Si los intereses son demasiados altos tanto en pasivo circulantes ya se a por los proveedores, acreedores, o en dado caso que hacer cuando se enfrenta a los requerimientos de pago a los acreedores teniendo en cuanta nuestras necesidades inmediatas.

¿Cuánto cuesta el financiamiento a través del capital contable, es decir, los recursos de los accionistas?

Si estos acceden a refinanciar la organización por medio de las utilidades o en dado caso absorber las perdidas en el capital contable y cuales serían las consecuencias inmediatas, si los inversionistas querían retirar su inversión de la empresa que ocasionaría que el capital disminuyera o se estaría jugando y arriesgando a quedar mal con los accionistas para proyectos y financiamientos futuros.

¿Es negocio la empresa?

Aquí es donde se llega a comprender o no del porque de la empresa, si esta sobreviviendo apenas, sería mejor cerrarla o solamente tiene una mala racha, o sería mejor cambiar de giro.

Todas las posibilidades, las preguntas y las respuestas dependen del ejecutivo, dependiendo de las necesidades y la situación de la empresa. Asimismo se tiene que realizar un análisis al Estado de Resultados, Estado de Situación financiera en el caso de las organizaciones públicas, y el Flujo de Efectivo este análisis se realiza principalmente con las razones financieras que se mencionaran a continuación.

Las principales Razones Financieras son:

a) Liquidez: Que sirve para analizar la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos a corto plazo. Sus formulas son:

$$\text{Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Acido} = \frac{\text{Activo Circulante}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

a) Apalancamiento o solvencia: Sirve para analizar la estructura financiera de la empresa y su capacidad de pago a largo plazo

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

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Intereses a cargo}}$$

$$\text{Compromisos de pago a Corto Plazo} = \frac{\text{Pasivo de largo plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Capitalización} = \frac{\text{Pasivo de largo plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Riesgo en moneda Extranjera} = \frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo circulante}}$$

a) Rendimiento o rentabilidad: Que es para medir la capacidad de la empresa de generar utilidades.

Con respecto de las ventas:

$$\text{Margen Bruto de Ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen operativo de ventas} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Capital Ventas}}$$

$$\text{Margen neto de ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Con respecto a los recursos
invertidos:

$$\text{Retorno sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total Promedio}}$$

a) Actividad: Para analizar la eficiencia de la operación de la empresa.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Venta Anual}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Días de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar prom} \times 360}{\text{Venta anual}}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo anual}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Días de inventario} = \frac{\text{Inventario prom} \times 360}{\text{Costo anual}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pag} = \frac{\text{Compra anual}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

$$\text{Días de cuentas por pag} = \frac{\text{Inventario prom} \times 360}{\text{Compra anual}}$$

$$\text{Rotación de Activo Total} = \frac{\text{Venta anual}}{\text{Activo total promedio}}$$

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \frac{\text{Venta anual}}{\text{Activo fijo promedio}}$$

a) Mercado: Para analizar la sobre o subvaluación del precio de la acción de la empresa.

$$\text{Utilidad por acción} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de acciones}}$$

$$\text{Valor en libros} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Número de acciones}}$$

De las anteriores formulas se pueden realizar los análisis de la organización dependiendo de estos se puede deducir se esta en una situación estable o en una situación mala financieramente hablando.

De las razones financieras se realiza el Análisis de Proporciones del Estado de Resultados

Recursos humanos

El realizar un Análisis de la situación de los Recursos Humanos se tienen que medir la situación tanto de motivación, como anémica de estos, la

razón por la cual es tan difícil es que las acciones humanas son muy difíciles de predecir.

Primeramente se tiene que medir los sueldos, por lo que realiza un análisis de sueldos y de puestos, se tiene que tener la visión necesaria para ver, que si no se pagan los sueldos necesarios se tendrá una rotación de personal grandísima, por lo que una planta tanto de fabricación como de servicios, públicos o privados ocasionaría que el personal cambie totalmente una, dos veces o más veces en un año, por lo que una organización se enfrentaría a una gran fuga de capital a causa de liquidaciones, así como de gastos de preparación de personal de nuevo ingreso que sería necesario para ocupar el puesto vacante.

Un análisis de puestos y sueldos se realiza, primeramente cotizando el sueldo del puesto y comparándolo con el ofrecido por otras empresas, sacando el rango mas bajo al rango más alto, para sacar una media que les permita a los ejecutivos tomar las decisiones más convenientes para la organización.

Esto parecerá fácil pero en la practica no saber utilizar la cotización puede acarrear agrandes dificultades tanto en el animo como en la motivación del personal, esto se realiza por medio, de un estudio de desempeño que consiste en ver cuales es el comportamiento del personal más conveniente, para la organización, pero la desmotivación se nota cuando el personal falla en los diferentes puntos de la valuación del desempeño.

Disponibilidad para el cambio

Con esta situación tenemos que evaluar la disponibilidad para el cambio, esto cuanto esta una organización dispuesta para cambiar sus

políticas, sus estrategias, así como esta el entrenamiento y la capacitación para el trabajo bajo presión.

En este contexto se analizarán los puntos citados.

1. Políticas y estrategias. Una vez teniendo los manuales de políticas y estrategias, se analizan cuales son las políticas que se pueden simplificar, con la finalidad de ahorrar tiempo y forma, para que el personal tenga suficiente horario de trabajo para cumplir con sus tareas.
2. Capacitación para el trabajo bajo presión. "Nadie sabe lo que tiene hasta que lo ve perdido", una vez que el trabajador se enfrenta al ambiente de trabajo se tiene que comprender que no es un robot como muchos administradores y gerentes lo hacen ver, la capacitación es un medio para trabajar con mayor eficiencia en una organización, asimismo contribuye para aumentar la creatividad de la persona, dándole otra expectativa de la organización para la mejora de la misma, por lo que se tiene que llevar un control de las necesidades de capacitación mas convenientes.

Recursos técnicos

Los Recursos Técnicos se refieren a la cualidad humana y a los procesos para la reparación y/o elaboración de un producto y/o servicio, por lo que se tienen que establecer los parámetros de cuanta es la capacidad del personal para reparar una herramienta, como una maquina de producción.

Para esto se tiene que analizar primeramente con cuantos conocimientos se tiene de la maquina, por ejemplo cuando una maquina

asfaltadora empieza a arrojar humo en exceso se esta quemando aceite en lugar de diesel lo que ocasiona que la maquina se desnivele y puede fundirse el motor, esto solamente se corrige con un cambio de tubos de direcciones.

Esto se puede corregir por medio de capacitación, asimismo se tienen que conocer y establecer las áreas creativas de una organización, como los que elaboran los proyectos, con la finalidad de incentivar la creatividad de las personas y dar una administración de los recursos humanos.

Asimismo se tienen que ver cuales son las maquinas y herramientas que se cuentan para el desarrollo del trabajo con la finalidad de realmente aprovechar los recursos técnicos de la organización, herramientas como son: computadoras, calculadoras, materiales electrónicos, etc.

Este problema se resuelve con un estudio de necesidades de trabajo, que por decir un empleado por muy capacitado y creativo que sea, va a pasar horas y horas frente a una herramienta que no tiene la capacidad necesaria para sus labores, mientras otras áreas que cuentan con un mejor equipo de trabajo no lo aprovechan adecuadamente, si se realiza un estudio de necesidades de trabajo, se arrojaran los resultados verídicos que se podrán corregir esta anomalía.

Asimismo se tienen que verificar ¿si se esta produciendo lo realmente y adecuadamente? Así como ¿Si se están aprovechando los recursos y herramientas tecnológicas y operativas de la empresa o por el contrario se están sobre explotando?

Si no corrigen estas anomalías se obtienen los siguientes resultados:

1. En el caso de la sobreexplotación de los recursos y herramientas técnicas, lo que ocurre es el agotamiento del equipo, cuando un

área imprime demasiadas cosas, sus impresoras tienden a descomponerse, lo mejor sería si se le proporcionara el equipo adecuado, porque si no al tener el equipo malo, no se entregan los trabajos de la calidad deseada, en mala forma y se tarda más en tiempos muertos.

2. En el caso del desaprovechamiento de herramientas lo que ocasiona es una desmotivación en el personal, que necesita la herramienta, así como que se está perdiendo una herramienta que podría ser útil en otro lado.

Tiempos y movimientos

Los Tiempos y Movimientos, dependiendo del trabajo se establecen en relación de cuanto una persona está parada o pierde el tiempo, estos procesos por lo regular se consideran por el personal como arbitrarios debido principalmente a que la labor efectuada a veces no depende totalmente de una persona, en caso de que así sea, se corre el riesgo de agotar a la persona tanto física como psicológicamente.

Antes de continuar se tiene que establecer que al recursos humano se le pide productividad tanto en la iniciativa pública como en la privada, mientras en el primero se le exige un mejor servicio, que se entreguen los trabajos a tiempo y en forma, que se estén bien hechos, que duren hasta 100 años y hay veces que se les exige dos o más trabajos que en la iniciativa privada durarían meses, se les pide que los entreguen en uno o dos días. Mientras en el segundo caso la productividad es resolver los problemas en tiempo y forma y que la producción sea la mayor en el tiempo necesario para bajar los costos de operación y administrativos.

Por lo que simplificar los Tiempos y Movimientos resulta muy ambiguos en ambos casos, lo que se puede realizar es verificar los

procedimientos de operación, de producción y administrativos, con la finalidad de una simplificación operativa – administrativa, eliminando los pasos innecesarios o reducir el tiempo que se tarde una actividad en forma.

La simplificación de procedimientos, consiste en ver en que puntos se atora un proceso productivo – administrativo y en el costo monetario como de calidad que puede ocasionar, con la finalidad de que haya una mayor productividad en el ahorro de tiempo y el mejor aprovechamiento de este.

La información financiera como herramienta de planeación

Desde un punto de vista general, el objetivo fundamental de la Contabilidad es la obtención de información financiera. Sin embargo es posible señalar objetivos inmediatos al nivel de cada una de las fases del Proceso Contable.

Dichos objetivos inmediatos o particulares, son:

1. Sistematización:

- Conocer la naturaleza de la entidad económica
- Diseñar e implementar el sistema de información financiera

1. Valuación. Cuantificar en unidades monetarias las transacciones celebradas por la entidad económica.

2. Procesamiento:

- Captar, clasificar, registrar, calcular y sintetizar datos referentes a transacciones financieras
- Elaborar información financiera

3. Evaluación: Analizar e interpretar información financiera.

4. Comunicar información financiera.

La contabilidad satisface a través de la información financiera que obtiene, necesidades concretas de las entidades económicas, Dichas necesidades son: la orientación para tomar decisiones y el control.

La contabilidad, a través de la información financiera, ofrece elementos de juicio a los responsables de tomar decisiones sobre las políticas que deben regir los destinos de la entidad económica.

En efecto como consecuencia de celebrar operaciones diversas, Las entidades económicas presentan al término de determinados periodos, una cierta situación financiera y obtienen un resultado de operación que puede ser favorable o no.

Dichos datos se consignan a través de información financiera, la cual aporta elementos de juicio para sostener, modificar o adoptar políticas que ofrezcan perspectivas favorables para el desarrollo de la entidad.

La contabilidad también satisface, por medio de la información financiera, la necesidad de control en las entidades económicas.

En un sentido amplio, control significa el procedimiento establecido para verificar o comprobar algo.

Enfocado en particular hacia las entidades económicas, se afirma que existe control cuando se ejerce vigilancia sobre su patrimonio y sobre aquéllos de quienes depende su conservación e incremento.

También control significa la posibilidad de efectuar una apreciación al resultado de la acción, es decir, poder comparar los resultados obtenidos con

los planeados, con el fin de analizar sus desviaciones, si las hubiere, efectuando las rectificaciones procedentes.

Como se puede observar, no es posible:

1. Verificar o comprobar algo, si no existen datos que informen acerca de su comportamiento.
2. Ejercer vigilancia sobre un patrimonio, se carece de información acerca de su cuantía.
3. Comparar lo planeado contra lo realizado, si no se cuenta con la información pertinente.

En relación con todo lo anterior resulta, de manera particular, que determinados los amplios objetivos que persigue la contabilidad, se le confiera y además se le tome en la práctica la particularidad legal de calcular impuestos y de cumplir así con ese requisito fiscal.

Capítulo 6 Estados Financieros y su Interpretación.

Concepto:

Por estados financieros puede entenderse "aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada presente o futura; o bien, el resultado de operaciones obtenida en un periodo o ejercicio pasado presente o futuro, en situaciones normales o especiales".

Clasificación:

Ahora bien, los estados financieros pueden clasificarse desde diversos puntos de vista, sin embargo, de acuerdo con el concepto anterior se clasifican como sigue:

1° Atendiendo a la importancia de los mismos	}	Básicos y Secundarios
2° Atendiendo a la información que presentan	}	Normales y Especiales
3° Atendiendo a la fecha o periodo a que se refieren	}	Estáticos Dinámicos Estático-dinámico Dinámico-Estático
4° Atendiendo a grado de información que proporcionan	}	Sintéticos y Detallados

5° Atendiendo a la forma de presentación	}	Simples y Comparativos
6° Atendiendo al aspecto formal de los mismos.	}	Elementos descriptivos y Elementos numéricos
7° Atendiendo al aspecto material de los mismos.	}	Encabezado Cuerpo y Pie
8° Atendiendo a la naturaleza de las cifras	}	Históricos o reales Actuales y Proyectados
9° Atendiendo a la moneda	}	En moneda mexicana y en moneda extranjera.

Los estados financieros Básicos, conocidos también como Principales, son aquellos que muestran la capacidad económica de una empresa (Activo total menos Pasivo total), capacidad de pago de la misma (Activo circulante menos Pasivo circulante), o bien, el resultado de operaciones obtenido en un periodo dado, por ejemplo:

- a) Balance general.
- b) Estado de Pérdidas y Ganancias
o Estado de Resultados.
- c) Estado de origen y aplicación de recursos.

d) Estado de Cambios en la Situación Financiera.

El Balance General

1. - Concepto

Balance General, documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija, pasada, presente o futura, o bien:

Estado financiero que muestra la situación económica y capacidad de pago de una empresa a una fecha fija, pasada, presente o futura, o también:

Estado financiero que muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa a una fecha determinada, pasada, presente o futura.

Desde luego, el balance general, como cualquier otro estado financiero, presenta el resultado de conjugar hechos registrados en la contabilidad: asimismo convenciones contables y juicios personales.

2. - Características

- a) Es un estado financiero.
- b) Muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa, en la cual su propietario puede ser una persona física o moral
- c) La información que proporciona corresponde a una fecha fija (estático)
- d) Se confecciona a base del saldo de las cuentas de balance.

3. - Division material:

ENCABEZADO

Destinado para:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Denominación de ser un balance general, o bien:

Estado del activo, pasivo y capital contable
Estado de situación financiera
Estado de posición financiera
Estado financiero estático
Estado de recursos y obligaciones
Estado estático, etc...

- c) La fecha a la cual se refiere la información.

CUERPO

Destinado para

- a) Activo (bienes, propiedades, valores, etc...)
- b) Pasivo (Deudas, compromisos, obligaciones, etc...)
- c) Capital contable (diferencia entre Activo y Pasivo)

PIE

Destinado para:

- a) Notas a los estados financieros.
- b) Rubro y cifras de las cuentas de orden

c) Nombre y firma de quien lo confeccionó, audita, interpreta, etc.

4. - Presentación del cuerpo del balance general

El cuerpo de un balance general, puede presentarse en diversas formas, a continuación veremos algunas.

Por ejemplo:

a) En forma de cuenta.

ACTIVOS	\$	PASIVOS	\$
		CAPITAL CONTABLE	\$
	<hr/>		<hr/>
Sumas iguales	\$	Sumas iguales	\$
	<hr/>		<hr/>

(De la fórmula del balance: Activo es igual a Pasivo más Capital).

b) En forma de reporte.

ACTIVOS	\$
PASIVOS	\$
	<hr/>
CAPITAL CONTABLE	\$
	<hr/>

(De la fórmula del capital: Activo menos Pasivo igual a Capital)

c) En forma mixta:

ACTIVOS	\$		
PASIVOS			\$
CAPITAL CONTABLE		_____	\$ _____
Sumas iguales	\$	<u> </u>	\$ <u> </u>

d) En forma Inglesa: (primera variante).

PASIVOS	\$		ACTIVOS	\$
CAPITAL CONTABLE	\$	_____		_____
Sumas	\$	<u> </u>	Sumas	\$ <u> </u>

(Segunda variante).

CAPITAL CONTABLE	\$		ACTIVOS	\$
PASIVOS	\$	_____		_____
Sumas	\$	<u> </u>	Sumas	\$ <u> </u>

Ahora bien, los conceptos que integran el cuerpo del balance general (Activo, Pasivo y Capital Contable) pueden presentarse en distintas formas.

Estado de pérdidas y ganancias

1. - Concepto:

“Estado financiero que muestra la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio determinado, pasado, presente, o futuro”.

“Documento financiero que analiza la utilidad o pérdida neta de un ejercicio o periodo determinado, pasado, presente o futuro”.

2. - Características:

- a) Es un estado financiero.
- b) Muestra la utilidad o pérdida neta y camino para obtenerla.
- c) La información que proporciona corresponde a un ejercicio determinado (dinámico).
- d) Se confecciona a base del movimiento de las cuentas de resultados.

3. - División material:

ENCABEZADO

Destinado para:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Denominación de ser un Estado de Pérdidas y Ganancias, o bien:

Estado Financiero Dinámico.
Estado de Ingresos y Costos.
Estado de la Utilidad Neta.
Estado de Resultados.
Estado de Productos y Costos.
Estado de Rendimientos, etc...

- c) Ejercicio correspondiente o periodo determinado:

CUERPO

Destinado para

Estado financiero dinámico.
Estado de Ingresos y Costos.
Estado de la Utilidad Neta.
Estado de Resultado.
Estado de Productos y Costos.
Estado de Rendimientos.

- d) Ejercicio correspondiente o periodo determinado.

CUERPO

Destinado para:

- a) Ingresos (ventas, productos, etc...)

- b) Costo de Ingresos.
- c) Costos de Operación o Distribución.
- d) Provisiones (para impuestos y participación de utilidades a trabajadores).
- e) Utilidad o Pérdida Neta.

PIE

Destinado para:

Nombre y firma del contador, auditor, contralor, etc...

4. - Presentación del cuerpo de un estado de pérdidas y ganancias.

El cuerpo de un Estado de Pérdidas y Ganancias o Resultados puede presentarse en diversas formas, por ejemplo:

	Ingresos (ventas)	\$100
Menos	Costo de ingresos (costo de ventas)	60
	Margen sobre ventas	\$40
Menos	Costos de distribución	20
	Margen de distribución	\$20
Menos	Otros Costos (neto)	3

	Utilidad antes de provisiones	\$17
Menos	Provisión para ISR y PTU	\$5
	Utilidad Neta	\$12

Estado de origen y aplicación de recursos.

1. - Concepto:

“Estado financiero que nos muestra los orígenes de los recursos y la aplicación de los mismos, de una empresa en un período determinado”, o bien:

“Estado financiero que nos muestra las variaciones que ha sufrido el Capital de Trabajo de una empresa, así como las causas que han originado tales variaciones en un periodo o ejercicio pasado, presente o futuro”.

2. - Características:

- a) Es un estado financiero.
- b) Muestra el origen y aplicación de recursos, es decir, muestra la causa y el efecto de las variaciones del Capital de Trabajo.

- c) La información corresponde a un ejercicio determinado (dinámico) pasado, presente o futuro.

3. - División material:

ENCABEZADO

Destinado para:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Denominación de ser un Estado de Origen y Aplicación de Recursos, o bien:

Estado de Origen y Aplicación de Resultados.

Estado de Origen y Aplicación del Capital de Trabajo.

Estado de Aplicación de Recursos.

Estado de Cambio de Situación Financiera, etc...

- c) El ejercicio correspondiente (pasado, presente o futuro).

CUERPO

Destinado para:

- Orígenes de los recursos
- a) Por operaciones normales.
- b) Por otras operaciones.

Aplicación de recursos

a) Por operaciones normales.

b) Por otras operaciones.

PIE

Destinado para:

Nombre y firma del contador, auditor, etc...

4. - BREVE EXPLICACION DEL CONTENIDO DEL ESTADO:

Para comprender mejor el contenido de este estado, iniciaremos nuestra explicación, con la fórmula que le da origen, para lo cual observaremos las siguientes claves:

A	Activo
P	Pasivo
CC	Capital Contable
AC	Activo Circulante
AF	Activo Fijo
AD	Activo Diferido
A no C	Activo no Circulante (AF + AD)
CT	Capital de Trabajo (AC – PC)
PC	Pasivo Circulante
PF	Pasivo Fijo

PD Pasivo Diferido
P no C Pasivo no Circulante (PF+ PD)

Ahora bien, en finanzas, RECURSOS es sinónimo de CAPITAL DE TRABAJO, SITUACION FINANCIERA Y CAPACIDAD DE PAGO A CORTO PLAZO.

Fórmula del balance:

$$A = P + CC$$

Fórmula detallada del balance:

$$AC+ AF+ AD= PC+ PF+ PD+ CC$$

Sustituyendo el CT (AC - PC)

$$CT+ AF+ AD= PF+ PD+ CC$$

Sustituyendo:

$$CT+ A no C= P no C+ CC$$

Despejando el capital de trabajo tenemos la fórmula de la cuál emana el estado:

$$CT= P no C+ CC- A no C$$

O sea Capital de Trabajo es igual al Pasivo no Circulante, más el Capital Contable, menos el Activo no Circulante.

Ahora bien, de esta ecuación base del estado de origen y aplicación de recursos el Capital de Trabajo puede aumentar, obteniendo con ello el ORIGEN de los recursos, como sigue:

	+ P no C	
+CT	+ CC	Orígenes
	- A no C	

Es decir, existirán ORIGENES de Recursos (aumentos del Capital de Trabajo) en una empresa, cuando:

- a) Aumente el Pasivo no Circulante.
- b) Aumente el Capital Contable.
- c) Disminuya el Activo no Circulante.

Por el contrario, cuando disminuye de la ecuación el Capital de trabajo, se obtienen las APLICACIONES de recursos, como sigue:

	-P no C	
-CT	-CC	Aplicaciones
	+A no C	

Es decir, existirán Aplicaciones de Recursos en una empresa cuando:

Disminuya el Pasivo no Circulante.

Disminuya el Capital Contable.

c) Aumente el Activo no Circulante.

Estado de cambios en la situación financiera

1.- Concepto:

“Estado financiero que presenta en forma condensada la actividad de operación, financiamiento e inversión, mostrando los recursos generados o utilizados, así como los cambios en el efectivo, inversiones temporales y estructura financiera de la empresa en un periodo pasado, presente o futuro”.

2.- Características:

Es un estado financiero.

Muestra la actividad de operación, financiamiento e inversiones de una empresa.

La información corresponde a un periodo o ejercicio contable determinado (dinámico) pasado, presente o futuro.

3.- División material:

ENCABEZADO

Destinado para:

Nombre de la empresa

Denominación de ser un Estado de Cambios en la Situación Financiera; o bien:

Estado de variaciones en la Situación Financiera.

Estado de Cambios en la Situación Financiera con Base en Efectivo.

El periodo o ejercicio correspondiente.

CUERPO

Destinado para:

Recursos generados por la actividad de operación.

Recursos generados por financiamiento.

Recursos utilizados por inversión.

Aumento o disminución en el efectivo e inversiones temporales.

PIE

Destinado para:

Nombre y firma del contador, auditor, analista, etc...

4.- Presentación del cuerpo del estado financiero.

Tomando como base las variaciones del año, del ejemplo del capítulo, tendremos el siguiente:

Nombre de la Empresa

Estado de Cambios en la Posición Financiera

En Base a Efectivo

por el periodo comprendido entre el 1 de Enero de 1994 al 31 Diciembre de 1994

Operación

Resultado neto del Mes 10,018,199

Más: Partidas que no requirieron de la
utilización de Efectivo

Depreciación 38,267

Fondos Generados en Ops. Normales 10,056,467

Disminución en Clientes 7,843,476

Aumento en Afiliadas acreedora -704,071

Aumento en Almacén -8,251,831

Aumento en Contribuciones a Favor -42,565

Disminución en Otras cuentas por cobrar -129,659

Aumento en Otros Activos -1,013,170

Disminución en Proveedores -2,009,150

Aumento en Acreedores Diversos 1,543,180

Aumento en Otras Cuentas por Pagar 710,930

Disminución en Afiliadas acreedora -5,261,473

Aumento en Impuestos por Pagar 48,485

Recursos Utilizados en Operación 2,790,618

Financiamiento

Aumento en Créditos Bancarios 500,000

Recursos generados en Financiamiento 500,000

Inversión

Aumento en Activo Fijo -3,018,734

Recursos utilizados en Inversión -3,018,734

Total de fondos utilizados en el mes 271,884

EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES

AL INICIO DEL MES 495,216

AL FINAL DEL MES 767,101

Preparó

Formuló

Concepto de interpretación:

Por Interpretación debemos entender la “apreciación relativa de conceptos y cifras del contenidos de los estados financieros, basado en el análisis y la comparación”, o bien:

“Una serie de juicios personales relativos al contenido de los estados financieros, basados en el análisis y en la comparación”.

Técnicas:

Del concepto anterior, se desprenden las técnicas necesarias para interpretar estados financieros; dichas técnicas reciben el nombre de:

Análisis y

Comparación.

Concepto de análisis:

“Es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus elementos”, o bien:

“Es la descomposición de un todo en las partes que lo integran”. o también:

“Es la técnica primaria aplicable para entender y comprender lo que dicen o tratan de decir los estados financieros”.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Requisitos del análisis:

De manera resumida, podemos establecer que para analizar el contenido de los estados financieros, es necesario observar los siguientes requisitos:

1° CLASIFICAR los conceptos y las cifras que integran el contenido de los estados financieros.

2° RECLASIFICAR los conceptos y las cifras del contenido de los estados financieros.

3° La clasificación y reclasificación deben ser de cifras relativas a CONCEPTOS HOMOGENEOS del contenido de los estados financieros.

4° Tanto la clasificación como la reclasificación de cifras relativas a conceptos homogéneos del contenido de los estados financieros debe hacerse DESDE UN PUNTO DE VISTA DEFINIDO.

Ahora bien, el análisis puede ser interno o externo:

Será INTERNO, cuando lo realice persona que dependa de la empresa, es decir, cuando lo realiza un analista de estados financieros que depende directamente de la empresa; tal es el caso, por ejemplo de empresas que dentro de su organización tienen establecido un departamento de Interpretación de Estados Financieros, generalmente para efectos administrativos.

Será EXTERNO, cuando el analista actúa con el carácter de independiente, contando en este caso con los datos y estados financieros que la empresa juzga pertinente proporcionarle.

Es de hacer mención, que algunos autores denominan Interpretados de Estados Financieros al profesionista que analiza, compara y emite juicios personales del contenido de los mismos, sin embargo, la costumbre ha sancionado a estos profesionistas como Analistas de Estados Financieros.

5. - CONCEPTOS DE COMPARACION:

“Es el estudio simultáneo de dos o más conceptos y cifras del contenido de los estados financieros para determinar sus puntos de igualdad o desigualdad”, o bien:

“Es la técnica secundaria que aplica el analista para comprender el significado del contenido de los estados financieros y poder emitir juicios personales”.

6. - REQUISITOS DE LA COMPARACION:

1° Que existan dos o más cifras y conceptos.

2° Que las cifras y conceptos sean comparables
(Homogéneos).

a) En todos sus elementos descriptivos.

b) A excepción de aquél o aquéllos cuya desigualdad se trata de precisar.

7. - PROCESO MENTAL:

El analista, para interpretar el contenido de los estados financieros, sigue el siguiente proceso mental:

(FORMA ESQUEMATICA).

- a) Analiza
- b) Compara
- c) Emite un juicio personal.

- a) Analiza
- b) Compara
- c) Emite un juicio personal

- a) Analiza
- b) Compara
- c) Emite un juicio personal.

- a) Analiza
- b) Compara
- c) Emite un juicio personal

De lo anterior desprendemos que la interpretación es una serie de juicios personales emitidos en forma escrita a manera de informe por un profesional, respecto del contenido de los estados financieros, basados en el análisis y la comparación.

Ahora bien, el análisis de estados financieros además de aplicar las técnicas de la interpretación, debe aplicar sobre todo:

- a) Sentido común.
- b) Conocimientos adquiridos a través de su educación formal.

- c) Experiencia.
- d) Capacidad analítica, etc...

8. - BREVE EJEMPLO:

Supongamos que al leer un estado financiero, encontramos el renglón de Activo Circulante, con un importe de \$ 800,000.00 si deseamos interpretar dicha cifra, será necesario aplicar las técnicas del análisis y comparación, como sigue:

ANALISIS:

1° Clasificar los conceptos y las cifras.

2° Reclasificar (volver a clasificar) los conceptos y las cifras.

3° La clasificación y reclasificación deben ser de Activos Circulantes exclusivamente.

4° La clasificación y reclasificación del Activo Circulante deben hacerse desde un punto de vista definido.

EJEMPLO:

Activo Circulante.

1.- Efectivo y Caja y Bancos	\$ 48,450.00
2.- Inversión en Valores fácilmente realizables	\$ 70,800.00
3.- Documento por cobrar de Clientes	\$ 120,730.00
4.- Clientes	\$ 460,175.00
5.- Inventarios de Materiales (Materia Prima).	
Productos en Proceso y Productos Terminados	\$ 228,765.00

del Activo Circulante, de la empresa; en otras palabras, por medio de juicios personales, podemos apreciar relativamente el significado, la situación y posición que guarda en la empresa el Activo Circulante.

Para finalizar este capítulo, diremos que el punto de vista definido como requisito del análisis, puede ser muy variado por ejemplo respecto de nuestro ejemplo, el punto de vista que pudo adoptarse para su clasificación, podría haber sido:

- Atendiendo a su Tangibilidad;
- Atendiendo a su Productividad;
- Atendiendo a su importancia Relativa;
- Atendiendo a la Moneda; etc.

Luego entonces, el escoger el punto de vista definido corresponde al criterio del analista de estados financieros.

Toma de decisiones

Se define la decisión como la elección de un curso de acción (pudiendo ser este curso de acción el hecho de dejar las cosas como están) entre varias alternativas, y comprende los siguientes aspectos:

1. - Los estados de la naturaleza
2. - El decisor
3. - Las metas que se desean alcanzar (objetivos)
4. - Las alternativas relevantes y el conjunto de decisiones accesibles
5. - La relación que produce la jerarquía entre las diversas alternativas o el criterio de decisión
6. - La selección de una alternativa.

En general, podemos decir que cada uno de los puntos mencionados es de vital importancia en la decisión, ya que una existe una relación estrecha entre todos y cada uno de ellos.

Los estados de la naturaleza:

Siempre que la organización se tome una decisión las condiciones serán diferentes ya que el simple transcurso del tiempo implica variaciones en diferentes aspectos.

Los cambios tanto físicos como cognoscitivos, sirven de marco para determinar desviaciones de la realidad esperada y, por consiguiente, para encontrar problemas.

Para poder determinar problemas debemos de establecer tanto planes como controles y detectar las variaciones de los cambios entre lo esperado y lo real. Esto implica el tener acceso a información sobre los estados de la naturaleza e interpretarla (formar un juicio) para poder definir el problema.

El decisor y la decisión

Las decisiones como se ha dicho son tomadas por el hombre, de ahí la importancia de analizar los factores que se involucran en su comportamiento y la forma en que lo influyen.

En forma general, son cuatro los aspectos que llegan a conformar el comportamiento:

1. - Accesibilidad
2. - Motivos

3. - Expectativas, y

4. - Metas.

El hombre en grupo realiza individuales e interacciones de grupo y modifica o produce sentimiento como consecuencia de la información que recibe, en dos formas:

1. - Como percepción de sentidos, o

2. - Como percepción de contenido.

La percepción de sentidos es simplemente el hecho de ver, oír, gustar, oler o tocar, pero la sensación que produce y el sentimiento que genera, es la percepción del contenido.

LAS METAS U OBJETIVOS

Las metas a alcanzar debemos dimensionarlas en cuanto a diversos aspectos, entre los que destacan los siguientes:

1.- Repetición que, a su vez, incluye :

- a) únicos en el tiempo
- b) con repetición parcial. Y
- c) con plena repetición;

2.-Tiempo para alcanzarlos,

3.- Alcance

4.- Nivel dentro de la estructura de la organización

5.- Nivel de creatividad y de flexibilidad, normalmente por su importancia se clasifican los objetivos en estratégicos y tácticos, en función a la forma en que modifican en ritmo de vida de la empresa.

Como el objetivo es una apreciación de un deseo en el futuro, constantemente es afectado por los factores desconocidos en el momento de su fijación, principalmente en el medio ambiente, de ahí que la característica básica del objetivo es que debe de ser flexible.

Alternativas y soluciones factibles

Soluciones factibles:

- 1.- Análisis del objetivo y lo necesario para poder alcanzarlo
- 2.- Arboles de decisión que dan principio por la situación actual y de ahí derivan los cursos de acción posibles y sus efectos, eliminan las alternativas no accesibles y dan curso a las factibles.

Criterios de decisión

Una vez determinadas las diversas alternativas, existe el problema de elección entre varios, para ello es necesario establecer un criterio de decisión que básicamente estará enfocado a eliminar las alternativas con mayor riesgo o menor productividad.

En general las escalas de criterios de decisión son:

1. - El apelar a factores sobrenaturales,
2. - Apelar a la autoridad del decisor,
3. - La intuición
4. -El sentido común

- 5. - La lógica pura
- 6. - Método científico

De acuerdo con el método científico y el nivel que utilicemos desprenderemos información que nos permitirá disminuir el riesgo de la decisión cuanto más profundo sea el nivel que se utilice en investigación.

Selección de alternativas

Una vez establecido el criterio de decisión que se apega a nuestras necesidades viene la selección de alternativa que se apegue al mismo.

Es necesario a la vez procurar establecer las condiciones de operación y control de la alternativa electa, para la cual conviene determinar perfectamente los siguientes puntos:

- 1. - Características del medio ambiente tanto actual como futuro
- 2. - Recursos con que contamos y potenciales y el desarrollo de los mismos
- 3. - Componentes de la acción a tomar su accesibilidad, su acción y la forma en que afecta a la organización total.
- 4. - La administración considerada como el conjunto de cinco etapas:

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

5. - Medidas de actuación que incluirá la determinación de los parámetros adecuados y el sistema de información necesario para su medición.

Capítulo 7 Estrategias que se pueden llevar a cabo para la Organización y Control de la Información Contable

Evaluación del clima organizacional

Dentro de este aspecto, y siguiendo la filosofía de la calidad total, se plantea la necesidad de evaluar el clima organizacional. Esto es, medir las condiciones en las que se encuentra la empresa en el aspecto humano, punto esencial y motor de todo cambio. Por lo que antes de pretender implantar cualquier modelo de calidad es indispensable conocer la disponibilidad y aceptación de la gente hacia cambios sustanciales en materia de políticas y procedimientos.

Pero, ¿cómo puede alcanzarse este nuevo nivel de compromiso?. Decir a la gente actúe de manera diferente no hará que surja y perdure. Tampoco basta con ofrecerle más dinero. No existe una única respuesta; deben emprenderse varias a la vez. Dependiendo de la situación, lo que se necesite puede incluir capacitar a los gerentes y supervisores o promover a quienes contribuyan más a la creación de un entorno de calidad total. La clave para el éxito de cualquiera de estas iniciativas es el clima organizacional. En la empresa deberá crearse cierto clima o ambiente que proporcione la base para las actividades simultáneas, y así asegurar un nuevo nivel de compromiso.

Existen siete factores decisivos en el clima de una organización que impulsan el compromiso con los empleados para aplicar nuevas formas de operación y aceptar nuevos niveles de responsabilidad. Tales características son esenciales para que las organizaciones tengan éxito para implantar la calidad total.

Factores del clima que respaldan las nuevas formas de operación.

Influencia

El personal cree que tiene la influencia para cambiar las cosas que suceden a su alrededor.

Responsabilidad

El personal asume la responsabilidad por las mejoras y en forma regular y natural hace un esfuerzo extra por optimizar algo.

Innovación

Las nuevas ideas se estimulan, se escuchan y se respaldan para convertirse en realidad; a la gente se le permite ser diferente y se le anima a cambiar el estado actual de las cosas.

Deseo de cambio.

Un nivel sano de insatisfacción con el estado actual de las cosas lleva a la disposición de hacer lo necesario para cambiar.

Satisfacción

Los empleados están complacidos con la forma en que se satisfacen sus necesidades básicas ya sean físicas, emocionales, motivacionales y financieras. Si no se cuidan tales factores no existirán los fundamentos para hacer mejoras en el área interpersonal o en lo que respecta a departamentos completos o a procesos generales de trabajo.

Trabajo de equipo

Las personas operan con suficiente armonía para lograr las metas que requieren que cada una tome parte y que los esfuerzos individuales se combinen y se hagan interdependientes.

Visión común

Se ha creado una imagen clara del tipo de empresa que se logrará con la calidad total y la imagen de cómo podrían ser las cosas se comparte en toda la organización.

Para lograr un estado así se necesita que los empleados creen y sepan que se les compensará al asumir responsabilidad y ejercer influencia. Un tipo de recompensa es personal y tiene una forma tangible (un bono, un aumento o algún otro beneficio). Un segundo tipo de recompensa es menos palpable pero puede ser igualmente poderosa, o aún más: el reconocimiento de sus esfuerzos y la retroalimentación positiva. Un tercer tipo es lograr gracias al esfuerzo un sitio mejor y más satisfactorio donde trabajar.

Otro ingrediente que ayudará al logro de un entorno semejante, donde pueda proliferar la participación, es que los errores cometidos al intentar mejorar no deben ocasionar castigos. Ello no quiere decir que se deba recompensar el fracaso; más bien debe haber un periodo de experimentación durante el cual son inevitables los errores. En vez de burlas debe darse estímulo y en vez de acciones punitivas una retroalimentación útil.

Un tercer ingrediente es la acción constante. Una vez que el programa de calidad total da la pauta y comienza a desarrollarse la participación de los empleados, las decisiones y acciones cotidianas de los gerentes deben de ser consistentes, y los empleados que no ocupan puestos de supervisión deben continuar siendo pacientes con el ritmo de cambio y haciendo avanzar el proceso en sus áreas.

Organización funcional del trabajo

En este punto es importante considerar que una organización funcional del trabajo depende de los factores que previamente se trataron como lo son el organigrama empresarial que nos definirá como esta diseñada la empresa y las cadenas de mando derivadas de este análisis; el manual de políticas y procedimientos que determinará el curso de un evento; y las necesidades de información derivadas del análisis y planeación de los estados financieros de tal manera que alcancen sus objetivos básicos.

En función de éstos parámetros se pueden determinar el exceso o insuficiencia de personal y de tareas innecesarias afectan el flujo de datos que trascendentalmente repercuten en la presentación de la información contable.

Al definir y asignar a cada persona el trabajo que desempeñará se establecen valores cualitativos de su tarea, y permite al área contable prescindir de errores o atrasos de información importantes.

Aprovechamiento de sistemas de cómputo

Sin duda alguna, la introducción de las computadoras en las oficinas, para fines contables, aceleró la desaparición de los sistemas tradicionales de registro de las operaciones.

Es por ello que dentro de la filosofía de la calidad total debemos considerar los elementos actuales de los que podemos obtener grandes ventajas de los cuales podemos mencionar las siguientes:

Equipo. Dentro de este elemento podemos considerar notablemente la reducción de los costos de estas herramientas en los últimos años, de tal manera que el contar con una buena computadora personal, ya no es privilegio de unos cuantos. Además de que los requerimientos mínimos en materia de capacidad de memoria y tipo de procesador de algunos sistemas de contabilidad comerciales nos permiten aun más planear el tipo de inversión.

Personal. Sin duda, la máquina posee la capacidad de trabajo de varias personas, cuyo número exacto depende de las circunstancias. Donde se hacen economías de personal, el excedente logra invariablemente acomodarse en otros puestos dentro de la organización. No obstante que en los últimos años, las oficinas del mundo entero, se ven invadidas de computadoras para ahorrar trabajo, el conjunto de los empleados de oficina es todavía numeroso. Se dice que al suprimir el trabajo rutinario y esclavizante del registro de libros, la máquina deja libre al personal para funciones más elevadas y remuneradas, a fin de ejecutar otras tareas que requieren previsión, tacto y habilidad, en áreas de la actividad que todavía permanecen fuera del alcance de la computadora.

Exactitud. Un sistema electrónico puede proporcionar una comprobación de casi el 100% de la exactitud del trabajo realizado diariamente con lo cual se ahorra considerablemente tiempo que se pierde con los registros tradicionales de registro manual.

Mejor control de los créditos. En la mayoría de los negocios al menudeo, el control del crédito representa una parte importantísima de su actividad. Es esencial conocer el estado en que esta la cuenta de un cliente determinado, si este compra a crédito. Los métodos mecanizados ofrecen el medio de poner en vigor una norma rígida para protegerse contra la concesión de créditos por encima de los límites fijados. Esto se logra mediante el uso adecuado de los sistemas integrados de contabilidad y crédito.

Capacitación y adiestramiento

La capacitación y el adiestramiento constituyen un punto importante dentro del área contable ya que reafirma el aspecto técnico de la calidad total porque al contar la empresa con recursos humanos motivados y capacitados elevamos la productividad y unimos esfuerzos aislados.

Es por ello que el empresario moderno debe contar con programas de capacitación a nivel empresa de tal manera que el empleado haga realmente su trabajo lo mejor posible. Por el lado de la contabilidad las personas que se encargan de esta labor, en todas sus áreas, requieren de información actualizada referente a la actividad que desempeñan, de esta manera se presenta un panorama en el que el hecho de no contar con este medio de capacitación implica el desaprovechamiento de oportunidades o en casos más severos el incurrimiento en faltas fiscales, laborales, mercantiles, etc. El propósito de la capacitación en las tareas es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. En un sentido mas general, el propósito de la capacitación en las tareas es proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa.

Principales problemas:

En cualquier intento de determinar la administración más efectiva del proceso de capacitación y desarrollo de una empresa específica surgen

inmediatamente ciertos problemas. Algunos de esos problemas son:

- a) Cómo se puede determinar las necesidades de capacitación y como se pueden distinguir una necesidad de capacitación de una necesidad organizacional que puede ser satisfecha de alguna otra manera.
- b) Cómo se puede motivar a las personas a incrementar sus capacidades
- c) Cual es la utilidad relativa de diversos métodos y dispositivos de capacitación
- d) Cómo se puede determinar en que medida se logran los objetivos del programa de capacitación.

Impacto del medio

La tecnología y la ciencia han tenido un efecto notable en la clase y la cantidad de capacitación en puestos que se requieren en empresas individuales a través de su impacto en el proceso de especialización en las tareas. La rapidez con que innovaciones tecnológicas modernas cambia la naturaleza de puestos continuamente crea un problema importante de capacitación y re-capacitación en muchas industrias. En consecuencia, numerosas empresas grandes han tenido, desde hace mucho, programas importantes de re-capacitación, entre ellas la Ford Motors Company, General Mills, GM, IBM , Xerox Corporation. Esta ultima como parte de su política a largo plazo de utilizar programas de recapacitación para evitar despidos temporales por receso o cambios tecnológicos, seleccionaba a personas de toda la corporación para ser recapacitadas como programadores:

La falta de atención a la capacitación a las tareas puede ser desastrosa para la empresa en términos de costo e ineficacia. La experiencia administrativa aunada a la evidencia en la bibliografía conducen a la conclusión de que la

capacitación sistemática en los puestos puede hacer una contribución significativa al logro de los objetivos organizacionales suponiendo que se ejercite el buen juicio acerca de las retribuciones disminuidas.

La capacitación efectiva en tareas depende de:

- a) Una identificación cuidadosa de las necesidades de capacitación por parte de supervisores y administradores, en cooperación con el departamento de personal o de capacitación.
- b) Procedimientos sistemáticos de capacitación
- c) Una atención adecuada a la satisfacción de necesidades de los que se adiestran
- d) Evaluación de los resultados de la capacitación
- e) Modificación de los programas de capacitación basadas en tales evaluaciones.

Las unidades especializadas de capacitación pueden hacer una contribución importante al ayudar a administradores de línea con todos los cinco aspectos de la capacitación. La capacitación de nuevos empleados y la actualización de habilidades de empleados experimentados son importantes. Es muy probable que tal capacitación reduzca costos e ineficiencias inmediatamente, así como también en el largo plazo, y pueda evitar la obsolescencia de los recursos humanos de la organización.

Cada vez en mayor medida, la aceleración de los cambios tecnológicos esta convirtiendo a la capacitación efectiva en las organizaciones en un aspecto vital del éxito organizacional a través de su impacto en el proceso de especialización en las tareas.

Estrategias que se pueden llevar a cabo para la implantación de un modelo contable

El establecimiento de un sistema para alcanzar un objetivo implica organización, es decir, dar a las partes de un todo la disposición necesaria para que funciones adecuadamente.

Ahora bien, la implantación de un modelo contable implica el establecimiento de un sistema de información financiera lo cual implica:

1. Seleccionarlo
2. Diseñarlo
3. Instalarlo.

De ello nos ocuparemos en los siguientes incisos.

Selección del sistema de información financiera

De acuerdo con lo mencionado en el inciso precedente, un sistema se integra por un conjunto de procedimientos y métodos específicos que se aplican para alcanzar un objetivo.

Sin embargo, pueden aplicarse diferentes procedimientos y métodos para obtener un mismo fin, o lo que es lo mismo, es posible emplear diferentes sistemas para alcanzar una misma meta.

En el caso concreto de la obtención de la información financiera resulta relativamente sencillo localizar diferentes sistemas que permitan alcanzar dicho objetivo.

Lo que no siempre es fácil es seleccionar el sistema, es decir, elegir los procedimientos y métodos que de acuerdo con las circunstancias, resulte el más idóneo para la entidad en cuestión.

Así que, para seleccionar con acierto el sistema de información financiera que conviene a la entidad económica, es necesario tomar en consideración los siguientes factores:

1. Conocimiento de la entidad económica.

El conocimiento de la entidad económica implica percatarse tanto de su naturaleza como de sus características particulares, para lo cual es necesario investigar la actividad de la entidad, su marco legal, ejercicio contable, políticas de operación, sus recursos y sus fuentes, así como su organización funcional y jerárquica.

Veamos cada uno de éstos aspectos:

- **Actividad de la entidad.** La actividad giro o ramo de una entidad económica, está determinada por la clase de mercancía que expende o por el tipo de servicio que ofrece de una manera habitual.
- **Marco Legal.** Existen disposiciones contenidas en los ordenamientos legales que afectan de manera diferente a las diversas entidades económicas.

Los principales ordenamientos de carácter general son:

En materia de impuestos.

- Ley del Impuesto sobre la Renta
- Ley del Impuesto al Valor Agregado

- Código Fiscal.

En materia administrativa:

- Código de Comercio
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito

En materia laboral: Ley Federal del Trabajo

En materia sanitaria: Código sanitario

Por otra parte existen ordenamientos aplicables de modo particular a entidades económicas con giros específicos. Por ejemplo:

- Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, para los bancos y entidades similares
- Ley de Vías Generales de Comunicación, para entidades de transporte

Las primeras se aplican a las entidades de toda la República Mexicana. Las segundas son de observancia particular para las entidades radicadas en los estados que las promulgaron.

Finalmente, está el caso de entidades exentas de determinados impuestos, como ocurre con las organizaciones dedicadas a la enseñanza, que no están obligadas al pago del impuesto sobre la renta.

1. Ejercicio Contable. De conformidad con el principio de periodo contable, las entidades dividirán su vida en periodos convencionales, para conocer la situación financiera y resultados.

Pues bien cada uno de los periodos mencionados recibe el nombre de ejercicio contable y convencionalmente se ha adoptado la costumbre de referirlos a doce meses.

Existen los ejercicios contables irregulares que abarcan un lapso menor a los doce meses. Tales ejercicios son de carácter transitorio y ocurren cuando una entidad inicia sus operaciones ya avanzado el año natural y desea alinear su ejercicio contable a este último.

2. Políticas de operación. Independientemente de la actividad o giro mercantil de las entidades económicas y aún pensando en organizaciones que exploten el mismo ramo, es posible que difieran en sus políticas de operación, entendiéndose por esto, el modo particular de realizar sus operaciones financieras.

Por ejemplo, la entidad comercial puede adoptar una o varias de las siguientes políticas de comercialización de sus productos:

- Mayoreo
- Menudeo o mostrador
- Mediante agentes
- Por teléfono

En cuanto a su cobro, es posible adoptar una o varias de las siguientes políticas:

- Contado riguroso
- Contado comercial (30 días)
- Crédito sin documentos
- Crédito con documentos.

5. Recursos y sus fuentes.

Aunque en las entidades comerciales por lo general los recursos o activos que dichas organizaciones cuentan son de la misma naturaleza, es necesario conocer algunas particularidades como las siguientes:

- Número de fondos de caja y su destino
- Nombre de los bancos en los que se han abierto cuentas de cheques
- Tipo de valores en los que se ha invertido, así como el plazo de la inversión
- Nombre de los clientes a quienes se venderá a crédito y plazo de la recuperación
- Tipo de documentos que se exigirá a los clientes y a los deudores cuando este sea el caso, así como el plazo de cobro
- Nombre de los deudores y plazo para cobrar
- Descripción de las mercancías objeto de la operación de la entidad
- Identificación de los gastos cuyo pago deba efectuarse por anticipado, así como el nombre de las entidades que proporcionan los servicios
- Clasificación y descripción del activo permanente
- Clasificación y descripción del Activo Diferido

Respecto a la fuente de los recursos es necesario determinar:

- Nombre de los proveedores y, en su caso, forma de otorgar el crédito y plazo para el pago
- Nombre de los acreedores y plazo para el pago
- Identificación de gastos que habrán de pagarse con posterioridad a la fecha en la cual incurrieron
- Nombre de los acreedores hipotecarios y plazo de redención de la hipoteca

- Identificación de productos cuyo cobro debe efectuarse por anticipado, así como el nombre de las entidades obligadas a efectuar el pago.
- Nombre del propietario o accionistas, indicando en este último caso el número de acciones aportado por cada uno y el importe unitario de las mismas.

6. Organigrama. El organigrama, organograma o carta de organización de una entidad económica, es la representación esquemática de su organización, en la cual se señalan jerárquicamente las divisiones funcionales inherentes a su actividad, así como sus relaciones entre sí.

El organigrama se complementa con un instructivo en el que se detallan cada una de las divisiones funcionales, expresando en cada caso lo siguiente:

1. Nombre del puesto: Gerente de Contabilidad
2. Persona que lo ocupa: C.P. Roberto Terán
3. Objetivo: Obtener información financiera
4. Funciones:
 - Sistematizar los elementos que intervienen en la obtención de la información financiera
 - Valuar las transacciones celebradas por la entidad
 - Procesar los datos relativos a las transacciones
 - Evaluar el efecto de las transacciones sobre la situación financiera y resultados de la entidad
 - Informar sobre la situación financiera y resultados de la entidad, acompañando una opinión profesional y recomendaciones pertinentes
5. División a la que reporta: Gerencia General
6. Departamentos bajo su responsabilidad:
 - Tesorería
 - Crédito
 - Costos

Elección del Procesamiento de Datos

Son muchas y muy diversas las alternativas elegibles respecto a un procedimiento y un método para el procesamiento de datos de una entidad económica, necesario para la obtención de información financiera.

Para una elección adecuada, deben ponderarse los siguientes factores:

1. Magnitud de la entidad económica
2. Volumen de las operaciones
3. Necesidades de información
4. Costo de las máquinas
5. Posibilidades de capacitar y sostener personal idóneo

DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

Para ello debe tomarse en consideración: el catálogo de cuentas, los documentos fuente, los diagramas de flujo, la guía de Procesamiento y los Informes que se presentan a los niveles decisores.

Catálogo de Cuentas.

El catálogo de cuentas identifica los conceptos que maneja una entidad, de acuerdo con las transacciones que realiza y que a su vez se expresan en los Estados Financieros.

Veamos, a título de ejemplo, el Catálogo de Cuentas de una entidad comercial:

COMPañÍA X, S.A. DE C.V.

Catálogo de Cuentas

1110-000-0000	CAJA
1110-001-0000	Fondo Fijo
1120-000-0000	BANCOS
1120-001-0000	MONEDA NACIONAL
1120-001-0001	Banamex 232 02786851
1120-001-0002	Banco Bilbao Vizcaya 110238619
1120-002-0000	MONEDA EXTRANJERA
1120-002-0001	Santander Mexicano 82500006200
1140-000-0000	INVERSIONES EN VALORES
1140-001-0000	Inversiones en valores
1150-000-0000	CLIENTES
1150-001-0000	NACIONALES
1150-001-0301	Casa Distex, S.A. de C.V.
1150-001-0302	Corporación Rampol, S.A. de C.V.
1150-001-0303	Corporación Financiera de Arrendamie
1150-001-0701	Grupo Olida, S.A. de C.V.
1150-001-1301	Maretex, S.A. de C.V.
1150-001-1901	Seguros Comercial, S.A.
1150-002-0000	MUESTRARIOS
1150-002-0701	Gálan Jesús
1150-002-1001	Jacques Quiariarte José Luis
1150-002-1201	López Granillo José
1150-003-0000	EXTRANJEROS
1150-003-0101	ASS Deportes

1150-003-0701	Gina Hosiery LTD
1155-000-0000	AFILIADAS
1155-001-0000	Comercializadora Gadol, S.A. de C.V.
1155-002-0000	Difusión de Calidad, S.A. de C.V.
1160-000-0000	ALMACEN
1160-001-0000	MATERIALES
1160-001-0001	Materiales
1160-002-0000	MATERIAL DE EMPAQUE
1160-002-0001	Material de Empaque
1160-003-0000	PRODUCCION EN PROCESO
1160-004-0000	PRODUCTO TERMINADO
1160-004-0001	Producto Terminado
1160-004-0002	Calceta
1160-005-0000	IMPORTACIONES
1160-005-0001	Materiales
1160-005-0002	Refacciones y Herramientas
1160-005-0003	Material de Empaque
1165-000-0000	ANTICIPO A PROVEEDORES
1165-001-0000	NACIONALES
1165-001-0301	Carvajal Diana Silvia
1165-001-0501	Expeditors International de México,
1165-002-0000	EXTRANJEROS
1170-000-0000	DEUDORES DIVERSOS
1170-001-0000	PRESTAMOS
1170-001-1001	Jimenez Mendez Hilario
1170-001-1201	Limonés Martínez Luis Armando
1170-001-1301	Marín Carrillo Rosaura

1170-001-1503	Osorio Saravia Pedro
1170-001-1504	Osorio Sarabia Jesús
1170-002-0000	VARIOS
1172-000-0000	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS
1172-001-0000	ANTICIPOS DE SUELDO
1172-002-0000	GASTOS A COMPROBAR
1172-002-0301	Castillo Rojas Gonzalo
1172-002-0501	Elo Abadi José
1172-002-1001	Juvera Ana Yancy
1180-000-0000	DOCUMENTOS POR COBRAR
1190-000-0000	IVA ACREDITABLE
1210-000-0000	TERRENOS
1220-000-0000	MAQUINARIA Y EQUIPO EN ARRENDAMIENTO
1225-000-0000	MAQUINARIA Y EQUIPO
1230-000-0000	EQUIPO DE TRANSPORTE
1240-000-0000	EQUIPO DE COMPUTO
1245-000-0000	EQUIPO DE OFICINA
1246-000-0000	MUEBLES Y ENSERES
1250-000-0000	DEPRECIACION MAQUINARIA Y EPO ARRENDAMIE
1251-000-0000	DEPRECIACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO
1252-000-0000	DEPRECIACION DE MOBILIARIO Y EQ. DE OFNA
1253-000-0000	DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES
1254-000-0000	DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSPORTE
1256-000-0000	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO
1310-000-0000	PAGOS ANTICIPADOS

1310-001-0000	Seguros
1310-002-0000	Rentas
1310-003-0000	Intereses por Arrendamiento
1315-000-0000	ANTICIPO DE IMPUESTOS
1315-001-0000	ISR
1315-002-0000	IMPAC
1315-003-0000	Retención de ISR
1315-004-0000	Crédito al Salario
1315-005-0000	Iva Acreditable
1320-000-0000	DEPOSITOS EN GARANTIA
1320-001-0000	Acciones de Teléfonos
1320-002-0000	Rentas
1320-003-0000	Fianzas
1330-000-0000	GASTOS DE ORGANIZACION
1340-000-0000	GASTOS DE INSTALACION
1350-000-0000	AMORTIZACION DE GASTOS DE ORG. E INST.
2110-000-0000	PROVEEDORES
2110-001-0000	MATERIALES
2110-001-0101	Acriset, S.A. de C.V.
2110-001-0301	Complejo Industrial Textil, S.A.
2110-001-0305	Colomer, S.A. de C.V.
2110-001-0502	Enhico, S.A. de C.V.
2110-001-0601	Fibras Sintéticas, S.A. de C.V.
2110-001-0701	Grupo Industrial Miró, S.A. de C.V.
2110-001-0802	Hilados Jiutepec, S.A. de C.V.
2110-001-1803	Rabelo Andalón Olivia
2110-001-1804	Ruiz Ortiz Ma. Virginia

2110-001-2002	Textiles Polo, S.A. de C.V.
2110-002-0000	REFACCIONES
2110-002-0101	Avanco de México, S.A. de C.V.
2110-002-0301	Calfer Naucalpan, S.A. de C.V.
2110-003-0000	EMPAQUE
2110-003-0101	Artes Gráficas Hermon, S.A.
2110-003-0201	Bolsas Especiales de Polietileno, S.
2110-003-1901	Solar Plastic, S.A.
2110-004-0000	MONEDA EXTRANJERA
2110-004-0101	Artecs Group
2110-004-0802	Hickory & Machine Co. Inc.
2110-004-1602	Pam Trading
2110-004-1801	Rumi F. Ili. S.p.A.
2110-004-1903	Speizman Industries, Inc.
2110-004-1904	Smart Sox
2120-000-0000	ACREEDORES DIVERSOS
2120-001-0000	SERVICIOS
2120-001-0104	Alvarez López Carlos
2120-001-0306	Cavalier Internacional
2120-001-0313	Cargueros Terrestres Loga, S.A. de C
2120-001-0314	Cruz Gutiérrez Liliana
2120-001-0803	Hernández Aranda Eusebio
2120-001-0901	Intercam Casa de Cambio, S.A.
2120-001-1301	Mendoza Cerón Roberto
2120-001-1503	Oseguera Iturbide Joaquín
2120-001-2202	Vargas Prior Alfredo
2130-000-0000	PROVISIONES
2130-001-0000	Sueldos por Pagar
2130-002-0000	Gratificación Anual

2130-003-0000	I.S.R.
2130-004-0000	P.T.U.
2130-005-0000	Fondo de Ahorro
2135-000-0000	AFILIADAS
2135-001-0000	Comercializadora Gadol, S.A. de C.V.
2135-002-0000	Difusión de Calidad, S.A. de C.V.
2150-000-0000	IMPUESTOS POR PAGAR
2150-001-0000	ISPT
2150-002-0000	2 % Sobre Nóminas
2150-003-0000	5 % INFONAVIT
2150-004-0000	IMSS
2150-005-0000	2 % S.A.R.
2150-006-0000	10% Sobre Honorarios y Renta
2150-007-0000	Retención de IVA a Personas Físicas
2150-008-0000	30% Honorarios al Consejo
2150-009-0000	ISR
2150-010-0000	IMPAC
2170-000-0000	I.V.A. POR PAGAR
2180-000-0000	ANTICIPOS DE CLIENTES
2180-001-0000	NACIONALES
2180-002-0000	EXTRANJEROS
2180-002-0501	Eleven Eleven Corporation
2220-000-0000	PRESTAMOS BANCARIOS
2220-001-0000	Préstamos a Corto Plazo
2220-002-0000	Préstamos a Largo Plazo

2225-000-0000	IMPUESTOS DIFERIDOS
2225-001-0000	ISR Diferido
3100-000-0000	CAPITAL CONTABLE
3100-001-0000	Capital Social
3100-001-0001	Fijo
3100-001-0002	Variable
3100-002-0000	Reserva Legal
3100-003-0000	Resultado del Ejercicio
3100-004-0000	Resultado de Ejercicios Anteriores
3100-005-0000	Efecto de B-10
3100-006-0000	Aportaciones p/futuros Aumentos de Cap
4100-000-0000	VENTAS
4100-001-0000	Ventas Nacionales
4100-002-0000	Ventas Extranjero
4100-003-0000	Maquila Exportación
4200-000-0000	DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS
4200-001-0000	NACIONALES
4200-001-0001	Devoluciones sobre Ventas
4200-001-0002	Bonificaciones sobre Ventas
4200-002-0000	EXTRANJERAS
4200-002-0001	Devoluciones sobre Ventas
4200-002-0002	Bonificaciones sobre Ventas
4200-002-0003	Canc. Fact. Meses Anteriores
4200-002-0004	Canc. N/C Meses Anteriores
5000-000-0000	COSTO DE VENTAS
5500-000-0000	MANO DE OBRA

6100-000-0000	GASTOS DE FABRICACION
6300-000-0000	GASTOS DE VENTA
6500-000-0000	GASTOS DE ADMINISTRACION
6500-001-0000	SUELDOS Y SALARIOS
6500-001-0001	Sueldos y salarios
6500-001-0002	Tiempo extra
6500-001-0003	Aguinaldo
6500-001-0004	Gratificaciones
6500-001-0005	Liquidaciones
6500-001-0006	Vacaciones
6500-001-0007	Prima vacacional
6500-001-0008	Gratificación anual
6500-002-0000	PREVISION SOCIAL
6500-002-0001	Despensa
6500-002-0002	Vales de despensa
6500-002-0003	Seguro de vida y GMM
6500-002-0004	Ropa de trabajo
6500-002-0005	Botiquín
6500-002-0006	Fondo de ahorro
6500-002-0007	Gastos de fin de año
6500-003-0000	IMPUESTOS FEDERALES
6500-003-0001	I.M.S.S.
6500-003-0002	S.A.R.
6500-003-0003	INFONAVIT
6500-003-0004	2% sobre nóminas
6500-004-0000	HONORARIOS
6500-004-0001	Personas físicas
6500-004-0002	Personas morales

6500-005-0000	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
6500-005-0001	Servicios administrativos
6500-005-0002	Asesoría
6500-006-0000	MANTENIMIENTO
6500-006-0001	Mantenimiento de edificio
6500-006-0002	Mantenimiento de equipo de oficina
6500-006-0003	Mantenimiento de maquinaria
6500-006-0004	Mantenimiento de equipo de transport
6500-006-0005	Mantenimiento de equipo de cómputo
6500-006-0006	Mantenimiento de equipo contra incen
6500-007-0000	DEPRECIACIONES
6500-007-0001	Depreciación de maquinaria y equipo
6500-007-0002	Depreciación de equipo de transporte
6500-007-0003	Depreciación de equipo de oficina
6500-007-0004	Depreciación de equipo de cómputo
6500-008-0000	AMORTIZACIONES
6500-008-0001	Amortizaciones
6500-008-0002	Seguros y fianzas
6500-009-0000	SUMINISTROS Y SERVICIOS
6500-009-0001	Energía eléctrica
6500-009-0002	Teléfono y fax
6500-009-0003	Papelería y artículos de oficina
6500-009-0004	Artículos de aseo para oficina
6500-009-0005	Servicio Panamericano
6500-010-0000	ARRENDAMIENTO
6500-010-0001	Renta de inmuebles
6500-010-0002	Renta de celulares y radiolocalizado
6500-010-0003	Renta de equipo audiovisual
6500-011-0000	TRANSPORTES
6500-011-0001	Fletes y acarreos
6500-011-0002	Pasajes y transportes locales

6500-011-0003	Casetas y estacionamientos
6500-011-0004	Combustibles y lubricantes
6500-012-0000	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES
6500-012-0001	Cuotas y suscripciones
6500-012-0002	Libros, revistas y periódicos
6500-012-0003	Cursos y becas
6500-013-0000	GASTOS DE VIAJE
6500-013-0001	Boletos de avión
6500-013-0002	Hospedaje
6500-013-0003	Alimentos
6500-013-0004	Viáticos
6500-014-0000	OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS
6500-014-0001	Tenencia
6500-014-0002	Actualizaciones
6500-014-0003	Otros impuestos y derechos
6500-015-0000	GASTOS NO DEDUCIBLES
6500-015-0001	Atención a empleados
6500-015-0002	Atención a clientes
6500-015-0003	Regalos a colaboradores
6500-015-0004	Propinas
6500-015-0005	Multas y recargos
6500-015-0006	Comprobantes s/requisitos fiscales
6500-015-0007	Otros
6500-020-0000	DIVERSOS
6500-020-0001	Donativos
6500-020-0002	Diversos
6500-020-0003	Efecto de B-10
7100-000-0000	PRODUCTOS FINANCIEROS
7100-001-0000	Intereses Ganados en Inversiones
7100-002-0000	Efecto B-10

7100-003-0000	Otros
7200-000-0000	OTROS PRODUCTOS
7200-001-0000	Utilidad en venta de activo fijo
7200-002-0000	Utilidad en cambios
7200-003-0000	Utilidad por posición monetaria
7200-004-0000	Venta de Activo Fijo
7200-005-0000	Descuentos y bonificaciones sobre comp
7200-006-0000	Sobres no cobrados
7200-007-0000	Efecto B-10
7200-008-0000	Otros
7500-000-0000	GASTOS FINANCIEROS
7500-001-0000	Intereses por arrendamiento financiero
7500-002-0000	Intereses pagados
7500-003-0000	Intereses moratorios
7500-004-0000	Comisiones bancarias
7500-005-0000	Efecto B-10
7500-006-0000	Diversos
7750-000-0000	OTROS GASTOS
7750-001-0000	Pérdida en venta de activo fijo
7750-002-0000	Pérdida en cambios
7750-003-0000	Pérdida por posición monetaria
7750-004-0000	Costo por Venta de Activo Fijo
8000-000-0000	PROVISIONES
8000-001-0000	I.S.R.
8000-002-0000	IMPAC
8000-003-0000	P.T.U.

El Catálogo de Cuentas, como es fácil comprender, no puede confeccionarse si antes no se conoce la naturaleza y características de la entidad a la cual va a aplicarse.

Sin embargo, debe considerarse la posibilidad de modificar el catálogo de cuentas, cuando la dinámica propia de toda entidad, a tal circunstancia obligue.

DOCUMENTOS FUENTE.

Instrumento físico de carácter administrativo que capta, comprueba, justifica y controla transacciones financieras efectuadas por la entidad económica aportando los datos necesarios para su procesamiento en la Contabilidad.

Captar una transacción significa tomar conocimiento de ella a través de un documento que contenga sus pormenores.

Comprobar la transacción quiere decir que a través del documento y mediante las firmas autorizadas, se ofrece testimonio de la autenticidad de la operación.

La justificación está representada por las firmas extendidas sobre normas establecidas que autorizaron previamente la celebración de la transacción efectuada.

Finalmente, al movilizar los valores de la entidad económica únicamente con apoyo en documentos, se está procurado un control sobre aquéllos.

Constituyen Documentos Fuente importantes en las entidades económicas, los siguientes:

1.- En la constitución de la entidad:

- Escritura constitutiva
- Acciones o equivalentes

2. - En la compra de mercancías

- Orden de compra
- Informe de recepción

3. - En la venta de mercancías:

- Pedido
- Factura

4. - En la obtención de ingresos:

- Recibos por pago de clientes
- Reporte de cobranza
- Ficha de depósito bancario

5. - En la obtención de créditos:

- Letra de cambio
- Pagaré

6. - En la erogación de Egresos:

- Cheque
- Comprobante de gastos
- Vale de caja
- Nota de crédito
- Nómina

Para el diseño de los documentos, que obviamente se constriñen a las operaciones generadas dentro de la propia entidad, deben tomarse en consideración los siguiente factores:

1. - Establecer el objetivo del documento
2. - Justificar su implantación
3. - Determinar su costo inicial y el de su reproducción periódica
4. - Estudiar previamente su operación, la cual comprende:
 - Contenido y tamaño
 - Número de copias
 - Medio para llenarse
 - Forma de archivo.

DIAGRAMA DE FLUJO.

Es el esquema en el que, por medio de figuras geométricas conectadas por flechas, se indica la secuencia de una operación, o bien la trayectoria de un documento desde su origen hasta de destino.

Los Diagramas de flujo constituyen una metodización de los trámites que realiza la entidad económica en la celebración de sus transacciones.

Los Diagramas de Flujo deben contener:

1. - Diagramas de operación:

- Descripción de la Operación
- Nombre del documento que la ampara
- Origen, trayectoria y destino de la operación

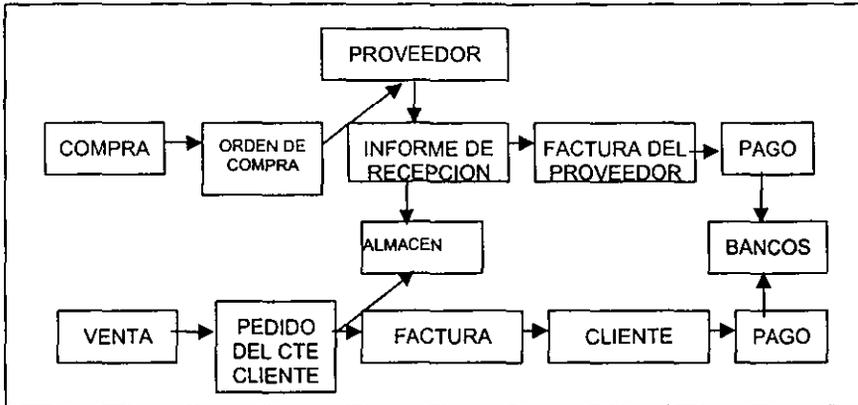


DIAGRAMA DE FLUJO OPERACIONAL DE COMPRA Y VENTA DE MERCANCIAS.

2. - Diagrama de documentos:

Departamento que origina el documento

Nombre del documento y número de ejemplares

Destino del documento

GUIA DE PROCESAMIENTO.

La guía de Procesamiento o guía de Contabilización es un instructivo en el que se señala el procedimiento para registrar una operación partiendo de su origen.

Dicha Guía, que constituye un complemento al Catálogo de Cuentas, incluye los siguientes elementos:

1. - Número de la Operación
2. - Descripción de la misma
3. - Periodicidad
4. - Documento fuente
5. - Libros, y/o documentos en los cuales debe asentarse

6. - Cuentas y subcuentas que deben afectarse, así como los movimientos que se consignan en cada una, según su naturaleza.

INFORMES.

No debe perderse de vista que, aunque los Documentos Fuente consignan información financiera, ésta es voluminosa y dispersa, siendo necesario concentrarla y condensarla en estados adecuados que faciliten la labor de sus usuarios.

Sin embargo, la información financiera no se concreta a los estados clásicos, sino que se requiere información adicional, la cual se refiere a:

1. - Reporte de Evaluación
2. - Opinión Profesional
3. - Recomendaciones

Por otra parte, es posible esperar de la Contabilidad, información secundaria o de detalle, como:

1. - Presupuestos
2. - Análisis de ventas
3. - Cuadros estadísticos

Existen asimismo necesidades de información específica para determinar divisiones de la entidad, como el caso del Análisis de Ventas que interesa de un modo particular a la Gerencia de Comercialización.

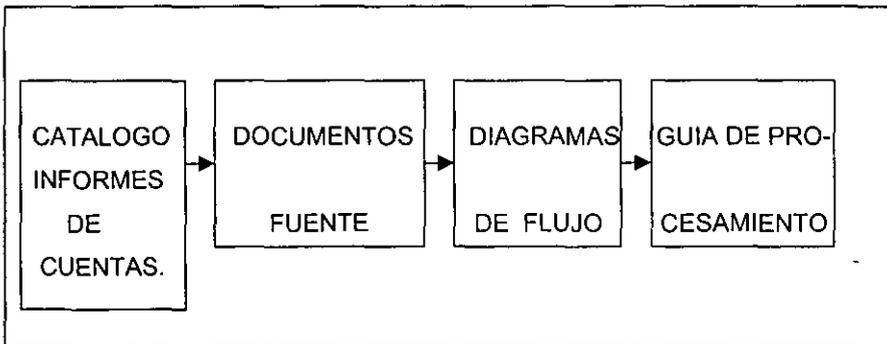
Desde otro punto de vista, la información puede proporcionarse con diferente periodicidad, dependiendo de las necesidades de información.

Por ejemplo, un Estado de Situación Financiera puede prepararse cada mes, pero la disponibilidad de efectivo en el banco es un dato que se requiere diariamente.

Por todo esto, la fase de Sistematización debe incluir:

1. - Tipo de información requerida
2. - Divisiones que la demandan
3. - Divisiones que la generan
4. - Periodicidad y plazo de entrega
5. - Presentación y contenido esperado

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA.



ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA.

Instalación del sistema de información financiera.

Una vez establecido el Sistema de Información Financiera, se procede a su instalación.

La instalación del Sistema de Información Financiera implica:

1. - Aprobación del sistema diseñado
2. - Adquisición de los recursos humanos y materiales necesarios
3. - Entrenamiento del personal.

La aplicación del sistema instalado se efectúa observando los Procedimientos y Métodos establecidos, para lo cual es conveniente concentrarlos en un Manual sobre Sistematización Contable, el cual proporcionará todos los pormenores de la Organización Contable de la entidad.

El Sistema de Información Financiera, como cualquier otro, debe revisarse permanentemente, a efecto de considerar las deficiencias o insuficiencias que pudiera mostrar, con el fin de mantenerlo eficiente y actualizado.

Conclusiones

Como se ha visto en el transcurso del desarrollo del tema de tesis, nuestro objetivo fue encaminado a través de los capítulos, en primer lugar, a definir los principales conceptos que forman parte del Título de nuestro tema “ Implantación de un Modelo de Calidad Total en una Contabilidad Integral”.

De esta manera establecimos como primer capítulo “Qué es Calidad Total” para conocer parte de las ideas que nos ofrece esta corriente de administración. Posteriormente en el segundo capítulo tocamos el tema de “Qué es una Contabilidad Integral”, con este punto establecimos los elementos que forman parte de una contabilidad “completa”.

En el tercer capítulo “Organización funcional de una empresa” fijamos la estructura de una organización, puesto que establecemos las características generales que toda empresa debe reunir para su perfecto funcionamiento. En “Organización Contable de una empresa”, de la misma manera, reunimos los elementos necesarios para la implantación de un sistema de información financiera.

Como quinto capítulo “Análisis de la situación actual de la empresa” partimos de la comparación de la situación ideal –vista en los capítulos precedentes- con el estado actual que guarda una empresa. Al capítulo sexto “Estados Financieros y su análisis” le brindamos especial importancia debido a que también es una herramienta muy necesaria para conocer el grado de bienestar de que goza una empresa.

Por último terminamos en el capítulo 7 "Estrategias que se pueden llevar a cabo" con los pasos necesarios para lo que nosotros consideramos que forman parte del modelo más adecuado para conseguir "Calidad Total" en un modelo contable.

A manera de conclusión, como hemos visto, Calidad Total –dentro del concepto que proponemos- es la conjunción de tres aspectos muy importantes que son: el aspecto técnico, el aspecto administrativo y el aspecto humano; en virtud de la cual estos tres puntos no pueden separarse ni encontrarse aislados, ya que la falta de alguno de ellos por si sola rompe el esquema que la Calidad Total plantea.

Dentro de ese mismo renglón, una contabilidad integral implica una contabilidad "entera", es decir que dentro una organización consideramos que la contabilidad cumple con muy diversas funciones y abarca diferentes áreas de actuación, razón de peso para establecer la importancia de contar con este trabajo de manera completa para sacarle todo el provecho posible.

Asimismo, la organización funcional y contable de una empresa resultan de vital importancia, pues en ellos se fincan los principios de control necesarios para establecer jerarquías y con ellas líneas de mando, delegación de responsabilidades, etc., en primera instancia, para después determinar las guías de proceso de trabajo - seleccionando la mejor opción - para que de esta manera todo esa eficiencia repercute inmediatamente en un mejor procesamiento de la información indispensable en un sistema contable.

De acuerdo con lo anterior analizamos dos puntos para diagnosticar la situación actual de una empresa, esto es, a través del panorama general que ofrece la organización respecto de sus recursos financieros, técnicos y humanos evaluando el grado de eficiencia dentro de los mismos, para

después desde un punto de vista cuantitativo evaluar con ayuda del análisis financiero anomalías de la empresa.

Resulta ser que una vez visto y analizado cada uno de los temas, surge como consecuencia una "guía" que creemos la más adecuada, considerando todos los puntos vistos y descritos anteriormente, no sin antes mencionar estrategias a corto plazo y de manera constante que se deben complementar a este proceso.

Finalmente, el modelo propuesto, dentro del contexto del objetivo principal de la tesis que es demostrar la importancia de los métodos y procedimientos de la calidad total y establecer alcances y limitaciones de la misma dentro de un sistema contable, podríamos deducir en este sentido y después de todo lo descrito anteriormente que, para lograr un "avance" dentro de una organización es necesario en primer lugar hacer funcionar armónicamente a la empresa, y que lograr esto hacemos uso de elementos de calidad total; para que después, como consecuencia, tengamos la certeza de que con los planes y recursos necesarios podamos adoptar un sistema de contabilidad integral con todos los beneficios que consigo trae.

Bibliografía

Ishikawa Kaoru

¿Qué es el control Total de Calidad?

Editorial Norma, 1ª Edición 1986

A. Bernillon Cerruti

Implantar y Gestionar la Calidad Total

Ed. Gestión 2000 1ª Edición 1989

J.M. Juran

Análisis y Planeación de la Calidad

Editorial McGraw Hill, 1ª Edición 1995

Marvin E. Mundel

Estudio de Tiempos y Movimientos

Editorial Continental, 1ª Edición 1984

Juan C. Fresio

Desarrollo Gerencial Hacia la Calidad Total

Editorial Macchi, 1ª Edición 1991

Alejandro Prieto LL.

Contabilidad Superior

Editorial Banca y Comercio, 13ª. Edición 1994

Ma. Del Carmen Campaña Rey

Contabilidad aplicación práctica comentada

Editorial Macchi, 1993

Santiago Lazzati
Contabilidad e Inflación
Editorial Machi, 3ª Edición 1993

James A. Brimson
Contabilidad por Actividades
Editorial Alfaomega, 1997

Ralph Dale Kennedy
Estados Financieros
Editorial Hispano Americana 1981

Dauzo Noel Ramírez Padilla
Contabilidad Administrativa
Editorial McGraw Hill, 4ª Edición 1999

Glen A. Welsch
Fundamentos de Contabilidad Financiero
Editorial Continental 2ª Ed. 1980

Hugo Luis Sasso
El Proceso Contable
Editorial Macchi, 3ª Edición 1993

Tris Nicholson
Como mejorar su equipo de trabajo
Editorial Macchi, 1ª Edición 1994

Abraham Perdomo Moreno
Administración Financiera de Investigación I
Editorial Contable Contable Administrativa 1ª Edición 1991

Javier Cocina Martínez

Problemas de la Información y de Contabilidad de Sociedades Anónimas

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Itzel García

Apuntes de Metodología de la investigación

Editorial IPN, México 1996