



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y  
REESTRUCTURACION OPERATIVA DEL  
AREA DE CONTABILIDAD**

**MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A  
FRANCISCO ESCALONA CIGALES**

**A S E S O R  
C. P. GUSTAVO AGUIRRE NAVARRO**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO**

**2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA EL  
MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

La Memoria de Desempeño Profesional:

Organización Administrativa y Reestructuración Operativa del Area de  
Contabilidad.

que presenta el pasante: Francisco Escalona Cigales  
con número de cuenta: 7312164-4 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.

**A T E N T A M E N T E**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 07 de julio de 2004.

PRESIDENTE	C.P. Jorge López Marín	
VOCAL	C.P. Gustavo Aguirre Navarro	
SECRETARIO	L.C. Francisco Alcántara Salinas	
PRIMER SUPLENTE	C.P. Alberto Razo Arenas	
SEGUNDO SUPLENTE	C.P. Carlos Fco. Roman Rivera	

## DEDICATORIA

Doy gracias a **Dios** por haberme permitido llegar a este momento tan importante de mi vida, que con el esfuerzo y consistencia logre ver realizado uno de mis sueños, el concluir una carrera profesional, la cual me llena de satisfacción, así como a mis seres queridos.

---

## **A MI ESPOSA**

Benedicta López Merchant

Gracias por el apoyo incondicional que he recibido durante toda mi carrera, así como por su comprensión y desvelos durante el desempeño de la misma.



## **A MIS PADRES**

Francisco Escalona Luna

Juana Cigales Rojas +

Agradezco sus esfuerzos y sacrificios invertidos durante mi formación, con el único propósito de poder ser útil a la sociedad, así como lograr un mejor futuro.

## **A MIS HIJOS, YERNO Y NIETO**

Claudia Adriana Escalona López

Francisco Noé Escalona López

Jesús Ari González Lorenzana

Ari Jacob González Escalona

Que el esfuerzo realizado para alcanzar una de mis metas, sirva de ejemplo para que puedan lograr sus propias en la vida, y que cualquier apoyo que necesiten, con gusto lo estaré proporcionando en el momento que ustedes lo requieran.

---

## **RECONOCIMIENTOS**

### **A NUESTRA FACULTAD**

Por haberme brindado la oportunidad de estudiar y concluir una carrera profesional.

### **A HONORABLE JURADO**

Agradezco con gratitud su colaboración y apoyo desinteresado en la revisión, sugerencias, consejos y observaciones recibidos durante la elaboración de este trabajo, mismos que fueron considerados en la culminación del mismo.

Finalmente, agradezco a mis maestros, colaboradores, amigos y todas aquellas personas que con sus conocimientos, apoyo, colaboración, y esfuerzo, logre concluir satisfactoriamente este proyecto, el cual comparto con todos ustedes.

---

# Í N D I C E

INTRODUCCIÓN		1
CAPÍTULO 1	GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA	3
	¿ Qué es una organización ?	8
	Empresa: Antecedentes	10
	Concepto	10
	Clasificación	12
	Magnitud de la empresa	15
	Propósito y valores institucionales de la empresa	16
	Áreas de actividad	18
CAPÍTULO 2	DIAGNÓSTICO Y PROBLEMÁTICA	25
	Presentación al departamento de contabilidad	25
	Cuando recibí las funciones de mi puesto	28
CAPÍTULO 3	MARCO TEÓRICO APLICABLE A LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	33
	¿ Cuáles fueron las estrategias que utilicé ?	34
CAPÍTULO 4	ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA DE CONTABILIDAD	38
	Descripción de puestos	38
	Clasificación de cuentas contables	44
	Elaboración de la guía contabilizadora	49
	Procedimientos y políticas	52
	Programas de cierres contables y de inventarios	58



CAPÍTULO 5	REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DEL ÁREA DE CONTABILIDAD	60
	Cultura, valores y paradigmas	60
	Hacia el concepto de reingeniería	62
CAPÍTULO 6	RESULTADOS OBTENIDOS	70
	Entrega oportuna de información financiera	70
	Rotación de puestos	78
CONCLUSIONES		81
BIBLIOGRAFÍA		83

## INTRODUCCIÓN

Como parte de los principales objetivos que persigo con el presente estudio es dar a conocer algunas ideas que sirvan de consulta para aquellos compañeros que relacionen su actividad con este trabajo, sin que esto quiera decir que se encontrará una solución correcta y segura a todos y cada uno de los problemas que se puedan presentar en la práctica profesional.

En nuestros días es determinante la importancia que ocupa el Licenciado en Contaduría en toda la estructura económica, ya que reúne las condiciones y características necesarias que requieren los empresarios para delegar y responsabilizar la administración de sus negocios, pues saben de antemano que el contador se avoca a los problemas dentro de una actitud y criterio profesional.

El hecho de haber laborado en diferentes organizaciones: grandes, medianas y chicas durante más de veinte años, me ha permitido adquirir cierta experiencia la cual quisiera transmitir a los lectores sobre aquellos problemas que pudiera enfrentarse durante los cambios y formas de hacer las cosas hoy en día, ya que los grandes bloques económicos son los que dictan las normas de competitividad internacional, y nos exige buscar un amplio conocimiento de las técnicas modernas de administración, de las tecnologías de vanguardia que vienen a dar a conocer métodos para reducir costos, poniendo en práctica la calidad, creatividad e innovación en la aplicación de nuestros conocimientos para la elaboración de la información financiera.

En este sentido, al igual que otras ciencias la contabilidad se apoya en la informática, la cual juega un papel importante en el procesamiento oportuno de

nuestra información, en el tiempo justo, para estar en condiciones de tomar decisiones.

Vivimos en la era de la información en la cual las organizaciones dependen de la tecnología de información para desarrollar sus actividades; los procesos de la organización se transforman para incrementar su productividad y el éxito se determina por la efectividad con la cual la información es utilizada.

Con base a los puntos anteriores desarrollaré el presente trabajo sustentado en la memoria de desempeño profesional, con el tema "Organización administrativa y reestructuración operativa del área de contabilidad", esto para la presentación de mi examen profesional.

Asimismo, el poder reflejar que el éxito de las empresas se puede lograr, siempre y cuando todas sus operaciones se realicen con eficacia y consistencia, desarrollándolas bajo el contexto de trabajo en equipo, así como delimitando responsabilidades específicas al personal, siempre apoyadas con procedimientos y políticas, soportadas con nuestros principios de contabilidad generalmente aceptados.

Todos los aciertos que en el presente estudio se encuentren, serán los obtenidos con base a las técnicas de transmisión de aprendizaje de maestros y personas que han formado mi experiencia y todos los errores que en la misma encontrarán son equivocaciones mías, a las que espero una crítica que me ayude a corregir, considerando que el hecho de presentar el siguiente trabajo, no sólo cubre el requisito para obtener el título de Licenciado en Contaduría, sino que en sí se adquiere un compromiso con la profesión misma, que nos impulsa a ver en ella un camino que muchos podemos seguir y una meta que todos deseamos alcanzar.

## **CAPÍTULO 1**

### **GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA**

La empresa que estoy tomando como referencia del presente estudio, se dedica a la fabricación y venta de chocolates finos de la más alta calidad; es una empresa cuyo capital es 100 % mexicano, y tiene sus inicios en el año de 1930.

Empresa de tipo familiar, clasificada dentro del grupo de las medianas.

En la elaboración de sus productos se utilizan materias primas de la más alta calidad: Manteca de cacao, Licor de cacao, Azúcar y Leche en polvo.

El conocimiento de los productos es fundamental para transmitir a nuestros clientes la proposición de valor que les otorgamos a través de la extraordinaria calidad de nuestros productos; es el resultado del arduo trabajo del personal que colabora impulsando al logro de los mejores lugares alcanzados tanto de nivel nacional como internacional.

Como requisito la contratación de su personal debe ser gente entusiasta, comprometida y sobre todo dispuesta a trabajar de manera conjunta, para lograr la meta de ser los mejores.

La empresa labora bajo las siguientes premisas y valores:

- Misión.- Elaborar productos con calidad de clase mundial, que logre la satisfacción y el gusto de los consumidores.
- Visión.- Buscar siempre ser líderes a nivel mundial en aquellas categorías de productos y segmentos de mercado donde decidamos participar a través

de productos diferenciados tecnológicamente que compitan con ventaja por su calidad y servicio. Manteniendo la flexibilidad para detectar oportunidades de negocio, que nos permitan estar en la mayor cantidad de puntos de ventas y al alcance de todos los consumidores.

- Valores
- a) Servicio al cliente.- Exceder en todo momento las expectativas de nuestros clientes.
- b) Limpieza.- Contar con personal, instalaciones y procesos que cumplan con las normas internacionales y nacionales de sanidad, higiene y seguridad
- c) Trabajo en equipo.- Cooperación eficiente del factor humano para el logro de los objetivos comunes.
- d) Calidad.- Mantener los estándares de calidad de clase mundial requeridos en la industria.
- e) Rentabilidad.- Obtener el valor económico agregado y los ahorros necesarios para lograr la permanencia exitosa en el mercado.
- f) Tecnología.- Contar con los sistemas integrales de vanguardia que logren alcanzar los estándares de clase mundial.
- g) Diferenciación.- Lograr productos y servicios que nos distinguan de la competencia a través de la innovación y el valor agregado.

Los productos que se elaboran en la empresa están agrupados de la siguiente forma:

- Golosinas: Tradicionales, Macizos, Licores, Barras, Tablillas y surtidos.
- Alta repostería: Cobertura, Granillos, Confitiers, Confichips, Confibarra y Mazapán de almendra.

La empresa y sus oficinas corporativas se encuentran en la ciudad de México, y además contamos con unidades regionales de negocio distribuidas en: Zona Norte, Zona Occidente y Zona Sureste.

Asimismo contamos con cuatro Oficinas de Representación en el Mundo que están ubicadas en Norte América, Europa, Sud-América y Asia Pacífico.

La empresa cuenta con aproximadamente 4000 clientes en los 5 continentes y con todos los diversos canales de distribución:

- Detallistas
- Institucional: Hoteles, Restaurantes, Pastelerías, etc.
- Distribuidores y mayoristas
- Cadenas de autoservicios
- Clubes de precios, etc.

Adicional a las generalidades que identifican a la empresa que estoy tomando como base de presente estudio, lo complemento con algunos otros conceptos que de alguna forma identifican en forma general a las empresas en el desarrollo de sus operaciones.

Las empresas son un tipo de organización específico que podemos definir como una unidad económica cuyos miembros trabajan de manera coordinada para generar, entre otros aspectos diversos satisfactores, así como una ganancia económica.

Desde su aparición el ser humano se ha reunido en grupos para poder sobrevivir; la cooperación y solidaridad entre los individuos que forman las distintas

organizaciones sociales han sido el motor del desarrollo de la humanidad a través de su propia evolución.

Las primeras organizaciones fueron las tribus nómadas y las familias que las formaban; al volverse sedentarias estas tribus comenzaron su evolución practicando la agricultura y la domesticación de animales. Así al pasar los siglos se generó el concepto de propiedad privada; se crearon los feudos, y luego las naciones.

Etapas en el desarrollo de las organizaciones:

Etapa de la naturaleza. Los factores naturales eran la base de la subsistencia humana. El hombre formaba grupos (tribus) para poder sobrevivir en ambientes que le eran hostiles. Se puede decir que, en los albores de la humanidad, las personas se unían con el único afán de sobrevivir.

Etapa del trabajo. Muchos autores consideran que el trabajo representó la verdadera revolución en el desarrollo de la humanidad. Por su conducto el ser humano comenzó a transformar la naturaleza; ya no se dependía de ella, sino que se le tomaba como un elemento más para su propia evolución. En esta etapa se desarrollaban herramientas más complejas y con ellas los artesanos y talleres. Los grupos sociales ya no se formaban sólo para perpetuar la especie y sobrevivir, sino para crear cosas nuevas, transformando la naturaleza y la forma de vida de la sociedad.

Etapa de capital. En esta etapa la propiedad y el capital prevalecen sobre la naturaleza y el trabajo. Surgen las organizaciones con fines de lucro, por lo que la

importancia no estaba en el desarrollo de la organización sino en la propiedad y las ganancias.

Etapa de la organización. Si bien las organizaciones ya existían en forma muy rudimentaria desde la primera etapa mencionada, poco a poco tanto la naturaleza como el trabajo y el capital cedieron la preponderancia a la organización, la cual comenzó a ser considerada en forma singular, especializada, con una razón de ser, con objetivos propios, con un ambiente interno particular y único independiente con su medio ambiente externo.

Hoy es posible identificar una amplia gama de organizaciones, desde aquellas cuyo objetivo primordial es obtener utilidades, hasta las que buscan, como meta principal, un bienestar social.

En el mundo actual todas las actividades dirigidas a producir bienes de consumo o prestar algún servicio se realizan dentro de las organizaciones, las cuales tienen recursos propios: Materiales, humanos, tecnológicos y financieros, que requieren ser manejados adecuadamente para lograr sus objetivos.

Según Etzioni, “la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones, especializadas e interdependientes, de las que el hombre depende para nacer, vivir y morir”.1)

---

1) Etzioni, Amitai. Tomado de Administración 1, Universidad Tecnológica de México, Abril 2003, p 19



Toda nuestra sociedad está formada por organizaciones, por lo que se deben estudiar las relaciones y la interdependencia que existe entre ellas para poder mejorar a la propia sociedad y con ello a la humanidad entera.

En este contexto cada organización cumple un papel específico dentro de la sociedad y a la vez interactúa con muchas otras organizaciones, por lo que debe asegurarse de cumplir sus objetivos y lograr un desarrollo permanente para poder seguir existiendo.

Asimismo, desde este punto de vista el hombre es un ser organizacional, es decir, una persona que desempeña diversos papeles en distintas organizaciones. Debido a esto, el ser humano actual debe ser flexible y adaptable a un sin número de situaciones con las que debe luchar día con día para lograr éxito y felicidad en su vida.

### **¿ Qué es una organización ?**

Veamos ahora como definen a la organización algunos reconocidos autores de la materia:

“Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos. Se incluyen en este sentido las corporaciones sociales, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias”, Amitai Etzioni. 2)

---

2) Etzioni, Amitai. Tomado de Administración 1, Universidad Tecnológica de México, Abril 2003, p 22

“Son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas para contribuir a las metas de la organización”. Gary Dessler. 3)

Derivado de las definiciones expuestas, podemos analizar las características presentes en todas ellas, mismas que definen lo que es una organización:

¿ Qué es una organización y qué elementos característicos la definen ?

- a) Está formada por personas. Cualquier organización independientemente de la actividad a la que se dedique o los objetivos que persiga, está integrada por personas que tienen una labor o función definida y especializada, quienes le dan su razón de ser, la manejan y la mantienen en continuo crecimiento.
  
- b) Tiene objetivos definidos y compartidos por sus miembros. La definición de metas u objetivos organizacionales justifica la existencia de la organización, y la razón por lo cual los individuos se afilian a una determinada organización es, primordialmente, porque comparten o están de acuerdo con dichos objetivos.
  
- c) Trabajan coordinadamente y en forma estructurada. Para lograr sus objetivos, la organización debe dividir adecuadamente el trabajo entre todos los miembros, estableciendo funciones claras y controles que permitan asegurar que cada grupo y cada persona desempeñe adecuadamente su labor, para lo cual es necesario diseñar una estructura que promueva la comunicación y el desarrollo permanente de la organización.

---

3) Etzioni, Amitai. Tomado de Administración 1, Universidad Tecnológica de México, Abril 2003, p 21

## **Empresa.- antecedentes**

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano como formalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en que actúa.

En la vida de toda la empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los números y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

## **Concepto**

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción de emprender una cosa con un riesgo implícito

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Anthony Jay. "Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados". 4)

---

4) Anthony Jay, Tomado de Fundamentos de administración, Much Galindo Lourdes, México, Trillas, p. 43

Diccionario de la Real Academia Española. “La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”. 5)

Isaac Guzmán Valdivia. “Es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”. 6)

José Antonio Fernández Arena. “Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”. 7)

Con base en el análisis de las anteriores definiciones, es posible definir la empresa como: un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el grupo, se producen bienes y / o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

---

5) Diccionario de la Real Academia Española, Tomado de Fundamentos de administración, Much Galindo Lourdes, México, Trillas, 1990, p. 44

6) Isaac Guzmán Valdivia, Tomado de Fundamentos de administración, Much Galindo Lourdes, México, Trillas, 1990, p. 44

7) José Antonio Fernández Arena, Tomado de Fundamentos de administración, Much Galindo Lourdes, México, Trillas, 1990, p. 44

## **Clasificación**

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

**1. - Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresa es la producción de bienes mediante la transformación y / o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

A.- Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplo de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

B. Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

a) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser duraderos y no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

b). Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

Algunos ejemplos de este tipo de industrias son: las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

**2. - Comerciales.** Son intermediarios entre el productor y el consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados.

Pueden clasificarse en:

A.- Mayoristas. Cuando efectúen ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

B). Minoristas o detallistas. Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor.

C).- Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**3. - Servicio.** Como su denominación lo indica, son aquéllas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

A. Transporte

B. Turismo

C. Instituciones financieras

D. Servicios Públicos varios:

- Comunicaciones
- Energía
- Agua

E. Servicios privados varios:

- Asesoría
- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos
- Promoción y ventas
- Agencias de publicidad

F. Educación

G. Salubridad

H. Fianzas, seguros

Origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
2. Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es inminente lucrativa.

A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y trasnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen

## **Magnitud de la empresa**

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa, es el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizarán los más usuales:

1. **Financiero.** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; éstas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.
2. **Personal ocupado.** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquélla en la que elaboran menos de 250 empleados; una mediana, aquélla que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquélla que se compone de más de 1000 empleados.
3. **Producción.** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinación que existe en el proceso de producción; asimismo una empresa pequeña es aquélla en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal, aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Por último, la gran empresa es aquélla que está altamente mecanizada y/o sistematizada.
4. **Ventas.** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercado internacionales.



5. **Criterio de Nacional Financiera.** Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente al mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro del ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre grande y la pequeña.

Aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de la empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada institución específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, algunos enfoques tienen notorias deficiencias; sin embargo, pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa

#### **Propósito o Valores Institucionales de la Empresa**

De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamentan su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética.

Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios. "Proceder bien resulta a la larga buen negocio". Esto es cierto, pues la ética evita múltiples problemas a la empresa.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

## Económicos

Tendientes a lograr beneficios monetarios:

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

## Sociales

Aquéllos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- e) Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

## Técnicos

Dirigidos a la optimización de la tecnología:

- a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.

- b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

### **Áreas de actividad (Funciones básicas de la empresa)**

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

Dichas áreas comprenden a actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, comunes a toda empresa, son: **Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas**. A continuación se analizarán estas áreas con el fin de obtener en el conocimiento de las funciones y subfunciones inherentes a cada una de ellas, y de lograr una comprensión integral del conocimiento administrativo de una empresa. Claro está que la estructura que se presenta es la ideal y corresponde preponderantemente a una mediana o gran empresa industrial; pero este modelo puede servir de base para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa.

Por otra parte, es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de éstas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

## **Producción**

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar, mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

### **Tiene como funciones:**

1. Ingeniería del producto:
  - Diseño del producto
  - Pruebas de ingeniería
  - Asistencia de mercadotecnia
  
2. Ingeniería de la planta:
  - Diseño de instalaciones y sus especificaciones
  - Mantenimiento y control del equipo
  
3. Ingeniería industrial:
  - Estudio de métodos
  - Medida del trabajo
  - Distribución de la planta
  
4. Planeación y control de la producción:
  - Programación
  - Informes de avances de la producción
  - Estándares
  
5. Abastecimientos:
  - Tráfico

- Embarque
- Compras locales e internacionales
- Control de inventarios
- Almacén

6. Fabricación:

- Manufacturas
- Servicios

7. Control de calidad:

- Normas y especificaciones
- Inspección de prueba
- Registros de inspectores
- Métodos de recuperación

### **Mercadotecnia**

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

1. Investigación de mercados
2. Planeación y desarrollo del producto:
  - Empaque
  - Marca

3. Precio
4. Distribución y logística
5. Ventas
- 6 Comunicación:
  - Promoción de ventas
  - Publicidad
  - Relaciones públicas

## **Finanzas**

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

1. Financiamiento:
  - Planeación financiera
  - Relaciones financieras
  - Tesorería
  - Obtención de recursos
  - Inversiones
2. Contraloría:
  - Contabilidad general

- Contabilidad de costos
- Presupuestos
- Auditoría interna
- Estadística
- Crédito y cobranzas
- Impuestos

### **Administración de recursos humanos**

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

#### **1. Contratación y empleo:**

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción o inducción
- Promoción, transferencias y accesorios

#### **2. Capacitación y desarrollo:**

- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo

#### **3. Sueldos:**

- Análisis y evaluación de puestos

- Calificación de méritos
- Remuneraciones y vacaciones

#### 4. Relaciones laborales:

- Comunicación
- Contratos colectivos de trabajo
- Disciplina
- Investigación de personal
- Relaciones de trabajo

#### 5. Servicios y prestaciones:

- Actividades recreativas
- Actividades culturales
- Prestaciones

#### 6. Higiene y seguridad industrial:

- Servicio médico
- Campañas de higiene y seguridad
- Ausentismo y accidentes

#### 7. Planeación de recursos humanos:

- Inventario de recursos humanos
- Rotación
- Auditoría de personal



Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

## **CAPÍTULO 2**

### **DIAGNÓSTICO Y PROBLEMÁTICA**

En el capítulo 2 proporciono un panorama general de la situación en la que encontré el departamento de contabilidad durante los inicios de mi actividad en la empresa mencionada.

Durante las entrevistas ya se me había hecho mención de la situación que mostraba la contabilidad; para esto los directivos de la empresa me mencionaron los aspectos más relevantes a los que me habría de enfrentar, y entre otras cosas se mencionó lo siguiente: falta de integridad de las cuentas, falta de expedientes, contratos, operación atrasada, falta de claridad de las operaciones que el personal realizaba, así como la actitud de la gente, etc.

Ante esta situación, y durante los tres primeros meses me puse como primer objetivo ir revisando cada una de las actividades que el personal a mi cargo venía desempeñado, así como conocer la situación administrativa que presentaba la operación.

La información que iba obteniendo de cada uno de ellos, me daba muestras del desorden, indisciplina y poca responsabilidad del personal del área indicada. Esto lo fui comprobando con el paso de los días, y más adelante daré los detalles de cómo encontré las operaciones de la empresa

#### **Presentación al departamento de contabilidad**

Mi llegada a la empresa fue el día 27 de Junio del 2001, fue el día de mi presentación con el equipo de área de contabilidad, y a partir de ese momento empezó mi responsabilidad al frente de este departamento.

La presentación fue a cargo del personal de Recursos Humanos así como el Gerente Administrativo; durante esta presentación dejé bien presente el hecho de que venía de un grupo donde las operaciones y / o registros contables se hacían diariamente, y que los cierres contables se concluían al segundo día hábil después del fin de mes, así como la entrega de información financiera se presentaba a la Dirección General, dos días después.

Posterior a mi presentación, continuó con la de cada uno de los integrantes del área a mi cargo.

En la presentación cada miembro indicaba las funciones que desempeñaba en su puesto, así como la antigüedad que tenía dentro de la organización; a continuación relaciono los puestos que integraban en ese momento el área de contabilidad:

1. Subcontador y sucursales
2. Subcontador de costos
3. Conciliaciones bancarias
4. Cuentas por cobrar
5. Cuentas por pagar
6. Caja general
7. Secretaria
8. Archivo
9. Mensajero

El promedio de años de mis colaboradores que menciono, en relación con las actividades que venían realizando, fue de 10 a 12 años, y durante este tiempo siempre desempeñando las mismas actividades.

Después de la información que se me había proporcionado durante las entrevistas de la situación que imperaba en el área, ya mencionada en párrafos anteriores, complementado con que lo estaba escuchando durante mi presentación, empecé a darme una idea de lo que era el diagnóstico y problemática en que se encontraba el área, lo cual con el paso de los días y con la recopilación de información de cada uno del personal a mi cargo me iba proporcionando, me daba cuenta de las grandes áreas de oportunidad en las cuales tendría que trabajar mucho.

En realidad, para mí era increíble que con una estructura como la que me estaban presentando, hubiera tal descontrol en las operaciones de la empresa.

Cabe mencionar que los comentarios que hice durante mi presentación, respecto al estilo con el que deberíamos empezar a trabajar, no fueron del agrado de todo el personal, esto se notaba con la actitud que se demostraba. Definitivamente esto hacía que los cambios que la empresa pretendía fueran más lentos, sin embargo los directivos a pesar de que me mostraban su total apoyo en las decisiones que yo llegara a tomar, me cuestionaban de los avances que iba teniendo con la operación.

Respecto al registro de las operaciones, cuestionaba al personal del grado de avance que llevaba hasta esos momentos, principalmente porque estábamos próximos al fin de mes, las respuestas fueron totalmente desagradables ya que a la fecha aún no tenían registros de ninguna índole: pólizas cheques, de diario, cobranza, etc.

Ante esta situación, cuestioné del porqué el atraso en nuestros registros, las respuestas fueron inmediatas, entre algunas que escuché fueron las siguientes:

Que el atraso en el registro se debía a que la distribución del trabajo no era equitativa, que unas personas realizaban trabajos que nos les correspondía, que en ocasiones tenían que hacer actividades que le correspondían a los mensajeros, etc.

En realidad la situación que presentaba el departamento de contabilidad lo resumía en un total desorden, y falta de claridad al momento de desempeñar cada uno sus funciones.

### **Cuando recibí las funciones de mi puesto**

Durante las primeras dos semanas a mi llegada a la compañía, el responsable del área de contabilidad me fue entregando y relacionando todas las actividades que él desempeñaba como responsable del área.

Dentro de las actividades que me entregó fueron las siguientes:

- Elaboración de las conciliaciones bancarias (con seis meses de retraso)
- Control de préstamos bancarios e intereses (sin papeles de trabajo)
- Registro de regalías (un programa obsoleto)
- Registros de comisiones bancarias
- Amarre del diario de ventas
- Pago y declaración de impuestos, etc.

Durante este proceso de entrega de información, cuestionaba al contador del porqué él manejaba tanta información, misma que a mi punto de vista debería delegar al personal que tenía a su cargo; sin embargo ante estas preguntas respondía que durante muchos años él venía realizando estas actividades, y que cualquier cambio a las mismas sería responsabilidad mía, cuando empezara a

delegar estas funciones, adicional que era su estilo el controlar de esa forma la operación.

A lo anterior le manifesté que no estaba de acuerdo, y que pediría a cada uno de los colaboradores del área que a partir de ese momento ellos empezarían a controlar las operaciones que, a mi juicio consideraba deberían controlar.

Este fue el primer paso que dí en vísperas de poner orden y control de las operaciones de la empresa, lo cual consistiría en que cada miembro del área de contabilidad se tenía que hacer responsable de sus cuentas.

Adicional a los comentarios realizados sobre el diagnóstico y problemática encontrados a mi llegada al área de contabilidad, menciono algunos aspectos de mucha relevancia del total desorden que imperaba en área de contabilidad:

### **Registros contables**

Observé problemas considerables en los registros contables, originados por la falta de una segregación de funciones que responsabilizara a cada persona de sus cuentas específicas, así como a la falta de personal capacitado y a la nula supervisión de las operaciones registradas.

### **Preparación de estados financieros**

Como resultado de las deficiencias antes descritas, así como una falta de programación en el registro de todas las operaciones, los estados financieros se preparaban con un atraso de por lo menos 2 meses contados desde la fecha de cierre del periodo reportado. Consecuentemente para esta fecha la información financiera no es oportuna e impide la correcta toma de decisiones a la Dirección.

## **Sistemas de control**

No se contaba con un sistema integral de información, políticas y procedimientos, que garantizaran niveles de control para ciertas áreas como de inventarios, costo de ventas, cuentas por pagar y efectivo

## **Efectivo**

Las conciliaciones bancarias y de inversiones presentaban los siguientes problemas:

- Incluían partidas que se correspondían entre sí, así como errores de codificación contable.
- Presentaban cheques pendientes de cobro o en tránsito con una antigüedad de más de un año, así como registros duplicados.
- Mostraban depósitos de clientes que el banco ya había reconocido en el estado de cuenta y que la compañía no tenía registrados, ocasionando principalmente retrasos administrativos del departamento de crédito y cobranzas, con partidas con más de 3 meses de antigüedad.
- Algunos cheques y gastos que el banco cargaba en cuenta, aún no estaban registrados en la contabilidad; lógicamente éstos eran gastos que en su oportunidad no se habían hecho deducibles.
- Existían cargos de tarjetas empresariales de por lo menos 2 meses de atraso, y que por consiguiente aún no se comprobaban en el área contable.
- Las conciliaciones bancarias en dólares mostraban un atraso de por lo menos 3 meses, la falta de registro oportuno de los movimientos ocasionaban la omisión en el registro de la fluctuación cambiaria mensual y que contablemente no reflejaba la disponibilidad real de las cuentas en moneda extranjera.

- En forma general las conciliaciones bancarias no fueron supervisadas por el responsable del área.

### **Cuentas por cobrar a funcionarios**

Las cuentas por cobrar a funcionarios mostraban una antigüedad de más de 4 meses, y por ende eran gastos que aún se tenía pendiente de deducir. Cabe mencionar que en esta cuenta se registraban todas las deudas que el empleado contraía con diferentes instituciones; ejemplo de ello descuentos por préstamos otorgados, compras a terceros, etc.

### **Proveedores**

No existía un control de cuentas por pagar, indicando el importe, fecha y número de factura, así como la integración de los saldos a una fecha determinada; asimismo la revisión de facturas y pago de cheques de realizaba a cualquier hora. Siendo esta área, vital en el proceso del registro de gastos así como el cuidado del flujo de efectivo, se tenía completamente al descubierto.

### **Préstamos bancarios**

No existía un control de los contratos y pagarés que soportaban los préstamos bancarios, mucho menos un control que indicara tipo de préstamo, monto del mismo, vencimiento, así como los datos que indicaran las tasas bancarias. Por consiguiente nunca había un chequeo de los intereses cargados a resultados por los préstamos adquiridos durante el periodo.

Los registros de intereses por el pago de los mismos se hacían sin el soporte correspondiente, muchas veces se concretaban a lo que el banco cargaba.



### **Impuestos por pagar**

Las suficiencias del pasivo no se revisaban a un cierto periodo, dejando saldos en estas cuentas sin la debida integración, y que al final del ejercicio nos obligaba a tomar la decisión de ajustar contra los resultados.

Después de haber comentado cada uno los puntos que integran el presente capítulo, así como en forma detallada de los rubros más importante que conforman la contabilidad, y en donde indico la situación en que se encontró cada operación, me atrevo a dar las siguientes conclusiones, que el diagnóstico y la problemática en que se encontraba el área administrativa: era de un total desorden, falta de control e indisciplina al momento de ejecutar las operaciones.

## **CAPÍTULO 3**

### **MARCO TEÓRICO APLICADO A LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

Después de haber revisado el capítulo 2, donde vimos el diagnóstico y la problemática en que se encontraba el departamento de contabilidad y su nivel a detalle, presentaré el marco teórico aplicado a la solución del problema.

Al encontrar un departamento de contabilidad confundido, con una falta de objetivos para hacer su trabajo, falta de liderazgo, sin una clara dirección en lo absoluto, indisciplinado, y con actitud negativa por parte del personal en participar en los cambios que la empresa estaba necesitando, me obligaba a tomar decisiones drásticas.

Como segundo objetivo fue empezar a delegar por completo la operación a cada uno de los integrantes de contabilidad, cosa nada agradable para el personal a mi cargo, ya que por mucho años se acostumbraron a que el contador era la persona que realizaba la mayoría de las operaciones, por lo que este nuevo estilo de hacer las cosas no les era de su total agrado.

Ante, el poco espíritu de colaboración por parte de la gente, en cada reunión o junta que tenía con ellos, trataba de subirlos al tren del cambio que pedía la empresa, y que el propósito de mi llegada a la empresa era el de hacer un equipo de trabajo, y que todo mundo estaba invitado a participar con sus aportaciones e ideas a fin de llevar a cabo los cambios más rápidamente, ya que así lo solicitaba la dirección general.

En realidad era una situación titánica el tratar de convencer a un grupo de gentes que durante toda su vida nunca habían tenido la necesidad de actuar con un

sentido de urgencia, que hacían las cosas porque simple y sencillamente tenían que hacerlas, sin ningún compromiso.

Con el propósito de sensibilizar a la gente para que participara en los cambios, les hacía mención que la empresa estaba invirtiendo demasiado dinero en adquirir un nuevo sistema de registro (JDE Edwards, ONE World), equipos nuevos de cómputo para cada uno de ellos, así como diferentes cursos para poder realizar con eficiencia su trabajo, y que además era por un simple propósito el poder estar a la altura de nuestros competidores.

Además, de que por experiencia propia ya había sentido el hecho de que la competencia nos viniera a desplazar del mercado, y conste que la empresa donde laboraba anteriormente (Vitro Vidrio Plano), es considerada como una empresa de clase mundial, sin embargo este grupo ya había sufrido la amarga experiencia de tener la competencia enfrente.

A pesar de los múltiples esfuerzos que llevaba a cabo por tratar de que gente se metiera de lleno a los cambios, ésta no respondía, por consiguiente tenía que seguir con los objetivos trazados al inicio de mi llegada a la empresa.

### **¿ Cuáles fueron las estrategias que utilicé ?**

La dirección siempre estuvo al tanto de lo que venía realizando en los inicios de mi carrera en la empresa, y todo el tiempo recibía el apoyo necesario en pro de empezar a corregir el rumbo del área administrativa.

Debido a lo comentado en el capítulo anterior, así como en párrafos anteriores del presente capítulo, y con la finalidad de corregir la situación que imperaba en la

empresa, durante el segundo mes tuve que prescindir de los servicios de la persona que llevaba el manejo de las conciliaciones bancarias, ya que por un lado mostraba una total apatía hacia los cambios, falta de control en el trabajo que desempeñaba, adicional su indisciplina en el horario de entrada a laborar.

Al siguiente mes de haber prescindido de esta persona, igualmente corrió la misma suerte la persona encargada de llevar el control de las cuentas por cobrar; esto fue durante el tercer mes.

Después de las dos liquidaciones, la situación en el área se mostraba difícil, ya que el resto del personal murmuraba que quién sería el siguiente en salir del área

Durante el mes de Septiembre del 2001, empezamos con el registro de las cuentas por pagar a través del nuevo sistema de registro, el J.D.Edwards ONE WORLD. El proceso de implementación de este sistema fue en paralelo con el anterior sistema (MCBA), y requería de mucho esfuerzo para llevarse a cabo, ya que se contaba únicamente un mes para la implementación del módulo de cuentas por pagar; esto previamente convenido con los consultores.

Sin embargo, observaba que el encargado de llevar el control de las cuentas por pagar, su participación era muy poca; de entrada existían problemas de integridad en cuanto a los saldos que mostraba la contabilidad y lo que presentaba el módulo.

Como resultado a este cambio y dado que se estaba trabajando contra el tiempo, esta persona tomó la decisión de no continuar participando en este proceso del cambio; al respecto argumentó que durante más de 15 años que él llevaba

laborando en la empresa no le habían exigido tanto en su trabajo, y por lo tanto que no contara con él para los cambios que la empresa estaba realizando.

Los cambios que la empresa estaba requiriendo, ya habían tomado un rumbo definitivo, luego entonces, las decisiones que a esta fecha ya había tomado en el área, únicamente eran muestras de lo que a futuro trataba de construir en beneficio de una organización que estaba haciendo demasiados esfuerzos por querer cambiar la forma de hacer las cosas, es decir adaptándose a los cambios que la era de la tecnología le estaba exigiendo.

Definitivamente todos los cambios que se dan en las organizaciones en la actualidad, siempre son con una finalidad, principalmente el que sus procesos sean más rápidos y les permita el proceso oportuno de la información.

En la actualidad toda empresa que no acepta el llevar a cabo la sistematización de sus procesos, corre el riesgo de desaparecer del mercado. Por lo que para poder continuar siendo competitivo es importante el apostar a los grandes cambios que presenta la globalización del mercado.

El problema nunca es cómo introducir ideas nuevas e innovadoras en la mente, sino cómo eliminar las viejas.

Muchas empresas hacen las cosas de una manera determinada simplemente porque siempre las hicieron así; para contrarrestar los paradigmas arraigados en las organizaciones es necesario dejar del lado de fórmulas conocidas y comenzar de nuevo: es la única forma de mantener la fuerza y el vigor en estos tiempos peligrosos

Hoy más que nunca hay que pensar en el negocio de un modo radicalmente nuevo, y sobre todo entender los cambios que se produjeron en la competencia, cualquiera que sea la industria en que se encuentre.

Si la empresa quiere ser capaz de competir eficazmente utilizando tecnologías 1 X 1 primero tendrá que modificar completamente el modo de concebir y abordar el acto mismo de la competencia. Es imprescindible que cambie lo antes posible la forma de dirigir hoy mismo su empresa para poder llegar al futuro.

Como comentarios finales a este capítulo, lo que la empresa necesitaba para enfrentar los cambios que había emprendido de manera veloz, era gente con espíritu de empresa, gente no maleada, fresca, gente que pudiera en un momento desarrollar y preparar para enfrentarla a los cambios que más adelante tendría que hacer con la rotación de puestos, es por ello que parte de la solución a la problemática que se tenía en las operaciones de la empresa, me obligaron a tomar la decisión de depurar casi toda la plantilla que conformaba el área de contabilidad a mi llegada a esta empresa, situación que se vino a dar como ya lo indiqué, durante los primeros tres meses.

## **CAPÍTULO 4**

### **ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA DE CONTABILIDAD**

Durante los anteriores capítulos hemos estado comentado la situación en la que el departamento de contabilidad venía desarrollando sus actividades, la problemática en la que se encontraba, así como la solución de la misma.

Ahora en el presente capítulo, veremos la forma en que la operación de la empresa se fue organizando, de forma que cada integrante del área tendría mucho mayor participación una vez que se emitieron algunos lineamientos, los cuales vinieron a poner orden y control, así como una total definición de las funciones que desempeñaban los integrantes del área de contabilidad, mismos que a continuación menciono:

- Descripción de las funciones y / o actividades
- Clasificación de las cuentas contables a cada usuario
- Elaboración de la guía contabilizadora
- Procedimientos y políticas
- Programación de cierres contables y de inventarios

#### **Descripción de puestos**

La descripción de las funciones de cada puesto nos permite tener un panorama muy amplio de las actividades que cada integrante del área de contabilidad deberá llevar a cabo para el buen desempeño de su trabajo.

A continuación menciono algunos ejemplos de descripciones de puesto, así como el perfil que el personal deberá tener para el puesto:

## **1. -Archivista**

### **I. Objetivos del Puesto:**

Responsable y custodia de la documentación contable y fiscal de la Empresa, así como soporte en actividades requeridas por contabilidad, exportación, inventarios y tesorería.

### **II. Relaciones Críticas:**

Internas:

Recursos Humanos, Tesorería, Sistemas, Contabilidad, etc.

Externas:

Filiales, Sucursales, Oficinas Gubernamentales, Bancos, Auditores, etc.

### **III. Funciones:**

Clasificar y organizar toda la información derivada de las operaciones de la empresa, filiales y sucursales, como son: facturas, notas de crédito y de cargo, pólizas de diario, de ingreso, de egreso, etc.

Realizar varios trámites ante oficinas gubernamentales; pago de servicio de teléfonos, luz, agua, predio, etc.

IV.-Explicación de las actividades que realiza para el cumplimiento de las funciones del puesto.

- Recopilación de la información que se origina por la operación en la empresa y sucursales.



- Clasificar esta información por cada uno de nuestros Proveedores de bienes y servicios para posteriormente archivar en su expediente respectivo.
- Responsable del abasto y control fiscal de la facturación, notas de crédito y de cargo de toda la organización.
- Otros: apoyo a los departamentos de tesorería, contabilidad, exportación, abastecimientos, almacenes; en tramites administrativos, inventarios físicos, depósitos bancarios, etc.

## **2. - Cuentas por Pagar**

### **I. Objetivos del Puesto:**

Programar pagos a proveedores de acuerdo a las condiciones y políticas establecidas por la empresa.

### **II. Relaciones Críticas:**

Internas: Compras, Dirección de Finanzas, Logística, Mantenimiento, Recursos Humanos, Ventas y Sistemas.

Externas: Proveedores y Acreedores.

### **III. Funciones:**

Vigilar, controlar que las facturas recibidas a revisión cumplan con todos los requisitos necesarios para proceder a su pago de acuerdo a las condiciones previamente pactadas, así como datos fiscales.

Revisar que las entregas de productos hayan sido recibidas en nuestros almacenes, o consignados a alguna filial o sucursal.

IV. Explicar las actividades que debe realizar para cumplir con las funciones del puesto:

- Control y revisión de que las facturas entregadas por proveedores cumplan con los requisitos fiscales que marca el Art. 29 A del Código Fiscal de la Federación.
- Revisar que todas las facturas tengan orden de compra.
- Clasificación de facturas por cotejo, materia prima y compras varias.
- Captura de gastos directos al área de mantenimiento.
- Programar pagos a proveedores de acuerdo a convenio de pago.

### **3. – Conciliaciones bancarias y gastos**

I. Objetivos del Puesto:

Controlar y elaborar conciliaciones bancarias en moneda nacional y extranjera, así como el registro diario de las operaciones por transferencias bancarias.

Control y registro de los anticipos de gastos a funcionarios y empleados de la empresa, y filiales, así como las comprobaciones que se den en tiempo y forma de acuerdo a la política de gastos de viaje.

II. Relaciones Críticas:

Internas: Tesorería, Recursos Humanos, Fiscal y Sistemas

Externas: Sucursales y Bancos

III Funciones:

- Registro diario de las operaciones bancarias.
- Registro de los reembolsos de caja y anticipos.

- Registrar y controlar las solicitudes de pago de gastos.
- Control de los resguardos de fondos fijos.
- Pago del impuesto predial y agua.
- Análisis del IVA acreditable.

IV. Explicar las actividades que se realizan para cumplir con las funciones del puesto:

- Registro diario de las transacciones entre bancos.
- Llevar el control de las conciliaciones bancarias en moneda nacional y extranjera aplicando los lineamientos de la política de conciliaciones bancarias.
- Registrar los reembolsos de gastos pagados por caja general.
- Registrar y controlar las solicitudes de pago de gastos y anticipos, aplicando la política en esta materia.
- Capturar en el sistema JDE Edwards ONEWORLD, módulo de cuentas por pagar por los anticipos para gastos y sus respectivas comprobaciones.
- Control de los resguardos de fondos fijos
- Realizar arqueos de caja periódicamente, así como el control y resguardo de los fondos fijos.
- Conciliación y pago mensual de las tarjetas de crédito empresariales.
- Registrar bimestralmente los pagos por concepto de pagos de impuesto predial y consumo de agua.
- Reembolsos de gastos a vendedores foráneos, vía transferencia electrónicas.
- Análisis del IVA con base a flujo de efectivo.

### Perfil del puesto

Después de cubrir los aspectos que identifican las funciones que deberá satisfacer a cada uno de los puestos mencionados y clasificados con el número 1, 2 y 3, también es importante el que cubra algunos otros aspectos como tener un nivel académico apropiado al puesto, experiencia comprobada, y complementado con algunas otras cualidades como las que a continuación menciono:

Tolerancia a la presión	Se requiere una persona que tenga el temple necesario para que a pesar de la presión obtenga resultados
Compromiso	Alto con la compañía y sus objetivos
Interdependencia	El puesto debe interactuar con otras áreas
Conocimientos técnicos	Fiscal, Costos, Auditoría, Office y J. D. E. módulo de contabilidad
Actitud de servicio	Nivel alto con una firme orientación hacia el cliente
Trabajo en equipo	Personal que muestre facilidad para colaborar con los demás
Habilidades sociales	Trato Humano, Respeto, Cultura de Servicio
Habilidades administrativas	Organización y control de la información

Tanto la descripción de las funciones como el perfil de cada puesto, permiten el tener una base de contratación a futuro, ya que contiene todas las características posibles cuando se quiera contratar a alguna persona para el puesto indicado, esto hace más ágil la búsqueda del personal por parte del área de Recursos Humanos.

### Clasificación de las cuentas contables

Con la clasificación de las cuentas y su asignación a cada uno de los integrantes del área de contabilidad, el control y orden en el área cada día se iba manifestando en su totalidad, con ello la contabilidad ya tomaba otro rumbo distinto, mostrando mayor claridad en sus registros.

A continuación muestro el catálogo de cuentas, mencionando qué puesto es el responsable del control y manejo del saldo.

Responsable	Cuenta	Auxiliar	Descripción
Cuentas por Cobrar	100		ACTIVOS
	100	01	ACTIVO CIRCULANTE
	101		Fondos Fijos
	101	01	Nacionales
	101	02	Extranjeros
	102		Caja
Conciliaciones	102	01	México
	102	02	Filiales
	102	03	Cobranza
	103		Bancos
	103	01	Banamex
	104		Inversiones en Valores
	104	01	BBV- Bancomer
Cuentas por Cobrar	111		Clientes
	111	01	Nacionales
	111	02	Extranjeros
	114		Reserva cuentas incobrables

Responsable	Cuenta	Auxiliar	Descripción
	121		Funcionarios y empleados
	122		Deudores diversos
	123	01	IVA por acreditar
	131		Inventarios
Costos	131	01	Materia Prima
		02	Producto Terminado
	134	04	Mercancías en tránsito
	135		Inversiones en acciones
	140		Activo Fijo Neto
	140	01	Activo fijo costo histórico
	140	0101	Terrenos
	140	0102	Edificios
	140	04	Depreciación acum. Act.
	164		Otros activos
	164	01	Amortización de derechos
	164	02	Intereses por devengar
	140	03	Depósitos en garantía
	200		Pasivo y Capital Contable
	200		Pasivo Circulante
	201	01	Proveedores Nacionales
		02	Proveedores Extranjeros
Cuentas por	202		Acreeedores diversos
Pagar	203		Anticipo a proveedores
		01	Nacionales
		02	Extranjeros
		204	Otros acreedores diversos

Responsable	Cuenta	Auxiliar	Descripción
Analista Financiero	205		Regalías
	210		Documentos por pagar C.P.
	210	01	Nacionales
	210	02	Extranjeros
	211		Intereses devengados
	211	01	Nacionales
	211	02	Extranjeros
	220		Impuestos por Pagar
	220	01	IMSS
	221	02	ISPT
	222		Reservas de impuesto
	222	01	I.S.R.
	222	02	P.T.U.
	224		Gratificaciones
	225		Sueldos por pagar
	226		Reserva prima de antigüedad
	227		Dividendos por pagar
	240		Documentos por pagar
	240	01	Moneda nacional
	300		Capital contable
	301		Capital social
	302		Reserva legal
	303		Actualización del capital social
305		Corrección por reexpresión	
306		Insuficiencia en actualización	

Responsable	Cuenta	Auxiliar	Descripción
	307		Resultados acumulados
Cuentas por	400		Ingresos
Cobrar	400	01	Ventas
	400	0101	Nacionales
	450	0102	Extranjeras
	451	01	Devolución sobre ventas
	451	02	Descuentos sobre ventas
	501		Costo de ventas
	501		Gastos de fabricación
	501	01	Sueldos y salarios
	501	0102	Sueldos
	501	02	Depreciaciones
	501	0201	Histórica
	501	0202	Actualizada
	501	03	Mantenimiento
	501	05	Gastos de viaje
	501	07	Honorarios
	501	08	Fletes y acarreo
	501	09	Energía eléctrica
	501	10	Agua
	501	12	Gas
	501	13	Papelería
	501	14	Cuotas y suscripciones
	501	15	Vigilancia
	501	16	Combustibles
	501	17	Seguros



Responsable	Cuenta	Auxiliar	Descripción
Contabilidad	501	19	Despensas
	501	20	Diversos
	502		Mano de obra directa
	502	01	Sueldos
	502	0101	Sueldos y salarios
	600		Gastos de administración
	601		Gastos de venta
	601	01	Sueldos
	601	130	Mercadotecnia
	601	131	Radio
	610		Gastos Financieros
	610	01	Financieros
	610	02	Comisiones bancarias
	610	03	Pérdida en cambios
	610	04	Otros
	611		Productos financieros
	611	01	Intereses ganados
	611	02	Utilidad en cambios
	612		Otros ingresos
	612		Ventas de activo fijo

## Elaboración de la guía contabilizadora

El hecho de tener una guía para poder contabilizar nuestras operaciones da más confianza y transparencia a nuestros registros, y permite que a la hora de analizar las cifras se tenga la certeza de que la aplicación contable fue correcta.

A continuación muestro una tabla donde se describe los conceptos que identifican a las cuentas contables:

Descripción	Concepto
Salarios	Importe diario pagado al trabajador, de acuerdo a lo estipulado en su Contrato
Mantenimiento de Edificios	Erogaciones efectuadas por compra de material, contratación de mano de obra para la conservación óptima de los bienes inmuebles propiedad de la Empresa.
Arrendamiento de Equipo de Transp..	Erogaciones efectuadas por el pago de arrendamiento puro de autos y camionetas.
Honorarios	Importe pagado a Sociedades Mercantiles y Personas Físicas por servicios de asesoramiento.
Gastos de viaje	Importe de los gastos efectuados por el personal que, atendiendo cuestiones de trabajo, le sea necesario desplazarse a otra plaza dentro o fuera del país.
Regalías	Gastos ocasionados por el uso de marcas de terceros en la venta de nuestros productos.
Maniobras de Carga y Descarga	Importe de pagos realizados por concepto de carga y descarga de productos y materias primas.
Energía Eléctrica	Importe generado por el pago de consumo de energía eléctrica en instalaciones de la Empresa.

Descripción	Concepto
Combustibles y Lubricantes	Importe generado por el pago de consumo de combustibles y lubricantes, en el equipo propiedad de la Empresa
Gas	Erogaciones realizadas por el consumo de energéticos para uso de la Empresa.
Cuotas y suscripciones	Erogaciones generadas por el pago de cuotas de afiliación a asociaciones, clubes (membresías), cámaras, etc., así como los pagos de suscripciones a publicaciones periódicas.
Vigilancia	Erogaciones generadas por el pago de servicios de vigilancia y seguridad institucional.
Multas y recargos	Importes generados por pagos adicionales causados por presentación extemporánea de declaraciones de impuestos y pago de servicios.
No deducibles	Son todos aquellos gastos que no cumplen con los requisitos fiscales y que rebasan los límites establecidos por LISR.
Instalaciones y conexiones	Importe generado por nuevas instalaciones para ampliación o mejora de nuestros equipos e instalaciones.
Donativos	Erogaciones realizadas por el pago a Instituciones, Asociaciones y Personas Morales que tienen fines de carácter no lucrativos.
Provisión de cuentas incobrables	Importe de la estimación de las cuentas por cobrar, cuya recuperación se considera difícil o imposible.
Diversos	Importe pagado por concepto de compra de artículos diversos como, despensa, agua, refrescos, vasos, etc..

Descripción	Concepto
Gastos Financieros	
Intereses pagados	Intereses a cargo de la empresa por los servicios recibidos de instituciones de crédito y financieros. Como: factoraje, préstamos, arrendamientos financieros.
Comisiones bancarias	Importe pagado por los cargos que nos hace el banco o casa de cambio por concepto de comisiones.
Pérdida en cambios	Importe generado por la fluctuación de la moneda a cargo de la empresa, en las operaciones de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
Pérdida por posición monetaria	Erogación generada por la pérdida resultante de la actualización de los activos monetarios y no monetarios, de acuerdo a los índices de inflación (REPOMO) B10.
Prod. Financieros	
Intereses ganados	Importe generado por los rendimientos que otorgan las instituciones bancarias por manejo de cuenta e inversiones en mesa de dinero.
Utilidad por posición monetaria	Ingreso generado por la utilidad resultante de la actualización de los activos monetarios y no monetarios, de acuerdo a los índices de inflación (REPOMO) B10.
Otros Ingresos	
Ventas de Materia Prima	Importe generado por la utilidad derivada de la venta de materia prima.
Otros	Cancelaciones de diferencias menores en saldos de cuentas.

### **Procedimientos y políticas**

Definitivamente los cambios que la empresa se había propuesto llevar a cabo, cada día se iban consolidando y que además de lo comentado durante el presente capítulo, estos cambios tendrían que ser soportados con políticas y procedimientos que a futuro vendrían a dar mucho apoyo a nuestras operaciones, así como una forma de controlar los bienes de la empresa.

Además, de que al contar con estos soportes, así como del conocimiento de toda la organización, a la operación se le daba otro rumbo, más orden, control y disciplina en todos los aspectos.

A continuación hago mención de algunas políticas y procedimientos.

- Política de cuentas por pagar
- Políticas de adquisición de activos fijos
- Programas de inventarios y cierre contable

### **Políticas de cuentas por pagar**

Objetivo	Implementar procedimientos de control y registro que permitan mantener sana la cartera de Proveedores, así como una buena imagen ante terceros.
Alcance	Abastecimientos, Almacenes, Tesorería y Cuentas por Pagar.
	El área de Compras, se encargará de negociar contratos que establezcan condiciones de pago, anticipos, plazos, cargos por incumplimiento y descuentos por pronto pago, debiendo informar al área de Cuentas Por pagar.

	<p>Es responsabilidad del área de Cuentas Por Pagar, que todas las facturas procesadas correspondan a mercancías y servicios recibidos, así como condiciones de pago, precios y operaciones aritméticas.</p> <p>Asimismo, el área de Tesorería es responsable de administrar eficientemente los plazos y descuentos por pronto pago, de manera que se optimice la utilización del efectivo.</p>
Políticas	El registro y pago de las Cuentas Por Pagar a Proveedores, deberán regirse por los precios, descuentos y plazos de pago previamente pactados.
	Es obligatorio el uso del Subsistema de Cuentas por Pagar, debiendo utilizar los números de proveedores comprendidos en el libro de direcciones.
	Las Cuentas Por Pagar a Proveedores en moneda extranjera se registrarán al tipo de cambio oficial del día de registro y deberán valuarse al tipo de cambio contable de cierre de cada período.
	Los saldos con proveedores, deberán estar registrados en cuentas individuales y a su vez contar con el análisis de saldo de cada uno de ellos.
	Los anticipos a proveedores deberán registrarse en las cuentas contables establecidas para ello.
	Todos los pagos que excedan de la cantidad de \$ 2,000.00, deberán ser expedidos con cheque a nombre del beneficiario.
	La contraseña utilizada por el personal de las Áreas de Cuentas Por Pagar, Abastecimientos y Tesorería es

	intransferible, siendo responsable de las transacciones efectuadas dentro del sistema a cada usuario.
	En casos urgentes que se tenga la necesidad de elaborar un cheque manual, éste deberá ser aprobado y registrado por el Área de Cuentas Por Pagar.
	Por ningún motivo se deberán registrar en las cuentas contables de proveedores con pólizas manuales.
	Cualquier cambio del personal del Área de cuentas Por Pagar y Tesorería, se deberá informar a Sistemas, de manera que estos usuarios queden inhabilitados.
	Contraloría deberá efectuar en forma selectiva arqueos físicos periódicos de la documentación y cotejarla contra los saldos registrados.
Procedimientos	Todos los pasivos que se generen deberán contar con su respectiva orden de compra.
	La creación de pasivo deberá ser con la factura original del proveedor.
	De manera mensual se deberá conciliar la cuenta de pasivos por documentar, asegurándose que esta cuenta quede depurada.

## Política de activos fijos

Objetivos	Establecer los lineamientos necesarios para el control y registro del Activo Fijo, permitiendo reflejar adecuadamente las cifras en los Estados Financieros.
Alcances	Dirección General, Financiera, Abastecimientos, Tesorería y Contabilidad
Políticas	Todas las adquisiciones deberán estar presupuestadas y autorizadas por la Dirección General.
	La adquisición de activos fijos deberá soportarse por lo menos con tres cotizaciones
	Los activos fijos deberán registrarse en la contabilidad a su valor original, al de construcción, o en su caso, a su valor equivalente.
	Los activos fijos adquiridos en moneda extranjera deberán registrarse al tipo de cambio de la fecha en que se compran.
	Todo activo fijo propiedad de la Empresa, deberá incorporarse al Sistema de Control de Activos Fijos.
	Adicional al monto original de la inversión, se integrará con los impuestos efectivamente pagados, a excepción del Impuesto al Valor Agregado.
	El sistema de activos fijos calcula de manera mensual la depreciación, a partir de la fecha en que empiecen a utilizarse los activos fijos, tomando como base la vida útil y el valor de



	deducción se efectuará en cada ejercicio en la proporci3n que represente el n3mero de meses completos del ejercicio en los que el bien haya sido utilizado respecto de doce meses.
	La deducci3n se deberá iniciar a partir del mes siguiente de aqu3l en que se inicie su utilizaci3n.
	Los por cientos m3ximos autorizados, tratándose de activos fijos por tipo de bien son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificios y Construcciones 5 %</li> <li>• Maquinaria y Equipo 10 %</li> <li>• Equipo de Transporte 25 %</li> <li>• Equipo de c3mputo 30 %</li> <li>• Mobiliario y Equipo de Oficina 10 %</li> <li>• Moldes y Troqueles 35 %</li> </ul>
	Cada fin de a3o, la empresa obtendr3 un dictamen del perito valuador, en que se informe los valores actualizados de aval3o, de reposici3n, vidas 3tiles, etc. Adem3s, cada tres a3os la empresa deber3 efectuar de nueva cuenta un aval3o base de los activos fijos, con la participaci3n conjunta de valuadores independientes y la Contralor3a.
	Las bajas por ventas, correcci3n de centro de costos y depuraci3n de activos fijos, deber3n ser procesadas 3nicamente y a trav3s del sistema de control de activos fijos.
	El encargado del manejo del sistema de activos fijos deber3 realizar peri3dicamente inspecciones f3sicas de los activos, con la finalidad de comprobar la existencia y buenas condiciones de uso, adem3s de mantener archivos y expedientes actualizados con la documentaci3n original de los

	<p>activos fijos y escrituras públicas notariadas tratándose de inmuebles.</p> <p>Asimismo, cada responsable de área conciliará periódicamente las existencias de los activos fijos con los que tienen cargado en sus centros de costo.</p>
Procedimientos	<p>Alta de Activo Fijo</p> <p>Baja de Activo Fijo</p> <p>Cálculo de Depreciación de Activo Fijo</p> <p>Reporte de Integridad de Activo Fijo</p>
	<p>Una vez efectuada una venta y/o baja de activos, ésta deberá ser procesada en el sistema de activos fijos, afectando las cuentas de otros ingresos y gastos, activo fijo costo y revaluación, depreciación costo y revaluación.</p> <p>Únicamente deberá ser registrada en la contabilidad en forma manual el asiento de facturación.</p>
	<p>Al finalizar el mes y después de haber dado de alta y baja de activos fijos, se procesa el cálculo de la depreciación.</p> <p>Este proceso se corre después de haber generado la depreciación del mes, y sirve de parámetro entre las cifras que muestra el sistema de activos fijos y la contabilidad, las cuales no deben mostrar diferencias entre estos dos módulos.</p>

### **Programación de cierres contables y de inventarios.**

Como punto final a este capítulo, en los procesos de cambio que la organización estaba llevando a cabo, fue necesario el implementar un calendario y programas de cierre contable y de inventarios, los cuales vendrían a ser otro apoyo más a la entrega oportuna de información.

En estos programas se tiene definido las fechas y horarios en que cada responsable de departamento deberá hacer llegar su información al área administrativa; estos compromisos son con la finalidad de poder cerrar nuestros libros de contabilidad en el tiempo estipulado, al segundo día hábil del siguiente mes.

Posterior al cierre contable, estaremos en posibilidad de llevar a cabo la elaboración de Estados Financieros, así como sus respectivos análisis; esto será dentro de los dos siguientes días, es decir el cierre de cifras contable del mes, deberá quedar completamente terminado en los siguientes cuatro días después del último día del mes calendario.

Es importante señalar que a la fecha estos programas ya se han institucionalizado en la organización, y que mes a mes se hacen de su conocimiento al personal de la organización.

#### **Empresa X, S.A. de C.V.**

##### **Programa de la toma física de los inventarios al mes de Marzo del 2002**

<b>Almacén</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Horario</b>	<b>Participantes</b>
Materia Prima	Planta Norte	Marzo 31	8.00 A.M.	J.Z. J.S. J.C.CH
Producto Terminado	Planta y sucursales	Abril 02	8.00 A.M.	M.O. A.H. A.C.
Refacciones	Planta y Filiales	Abril 02	8.00 A.M	A.H. J.S. J.M.

Empresa, X, S.A. de C.V.

Calendario de cierre contable al mes de Marzo del 2002

De	Para	Actividad	Día	Hora
Rec. Humanos	Contabilidad	Cierre y Amarre de Nóminas	Marzo 31	17.00
Ventas	Sistemas	Cierre de Ventas (última facturación)	Marzo 31	17.00
Sistemas	Contabilidad	Cálculo de regalías	Abril 01	10.00
Sistemas	Contabilidad	Provisiones de gastos de fin de año, seguros, etc.	Abril 01	10.00
Créditos y Cobranzas	Sistemas	Cobranza y aplicación de pagos	Abril 01	17.00
Cuentas por Pagar	Contabilidad	Registro de facturas de proveedores	Marzo 31	20.00
Tesorería	Contabilidad	Depósitos bancarios	Abril 01	12.00
Contabilidad	Contabilidad	Cierre de resultados	Abril 02	12.00
Costos	Contabilidad	Determinación del costo	Abril 02	17.00
Contabilidad	Contabilidad	Generación de Estados Financieros	Abril 02	20.00
Sistemas	Toda la compañía	Gastos por centro de costo	Abril 03	10.00

## **CAPÍTULO 5**

### **REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DEL ÁREA DE CONTABILIDAD**

#### **1. Cultura, valores y paradigmas**

En este capítulo mencionaremos algunos conceptos sobre cultura organizacional y algunos elementos de reingeniería que de alguna forma necesita una cultura orientada al cambio, que presente cualidades como perseverancia en el esfuerzo, inagotables recursos de imaginación y trabajo armónico en equipo.

Se debe tener una amplia cultura humanamente satisfactoria de lo que se denomina voluntad de proceder, específicamente en los siguientes temas:

- Rendir siempre el más alto grado de competencia.
- Tomar la iniciativa y correr riesgos.
- Adaptarse al cambio.
- Tomar decisiones.
- Trabajar en cooperación como equipo.
- Ser abierto, específicamente en cuanto a la información, al conocimiento y a las noticias de problemas previstos y actuales, confiar y ser dignos de confianza.
- Respetar a los demás clientes, proveedores y colegas y respetándonos a nosotros mismos.
- Responder por nuestros actos, y aceptar la responsabilidad.
- Juzgar y ser juzgados, recompensar y ser recompensados de acuerdo a nuestro rendimiento.
- Ser permanentes críticos de una forma constructiva y admitir las críticas en forma positiva.

Se deben profundizar en valores tales como:

- Valores Económicos:  
La nueva organización debe procurar al máximo la generación de riqueza.
- Valores para la convivencia social:  
Libertad, justicia, tolerancia, igualdad, solidaridad, respeto a las reglas, respeto a la individualidad, verdad, etc.
- Valores para el desarrollo humano:  
Capacitación y desarrollo integral.
- Valores Administrativos:  
Conocimiento permanente del mercado y la búsqueda de mayor competitividad.  
La calidad y el servicio a nivel organizacional y de cada puesto de trabajo.

Debemos partir del paradigma que nos permita repensar lo establecido y ser clientes del cliente, proveedor del proveedor y partícipes de la cadena de la creatividad y de la innovación con mucha imaginación buscando simplificar los esfuerzos y procesos con miras siempre al éxito y satisfacción por lo realizado.

Para pensar que no existe el paradigma que nos satisface el 100%, debemos innovar permanentemente con alternativas que nos permitan correr el riesgo pero calculado, controlado con base en la planeación y presupuestación.

Debemos tener paradigmas que nos permita obtener resultados creadores en el desarrollo de búsquedas de oportunidades y fortalecimiento de la constante satisfacción del cliente.

Paradigmas tales como:

- Lo último que espera el cliente es lo primero que debemos satisfacer. El dueño de todo el proceso en el servicio es el cliente.
- Nuestra área debe ganar la curva de la experiencia en las líneas del negocio de la empresa y ser expertos como los expertos funcionales.
- El servicio se presta con una utilización óptima del recurso, que agregue valor al producto.

## **2. Hacia el Concepto de Reingeniería**

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración, muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenían que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa. Actualmente tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

### **CLIENTES**

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de el cliente; ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo, hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se

conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

## **COMPETENCIA**

La tecnología transforma a la naturaleza de la competencia y la intensifica. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nueva reglas para manejar sus negocios.

## **EL CAMBIO**

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Ante este nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a



la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Lo grave es que estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el siglo XX con diseños administrativos del siglo XIX. Necesitamos algo enteramente distinto.

### **Definición Formal de Reingeniería**

Propiamente hablando "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

En este marco, un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

### **Los trabajadores toman decisiones**

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento del trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa, o un proceso se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.

### **CONSIDERACIONES ADICIONALES**

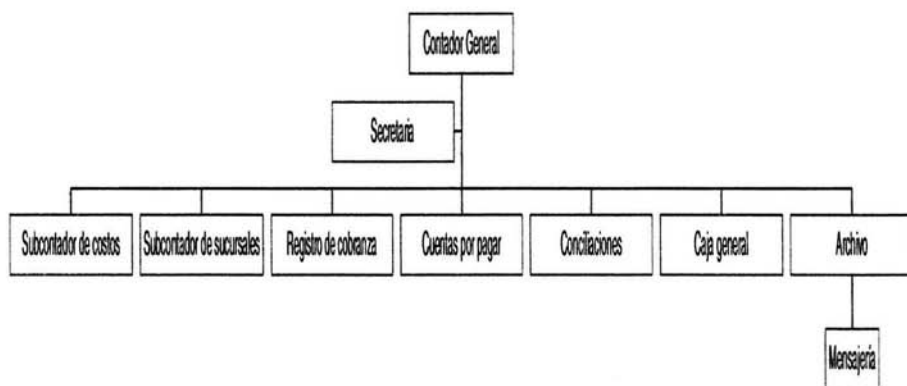
Una compañía que no pueda cambiar su modelo de pensar acerca de la informática y otras tecnologías no se puede rediseñar. El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través de la lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, debieran preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo? La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas

Después de haber revisado y analizado los dos puntos anteriores los cuales considero como soporte medular al presente capítulo y a casi 6 meses de mi llegada a la compañía, en los cuales se dieron demasiados cambios en el área a mi cargo de acuerdo a los proyectos que la empresa había emprendido, mismos que ya fueron ampliamente comentados en capítulos anteriores, la Dirección General y Administrativa veía que los resultados alcanzados hasta esos momentos eran totalmente satisfactorios.

Sin embargo, la empresa tuvo la necesidad de una reestructuración en sus diferentes departamentos, y el área de contabilidad tuvo que contribuir a esta causa.

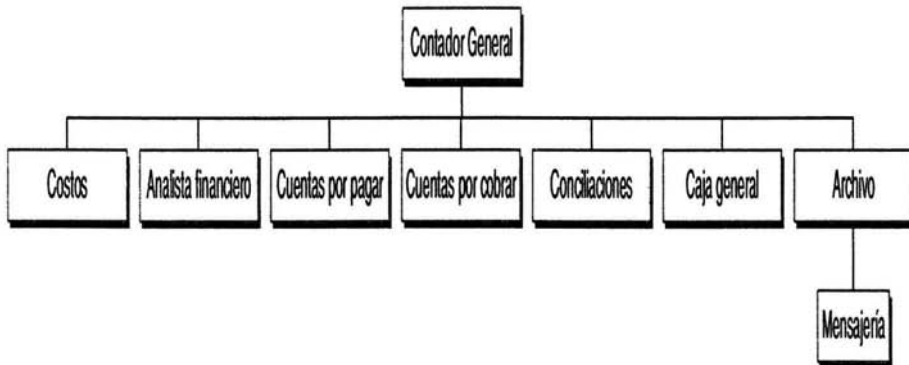
Antes de la reestructuración el departamento de contabilidad se integraba con los siguientes puestos:

1. Contador General
2. Sub contador de costos
3. Sub contador de sucursales
4. Registro de cobranza
5. Cuentas por pagar
6. Encargado de elaborar las conciliaciones bancarias
7. Caja general
8. Secretaria
9. Archivista
10. Mensajería



Posterior a la reestructuración, el área de contabilidad quedó de la siguiente manera, con algunos cambios en los títulos de los puestos:

1. Contador General
2. Costos
3. Analista financiero
4. Cuentas por pagar
5. Cuentas por cobrar
6. Conciliaciones bancarias y gastos
7. Caja general
8. Archivo
9. Mensajería



Una vez que ya se tenían definidas las funciones a realizar en cada puesto, la reestructuración que se dio en el área resultó poco complicada, esto con base al orden y disciplina que el área ya mostraba.

Como resultado de esta reestructuración en el área, ésta se dio fusionando las actividades de la cajera con el de la secretaria, quedando esta última como responsable de la caja general.

Por último, es importante señalar que la organización a la que hago referencia en el presente trabajo, inició un proyecto acelerado de reestructuración en sus diferentes áreas desde hace tres años, logrando llevarlos a cabo de una manera exitosa, como los que se dieron en el área administrativa, dejando atrás viejos paradigmas y enfrentando nuevos retos como los que presenta la globalización del mercado, pero ahora con nuevos sistemas y procesos que le permitirán permanecer a la altura de las grandes empresas.

## **CAPÍTULO 6**

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **1. Entrega oportuna de la información financiera**

Durante los primeros capítulos del presente trabajo, revisamos la situación que presentaba la empresa motivo de este estudio, así como la forma en la que se vino a resolver cada uno de los problemas que presentaba.

En este último capítulo, describiré los resultados obtenidos después de haber dado solución a cada uno de los problemas que presentaba el área de contabilidad.

La entrega de los Estados Financieros, así como el análisis de los resultados, ya se pudo llevar a cabo tal como en un principio yo me había comprometido, esto es, después del cierre de libros, el cual se lleva a cabo al segundo día del siguiente mes, la preparación y análisis de esta información se hace dos días después.

Dentro de la información que se prepara para ser analizada y entregada a la Dirección General, a continuación la relaciono y describo la forma en que consiste cada una:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Detalle de ventas por día
- Integración de las colectivas de funcionarios y empleados
- Integración de los pasivos a corto y largo plazo
- Relación de los gastos incurridos por mes:
  - Costos de producción
  - Gastos de Administración
  - Gastos de Venta, Distribución y Financieros.

## Estado de Situación Financiera

La presentación de este Estado Financiero, muestra un comparativo de cifras con respecto al periodo anterior, así como el porcentaje que representan del total de activo, pasivo y capital, en cada uno de los rubros.

Los rubros que lo integran se analizan, dando una explicación del saldo de cada cuenta, así como una explicación de las variaciones relevantes.

Empresa, X S.A. de C.V.

Estado de situación financiera al 31 de marzo de 2000 y 2001

(Cifras en miles de Pesos)

<b>ACTIVO</b>	2002	%	2001	%
<b>Circulante</b>				
Efectivo Inversiones y Valores	3,997	1	12,476	4
Cuentas por Cobrar a Clientes	36,056	11	30,031	10
Inventarios	54,329	17	46,784	15
Impuesto al Valor Agregado	6,515	2	6,111	2
Otras Cuentas por Cobrar (anexo 1)	6,581	2	1,902	1
Activo circulante	107,478	33	97,304	31
<b>Fijo</b>				
Inmuebles, Planta y Equipos (neto)	197,769	61	195,733	62
<b>Diferido</b>				
Otros Activos	21,202	6	22,465	7
Activo Fijo	218,971		218,198	69
<b>Total Activo</b>	<b>326,449</b>	<b>100</b>	<b>315,502</b>	<b>100</b>



<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	2002	%	2001	%
<b>A Corto Plazo</b>				
Proveedores	5,575	2	11,171	4
Acreedores Diversos	25,502	8	20,102	6
Documentos por Pagar (anexo 2)	19,804	6	20,302	6
Impuestos y Cuotas por Pagar	1,923	1	1,517	0
Provisión I.S.R y P.T.U	2,741	1	1,858	1
<b>Pasivo a Corto Plazo</b>	<b>55,545</b>	<b>17</b>	<b>54,950</b>	<b>17</b>
<b>A Largo Plazo</b>				
Documentos por Pagar	0	-	1,243	0
Reserva para prima de antigüedad	1,399	0	1,230	0
<b>Pasivo largo plazo</b>	<b>1,399</b>	<b>0</b>	<b>2,473</b>	<b>1</b>
<b>Suma el Pasivo</b>	<b>56,944</b>	<b>17</b>	<b>57,423</b>	<b>18</b>
<b>Capital Contable</b>				
Capital Social	30,000	9	30,000	10
Utilidades de Ejercicios Anteriores	49,245	15	44,125	14
Reserva Legal	2,446	1	1,616	1
Reserva para renovación de Activos	6	0	6	0
Exceso ó Insuficiencia en Reexpresión	185,508	57	175,401	56
Utilidad del ejercicio	2,300	1	6,931	2
Suma el Capital Contable	269,505	83	258,079	82
<b>Suma Pasivo más Capital</b>	<b>326,449</b>	<b>100</b>	<b>315,502</b>	<b>100</b>

### **Integración de cuentas colectivas de funcionarios y empleados**

La integración de la cuenta de funcionarios y empleados nos muestra un análisis del saldo, así como la antigüedad del mismo, y con base a ello proceder a su exigibilidad de acuerdo a lo que indica la política de gastos a comprobar, la cual menciona que los anticipos de gastos de viaje se deberán comprobar durante los siguientes 5 días de haber concluido el viaje.

Auxiliar	Nombre	Importe	Concepto
601	Jesús Aranda	1,200	Visita a clientes, D. F. 22 Marzo
702	Adolfo Cervantes	1,300	Viaje a Puebla: 28 Marzo
450.	Antonio Mena	1,500	Gastos por comprobar: Monterrey
201	Fernando López	1,561	Imp. Boleto de avión, CD. Monterrey
850.	Julio Pérez	276	Saldo Viajes a Mérida: Marzo 30.
778	Adrián Canseco	744	Viaje USA. Marzo 30- Abril 04
	Total	6,581	

(anexo1)

### **Integración de documentos por pagar**

Este reporte nos muestra el comportamiento que tienen las deudas con los bancos, así como el detalle de cómo se tendrá que cubrir esta deuda: Fecha de pago, tasa de interés y monto a pagar.

Capital	Período	Tiempo	Tasa %	Intereses	Capital más Intereses
6,000	Marzo 05-Abril 02	28	8.30	39	6,039
7,800	Marzo 15-Abril 11	27	8.00	47	7,846
5,900	Marzo 25-Abril 08	14	8.10	19	5,919
					19,804

( anexo 2)

## Estado de Resultados

En este estado se analiza el comportamiento que tienen nuestros ingresos y gastos, así como el resultado mensual y acumulado; con base en estas cifras se hace una comparación del mes que estamos cerrando, respecto al mes anterior, mencionando cuáles fueron las principales variaciones en las cuales se incurrió

Empresa, X, S.A. De C.V.

Estado de Resultados Por el período del 1º al 31 de Marzo del 2002

Concepto	Febrero	%	Var. Mes	Marzo	%	Acum. Marzo	%
<b>Ingresos:</b>							
Ventas Netas (anexo 3)	19,511	100	304	19,815	100	60,070	100
Costo de Ventas	9,954	51	848	10,801	55	31,195	52
Utilidad Bruta	9,557	49	- 544	9,013	45	28,875	48
Gastos de Administración (anexo 4)	2,196	11	560	2,756	14	7,216	12
Gastos de Venta (anexo 5)	5,023	14	214	5,238	16	9,785	16
Gastos de Distribución (anexo 6)	1,218	6	58	1,276	6	9,937	6
Utilidad de operación	1,120	6	- 1,376	- 257	-1	1,936	3
<b>Otros Gtos.y Productos</b>							
Gastos Financieros	964	5	- 767	197	1	1,412	2
Productos Diversos	2,147	11	- 2,033	114	1	3,234	5
Utilidad antes de impuestos	2,302	12	- 2,642	- 340	-2	3,758	6
Impuesto sobre la Renta	318	2	33	351	2	1,007	2
Participación en las Uti. de trabjs.	150	1	-	150	1	450	1
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,834</b>	<b>9</b>	<b>- 2,675</b>	<b>- 841</b>	<b>-4</b>	<b>2,300</b>	<b>4</b>

### Detalle de ventas por día

Este reporte nos muestra en forma diaria el comportamiento que tienen las ventas, asimismo se integra un detalle de los principales clientes a los que se les vendió.

FECHA	Importe	Variación	% Variación	Observaciones
1-Mar-2002	1,019	1,019	5	
2-Mar-2002	1,540	521	3	
3-Mar-2002	1,847	307	2	
4-Mar-2002	2,143	296	1	
5-Mar-2002	3,184	1,041	5	
8-Mar-2002	4,997	1,813	9	
9-Oct-2002	6,091	1,094	6	
10-Mar-2002	6,061	- 30	0	
11-Mar-2002	6,876	815	4	
12-Mar-2002	8,442	1,565	8	
15-Mar-2002	8,687	245	1	
16-Mar-2002	9,114	427	2	
17-Mar-2002	9,870	756	4	
18-Mar-2002	10,558	688	3	
19-Mar-2002	11,768	1,210	6	
22-Mar-2002	12,670	902	5	
23-Mar-2002	13,188	518	3	
24-Mar-2002	13,781	593	3	
25-Mar-2002	14,787	1,006	5	
26-Mar-2004	16,253	1,467	7	
29-Mar-2004	15,930	- 324	-2	
30-Mar-2004	16,706	777	4	
31-Mar-2004 (anexo 3)	19,815	3,108	16	

### Relación de los gastos incurridos

Este reporte nos muestra cada rubro de los gastos de Fabricación, Administración, Ventas, Distribución, etc.

Con base en esta información, la cual se muestra mes a mes, se observan las tendencias que guardan los gastos durante el periodo indicado, y haciendo comparativos con el mes inmediato anterior.

(ver anexo 4)

A continuación menciono las principales variaciones en el resultado del mes, respecto al mes inmediato anterior: (cifras en miles de pesos)

### Ventas

Principales Variaciones:	Parcial	Total
Decremento ventas nacionales.	127	
Decremento ventas exportación	177	304

(Anexo 3)

### Gastos de administración

Descripción	Febrero 02	Var. mes	Marzo 02	Total-2002
Sueldos	1,069	54	1,123	3,578
Previsión social	192	10	202	662
Total sueldos y salarios	1,261	64	1,325	4,240
Depreciación histórica	119	2	121	359
Mantenimiento	46	58	104	242
Arrendamiento	131	- 13	118	383
Honorarios	130	354	484	938

Descripción	Febrero 02	Var. mes	Marzo 02	Total-2002	
Mercadotecnia	61	6	67	29	
Fletes y acarreo	6	1	7	16	
Impuestos	4	76	80	87	
Seguros y fianzas	26	-	24	59	
Teléfonos	95	-	95	360	
Vigilancia	85	10	95	256	
Energía eléctrica	23	4	27	23	
Combustibles y lubricantes	49	-	3	46	70
Papelería	37	5	42	85	
Cuotas y suscripciones	58	-	3	55	49
Diversos	10	-	2	8	7
Multas y recargos	1	-	1	2	
Gastos de administración	2,196	560	2,756	7,216	

(Anexo 4)

#### Gastos de venta

(-) Mercadotecnia: Inscripción a revista	78	
(+) Pago de tenencias	76	
(+) Comisiones sobre ventas	60	214

(anexo 5)

#### Gastos de distribución

((-) Pago de fletes internacionales		58
-------------------------------------	--	----

(anexo 6)

## 2. Rotación de puestos

La rotación de puestos fue otro de los resultados que se obtuvieron durante este proceso de cambios en la organización, y que en lo personal me ha dejado satisfecho, ya que he visto que este nuevo estilo de trabajo ha permitido al personal del área conocer más sobre los sistemas computacionales, y en su formación profesional ha dejado grandes beneficios al conocer gran parte de los subsistemas con que cuenta el sistema ONE WORLD



Dentro de las ventajas que se logran con este estilo de trabajo, es que la operación no depende de una sola persona, y que cualquier miembro del equipo puede disfrutar de sus vacaciones, y cuando se incorpore nuevamente a sus labores no encontrará ninguna acumulación de trabajo.

## ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

Además, de que se eliminan vicios que se adquieren con el tiempo al estar únicamente llevando a cabo ciertas actividades.

Este esquema de la rotación de puestos les pareció muy arriesgado a mis dirigentes, sin embargo, y después de estar insistiendo sobre el tema y las grandes ventajas que a futuro nos brindaría, me fue aceptada esta propuesta.





Los cambios que se dan dentro del área de contabilidad, se hacen una vez que el personal desempeñó un puesto con un mínimo de tiempo de 6 meses a un año; durante este tiempo considero que adquirió los conocimientos necesarios que le permitirá desarrollar con éxito las nuevas actividades, lo cual será un nuevo reto en la formación profesional de mis colaboradores.

Es importante señalar que los resultados que a la fecha se han obtenido, han sido con la colaboración del equipo renovado con que cuenta el departamento, y al alto compromiso que se tiene con la Dirección General.

Cabe hacer mención que continuamos aportando la experiencia adquirida durante mi desarrollo profesional, que ha sido por aproximadamente 20 años, en aportar ideas para dar solución a todas aquellas actividades que nos puedan permitir hacer grandes ahorros de dinero y esfuerzos, en beneficio del personal y de la organización, es decir continuamos buscando aquellas áreas de oportunidad que puedan colocar a la organización a la altura de las grandes empresas.

## CONCLUSIONES

- Después de haber desarrollado varios capítulos en donde dejo a su juicio y consideración mi experiencia adquirida durante varios años de carrera profesional, la cual me sirvió de base en la solución de la problemática que encontré en la situación administrativa de la empresa en cuestión, y que después de 6 meses de haber llegado a este departamento, me enorgullece por los resultados logrados, y de los cuales mis directivos me manifiestan su total satisfacción.
- A la fecha, ya se trabaja con objetivos bien definidos y compromisos por parte del personal del área, así como del apoyo de la dirección de la empresa, que me ha permitido seguir aportando ideas que sirvan a la organización a aprovechar toda sinergia que se tiene en materia de sistemas computacionales que adquirió durante el inicio de este proyecto de cambio.
- También, comparto con ustedes la importancia de estar siempre a la vanguardia de todos aquellos cambios que la vida misma nos exige, y que cada día debemos ser más competitivos en nuestra carrera, actualizándonos en aquellas áreas donde consideremos que estamos débiles, buscando las áreas de oportunidad dentro de nuestro ámbito, innovando nuestras actividades, etc., ya que esto será de gran utilidad en el momento en que nos enfrentemos a situaciones como las que presento en este trabajo.
- En estos momentos la tecnología moderna juega un papel muy importante a nivel mundial, es por ello que es vital que las empresas actualicen sus

sistemas de procesamiento de información, ya que de ello dependerá la prontitud con que se resuelvan cada uno de sus requerimientos de información que permitirá a la dirección de la empresa la toma de decisiones con oportunidad.

- Por último, deseo que este trabajo sirva de ayuda y apoyo a todos aquellos compañeros que en algún momento se encuentren ante una situación como la que he comentado.

## BIBLIOGRAFÍA

### AUTORES:

### LIBROS

Hernández Sampieri, Roberto

Baptista Lucio, Pilar

Fernández Collado, Carlos

Metodología de la Investigación

México, D. F., McGraw-Hill /

Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Tercera edición 2003

Arias Galicia, Fernando

Introducción a la técnica de la

investigación en ciencias de la

administración y del comportamiento

humano.

México, D. F., Editorial Trillas, S.A.

Tercera edición 1975

Munch Galindo, Lourdes

García Martínez, José

Fundamentos de administración

México, D. F., Editorial Trillas, S.A. de

C.V.

Décima impresión 2001

Reyes Ponce, Agustín

Análisis de puestos

México, D. F., Editorial Limusa, S.A. de

C.V.

Cuarta edición 2004

Del Río González, Cristóbal

Costos I: Introducción al Estudio de la Contabilidad y Control de los Costos Industriales.

México, D. F., Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V.  
Decimoctava edición 2000

Anzures, Maximino

Contabilidad General

México, D. F., Librería de Porrúa, Hermanos y Compañía  
Segunda edición 2000

Universidad Tecnológica de México

Administración 1

México, D.F. , Ediciones Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la Universidad Tecnológica de México, S.C.  
Cuarta Edición Abril 2003

Internet

Página: Sanloz Holonic

1998-2001

Página de R. J. Aguado. comentarios de: Michael Hammer & James Champy. Reingeniería.

Colombia, Editorial Norma  
1994.