



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL DESPACHO DE  
CONTADORES PÚBLICOS “BECAM HERRERA, S.C.”

DISEÑO DE UN SISEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN  
LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

ESTELA MARTÍNEZ LÓPEZ

ASESOR:

C. P. ARTURO ELIZONDO LOPEZ



MEXICO D.F.

2005.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**CONTENIDO:**

	Pág.	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>	
<b>SECIÓN 1: PERFIL DEL DESPACHO</b>		
1.1	Reseña Histórica	7
1.2	Servicios que presta	8
1.2.1	Servicios de contabilidad	8
1.2.2	Servicios Fiscales.	9
1.2.3	Servicios Laborales.	9
1.2.4	Servicios Administrativos.	10
1.2.5	Servicios de intermediación para auditorías.	10
1.3	Giros y perfiles de sus Clientes	11
1.3.1	Industrias de Transformación	11
1.3.2	Servicios financieros.	12
1.3.3	Empresas especialistas en Comunicación masiva, por Internet y Medios Publicitarios.	13
1.3.4	Empresas dedicadas a la Seguridad Residencial y Corporativa.	13
1.3.5	Empresas en Bienes Raíces y Arrendadoras de Casa-Habitación, Comerciales y Condominios.	14

## SECIÓN 2:DESCRIPCION DEL SISTEMA OPERATIVO

2.1	Procedimientos Operacionales.	14
2.1.1	Obtención de Documentos Contabilizadores.	15
2.1.2	Clasificaciones de las Operaciones.	16
2.1.3	Registro de las Operaciones en Pólizas (Codificación).	17
2.1.4	Introducción de las Pólizas en el Programa Contable Electrónico.	18
2.1.5	Elaboración de Conciliaciones Bancarias	18
2.1.6	Calculo de los Impuestos.	18
2.1.7	Elaboración y presentación de Declaraciones Fiscales	19
2.2	Función Sustantiva.	19

## SECIÓN 3:DIAGNOSTICO SOBRE EL SISTEMA OPERATIVO

3.1	Área de Administración	21
3.1.1	Organigrama	21
3.1.2	Jerarquía de Puestos	21
3.1.3	Reglamento Interno de Trabajo.	24

3.2	Área de Recursos Humanos	24
3.2.1	Reclutamiento y Selección del Personal.	24
3.2.2	Capacitación y Adiestramiento del Personal.	25
3.2.3	Evaluación del Personal.	27
3.3	Área de Crédito y Cobranzas.	27
3.4	Área de Contabilidad	29
3.4.1	Contabilidad Propia.	29
3.4.2	Contabilidad de los clientes.	29

#### SECCIÓN 4: MANUAL DE ORGANIZACIÓN

4.1	Introducción	30
4.2	Perfil del Despacho.	31
4.2.1	Reseña histórica	31
4.2.2	Servicios que presta.	32
4.2.3	Giros y perfiles de sus clientes.	35
4.3	Área de Administración.	38
4.3.1	Organigrama.	38
4.3.2	Jerarquía de Puestos.	39
4.3.3	Reglamento interno de trabajo.	45

---

4.4	Área de Recursos Humanos.	50
4.4.1	Reclutamiento y selección del personal.	50
4.4.2	Capacitación y Adiestramiento del Personal.	52
4.4.3	Evaluación del personal.	55
4.5	Área de Crédito y Cobranzas.	59
4.6	Área de Contabilidad.	61
4.6.1	Contabilidad propia.	66
4.6.2	Contabilidad de los clientes.	68
	CONCLUSIONES.	70
	BIBLIOGRAFIA	72
	INDICE DE FIGURAS.	73

---

## INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de mi actual colaboración en el departamento de contabilidad del despacho de contadores públicos "Becam Herrera, S.C.", he podido advertir una serie de deficiencias y omisiones en la prestación de servicios y en la operación del despacho.

Esta circunstancia es producto de una práctica empírica al margen de políticas, métodos y procedimientos necesarios para un oportuno desempeño del despacho.

El presente trabajo constituye un Proyecto de Manual de Organización que pretende cubrir las lagunas contables-administrativas que prevalecen en el despacho y que le impiden prestar sus servicios con mayor eficiencia y lograr un crecimiento favorable.

Una vez definido el perfil del despacho, me avoqué a efectuar un diagnóstico sobre el sistema operativo en todas sus áreas, las cuales se refieren a administración, recursos humanos, crédito-cobranza y contabilidad, detectando las debilidades del propio sistema.

Con base en este diagnóstico procedí a formular este manual de organización, con el propósito de cubrir las lagunas existentes y fortalecer el servicio y la operación de esta firma.

Este proyecto, al tiempo que constituye una aportación al despacho en el que presto mis servicios, representa un trabajo académico para obtener mi título de Licenciado en Contaduría.

## SECIÓN I: PERFIL DEL DESPACHO

### 1.1. Reseña Histórica

El despacho "BECAM HERRERA S. C., inicia sus operaciones el 13 de Octubre de 1995, teniendo como ubicación la avenida Canal de Tezontle Edif. Olmo No. 1102, en Paseos de Churubusco en la delegación Iztacalco del Distrito Federal. Tal como lo establece el Registro Público de Personas Morales, quedó registrado con en el número 37188, inscrita como Sociedad Civil, con un Capital Suscrito y efectivamente pagado de \$200,000.00 (Doscientos Mil Pesos en Moneda Nacional).

Los Socios que constituyen actualmente la sociedad son: el C. P. Agustín B. Herrera Zafra quien suscribió una Parte Social de \$150,00.00 (Ciento Cincuenta Mil Pesos, Moneda Nacional) y la socia Ignacia del Carmen Santos González una Parte Social con Valor de \$40,000.00 (Cuarenta Mil Pesos, Moneda Nacional) y los hijos de ambos Melesio y Edgar Gabriel Herrera Santos con la parte proporcional de \$10,000.00 (Diez Mil Pesos, Moneda Nacional.).

Es importante resaltar que la sociedad es meramente familiar y que ha crecido constantemente con el paso del tiempo, tanto en el número de clientes como en los servicios prestados.

Esta organización es muy pequeña en su estructura por lo que cuenta con solo siete personas en calidad de empleados.

BECAM HERRERA S. C. tiene como Objetivo Social la asesoría en Materia Contable, Laboral, Fiscal, Administrativa y Legal.

BECAM HERRERA S. C., en su afán por mantenerse a la vanguardia, se encuentra en la ruta hacia la excelencia en la prestación de los servicios antes mencionados, a través de la capacitación continua y esfuerzo colectivo que le permite satisfacer las necesidades de sus Clientes, cuya exigencia fomenta que día a día el personal se sienta a gusto de permanecer en el despacho, así como el propio cliente, a quién se le ofrece cada vez un mejor servicio de calidad.

## **1.2. Servicios que presta**

### ***1.2.1. Servicios de Contabilidad.***

- Registrar las operaciones financieras.
- Calcular los Impuestos Federales y Estatales.
- Elaborar Estados Financieros.
- Analizar e Interpretar los Estados Financieros.

### *1.2.2. Servicios Fiscales.*

- Elaborar y presentar solicitudes de devoluciones y compensaciones de impuestos federales, en los formatos correspondientes y demás requisitos necesarios ante la Administración Tributaria, por concepto de pagos indebidos o saldos a favor.
- Elaborar y presentar declaraciones provisionales anuales e informativas en tiempo y forma.
- Elaborar avisos y demás trámites ante instituciones del gobierno Federal.
- Atender los requerimientos emitidos por la Administración Tributaria.
- Tramitar los Recursos Administrativos necesarios.
- Ofrecer servicios de planeación fiscal

### *1.2.3. Servicios Laborales.*

- Proporcionar contratos de contraprestaciones de una relación subordinada.
- Formular altas Patronales y de trabajadores ante Instituciones como el IMSS.
- Calcular las liquidaciones mensuales y bimestrales de cuotas Obrero-Patronales.
- Ofrecer servicios de asesoría y ejecución de las obligaciones patronales ante sus trabajadores.

#### 1.2.4. *Servicios Administrativos.*

- Proponer estructuras funcionales en la organización.
- Implementar y/o actualizar sus políticas e incorporar la tecnología a sus Sistemas.
- Proponer nuevas herramientas administrativas para aumentar la productividad.
- Ofrecer servicios de consultaría administrativa de acuerdo a sus giros comerciales
- Sugerir algunas medidas de control interno para sus operaciones
- Efectuar la apertura y constitución de sociedades civiles y comerciales.
- Realizar tramites ante diferentes autoridades gubernamentales.

#### 1.2.5. *Servicios de Intermediación para Auditorías*

- Establecer contacto con clientes que deseen o que estén obligados a ser dictaminados por contadores públicos registrados, y con los cuales se actúa como intermediarios.

## 1.3. Giros y perfiles de sus Clientes

### 1.3.1 Industria de Transformación.

En este tipo de empresas, la actividad desarrollada consiste en la producción de bienes y productos mediante la transformación y / o extracción de materias primas, con el fin de obtener un producto terminado, ya sea para consumo final o para bienes de producción.

Estas empresas que son atendidas por el despacho son entidades de reciente creación, por lo que su estructura aún es pequeña, y por lo cual no habido la necesidad de que estas cuenten con su propio departamento de contabilidad.

Las empresas a las que sirve el despacho se encuentran clasificadas como microempresas y medianas; es por ello que obtienen la contabilidad de manera externa.

- **En la Elaboración de Bebidas:** Empresas que se dedican a la purificación de agua potable y a la transportación de este vital líquido a corporativos como hospitales, escuelas, y al público en general.
- **De Construcción:** Empresas que se dedican a la venta de materiales para la construcción.

- **Cementeras:** Empresas que se dedican a la fabricación de cemento y al procesamiento de minerales. Se trata de una actividad meramente industrial.
- **Chocolateras:** Empresas que se dedican al procesamiento del cacao, para la creación del chocolate el cual comercializa a distribuidoras de dulces.
- **Acereras:** Empresas que se dedican a moldear el acero inoxidable, para la comercialización nacional y la exportación de dicho acero.

### 1.3.2 Servicios Financieros

Estas empresas se dedican a brindar un servicio a la comunidad, relacionado con el ahorro, el financiamiento y la protección de bienes patrimoniales.

- **Aseguradoras:** Empresas que se encargan de allegarse clientes que requieren de asegurar algún bien mueble o inmueble para evitar algún daño en sus activos o prever la seguridad económica de sus descendientes en caso de fallecimiento.

- **Afianzadoras:** Empresas que se dedican a garantizar la recuperación de una cantidad de dinero en caso de malversación.

### **1.3.3. Empresas especialistas en Comunicación Masiva, por Internet y Medios Publicitarios.**

Estas empresas se dedican a la publicidad en medios de comunicación masiva como lo es la televisión, la radio o la Internet. Son entidades dedicadas a hacer sitios Web a empresas privadas o corporativas, con el propósito de dar a conocer sus servicios o productos, mediante técnicas especializadas.

### **1.3.4. Empresas dedicadas a la seguridad residencial y corporativa.**

Estas empresas se dedican a equipar a casas residenciales o centros comerciales, para brindar seguridad mediante instalación y mantenimiento de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad, con el fin de salvaguardar los activos o propiedades de aquellas organizaciones que contratan sus servicios.

### **1.3.5. Empresas en Bienes Raíces y Arrendadoras de casa-habitación, comerciales y condominios.**

Estas empresas se dedican a la compra-venta de bienes inmuebles, así como también al arrendamiento de los mismos destinados para casa-habitación o para establecimientos comerciales. Esta empresa no solo tiene operaciones en el territorio nacional sino también en los Estados Unidos de América.

## **SECCION 2. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA OPERATIVO**

### **2.1. Procedimientos Operacionales**

Los procedimientos operacionales que realiza el despacho en materia de contabilidad en beneficio de sus clientes son:

### ***2.1.1. Obtención de documentos contabilizadores.***

La obtención de documentos contabilizadores consiste en allegarse de las pólizas y los comprobantes de ingresos y gastos que las sustentan. Los documentos que nos proporcionan son facturas por compras, pólizas cheque, estados de cuenta, facturas por ventas y comprobantes de transferencia electrónica. Sin embargo el despacho no cuenta con un control adecuado de la documentación en virtud de no darle el seguimiento adecuado y carecer de una calendarización específica que permita la entrega oportuna de documentos.

### ***2.1.2. Clasificación de las operaciones.***

Al momento de recibir los documentos contabilizadores descritos en el inciso anterior, son analizados con el propósito de conocer su deducibilidad o no, para efectos fiscales. De este modo los gastos deducibles, clasificarlos en gastos de administración o de producción, según sea el caso. En este mismo punto verificamos si todos los cheques que se giraron en el periodo tienen como soporte su correspondiente documento contabilizador. De lo contrario, se comentará con el cliente.

### ***2.1.3. Registro de las operaciones en pólizas (Codificación).***

Una vez obtenidas las pólizas, se codifican a mano los asientos contables relacionados con cada operación y verificamos que las pólizas tengan los datos necesarios para su registro y control. En algunas ocasiones se omiten algunos ajustes, y cuando se advierte tal situación no se vuelve a imprimir o codificar la póliza omitida, por lo que el programa muestra los datos correctos, no así la póliza que conserva la información corregida.

Algunas pólizas de diario carecen del respectivo documento contabilizador. Un ejemplo lo constituyen las pólizas de diario que registran las comisiones bancarias, y a las cuales no se les adjunta el estado de cuenta bancario donde se muestra el importe de dichas comisiones.

### ***2.1.4. Introducción de las pólizas en el programa contable electrónico.***

Las pólizas codificadas según se menciona en el inciso anterior, se introducen en el programa contable, el cual ya cuenta con el catálogo de cuentas del cliente en particular, y todos los recursos necesarios para la

sistematización y el control de las operaciones de la empresa.

Dicho programa emite la información contable de la empresa, como es el caso de las Balanzas de Comprobación, auxiliares de las cuentas, y el Diario General, entre otros informes indispensables para proporcionar la información financiera del cliente.

Sin embargo no se ejerce un control adecuado de todas las cuentas, lo que provoca que al término del ejercicio, algunas de ellas, no reflejen el saldo correcto.

### ***2.1.5. Elaboración de conciliaciones bancarias.***

Las conciliaciones bancarias consisten en verificar que la contabilidad muestre los mismos movimientos que los reportados por el banco según el período, y de existir alguna variación justificada, corregirla según el caso.

Debe contarse con un archivo por separado que contenga por una parte el estado de cuenta bancario proporcionado por el banco y por la otra un mayor-auxiliar emitido por el programa contable de dicha cuenta bancaria y un papel de trabajo que contenga la conciliación impresa. En ocasiones se carece de dichas conciliaciones debido a la falta de estados de

cuenta o simplemente por falta de control de las cuentas.

### ***2.1.6. Cálculo de los impuestos.***

Una vez que se cuenta con la información del periodo, se procede a su análisis para calcular y presentar las declaraciones de impuestos, dependiendo si se trata de pagos provisionales, declaraciones anuales o simplemente informativas.

La deficiencia y atrasos en el desarrollo del proceso contable, afectará la determinación correcta de los impuestos y la presentación oportuna de las declaraciones fiscales.

### ***2.1.7. Elaboración y presentación de declaraciones fiscales.***

Una vez que se cuenta con las cifras que deben declararse se procede a preparar el formato correspondiente, dependiendo si se presenta en una institución bancaria, en alguna administración de recaudación, o bien por medio de Internet y así presentar las declaraciones en tiempo y forma de acuerdo como lo establece la ley.

En la actualidad no existe un procedimiento adecuado para obtener y procesar los datos contables de una manera oportuna y sistemática, lo que provoca retraso y deficiencia en la obtención de información financiera.

Dicha situación impide tomar decisiones correctas, con respecto a la situación de la empresa y obstruye el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

## **2.2. Función Sustantiva.**

En el despacho se cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de la función sustantiva, por lo que, para sistematizar la información contable de los clientes se cuenta con un programa de contabilidad denominado COI 99 versión 6.5, en el cual se registran todas y cada una de las operaciones con el propósito de obtener la información necesaria para la elaboración de los Estados Financieros, así como el cálculo y elaboración de declaraciones de impuestos.

Cada miembro del despacho se hace cargo de una empresa en particular a la cuál le presta su mejor atención y resuelve los problemas detectados.

A cada cliente se le da un trato distintivo de acuerdo a sus necesidades con relación a su contabilidad y a sus obligaciones fiscales.

En el despacho se tiene la libertad de proponer e implementar nuevas formas de trabajo siempre y cuando permitan llevar a cabo sus tareas, con eficiencia. Sin embargo se ha deteriorado un tanto, con el consiguiente descenso de la productividad.

La comunicación que se tiene con el cliente es muy superflua, pues no se cuenta con papeles de trabajo ni se realizan reuniones periódicas para informar sobre la situación operativa de los clientes.

## SECIÓN 3: DIAGNOSTICO SOBRE EL SISTEMA OPERATIVO

### 3.1. Área de Administración.

#### *3.1.1. Organigrama*

No se cuenta con una estructura organizacional, debido a que la magnitud original del despacho no lo requería, pues sus operaciones eran mínimas. Sin embargo, hoy en día la firma ha ido creciendo a través de los años y por lo tanto se han incrementado sus clientes y operaciones.

Aunque el despacho cuenta con cierta estructuración, se hace necesario contar con un organigrama, pues se desconoce la jerarquía y funciones de sus integrantes.

La división de las funciones de Contabilidad y Devoluciones de impuestos, obligan a la existencia de un organigrama.

### *3.1.2. Jerarquía de Puestos*

La jerarquía de puestos constituye una descripción de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de una función específica. Dicha descripción debe tener un formato determinado dentro de la firma, con el fin de preservar la comparabilidad de los datos. Sin embargo se carece de este tipo de políticas o normas, ya que la autoridad máxima es el Director General y como normalmente se encuentra fuera del despacho, se desconocen las políticas que deben observarse, lo cual ha provocado escaso rendimiento en el trabajo y un atraso severo en el cumplimiento de las obligaciones contables y fiscales de los clientes, pues no se les ha dado un correcto seguimiento, debido a la carencia de políticas y mandos.

El personal con el que se cuenta para llevar a cabo las actividades es insuficiente, contándose tan solo con los siguientes elementos:

- **Director:** es el miembro supremo de autoridad en el despacho, toda vez que encabeza a la firma y tiene las relaciones con los clientes y prospectos, así como los contactos con autoridades y colegas. Se encarga de incrementar la cartera de clientes no solo de contabilidad, sino en la especialidad de devoluciones de Impuestos Federales.
- **Subdirector:** Tiene a su cargo el control administrativo del despacho en particular, de llevar a cabo el control de la chequera, además de los pagos de los miembros de la oficina y de los proveedores. Es el responsable de la adquisición y mantenimiento del equipo de trabajo y del material de papelería.
- **Jefe del Departamento de Contabilidad:** Persona responsable de supervisar el proceso contable, elaborar los Estados Financieros y proporcionarlos a los clientes. Tiene a su cargo la atención a los clientes en materia de Contabilidad.
- **Auxiliar de Contabilidad:** esta persona es la responsable de operar el programa de contabilidad de los clientes, que por lo tanto desarrolla el proceso descrito en el inciso de

Procedimientos Operacionales enunciado en la sección 2.

- **Mensajero y Cobrador:** Se cuenta con esta persona la cual, tiene un contacto directo con los clientes del despacho, actuando como intermediario, para proporcionar información y/o documentación requerida, además de ser el que hace llegar los recibos de Honorarios y los cheque correspondientes.

El análisis de puestos permite fijar los niveles de desempeño de su ocupante. Con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben alcanzar y ofrecer a los mandos superiores un instrumento objetivo de medición de resultados.

### ***3.1.3. Reglamento Interno de Trabajo:***

En general el despacho no cuenta con un reglamento interno de trabajo lo que provoca la carencia de políticas, normas y sanciones.

Las reglas son solo de tipo verbal y no se cuenta con mecanismos que vigilen su cumplimiento.

Se carece de un programa de actividades y no se supervisa ni evalúa la productividad del personal.

## **3.2. Área de Recursos Humanos.**

### ***3.2.1. Reclutamiento y Selección del personal***

El reclutamiento y la selección del personal se basa en la recomendación de colegas y no se practica ningún examen de conocimientos básicos o de valoración, sin percatarse del riesgo que ello implica al allegarse del personal inadecuado para la firma, en virtud de desconocer los conocimientos teórico-prácticos de los aspirantes al puesto. Por lo tanto el despacho ha decaído en su rendimiento de servicio, por no seleccionar adecuadamente a su personal, afectando así la buena imagen del despacho con el consiguiente riesgo de incurrir en pérdidas monetarias.

### ***3.2.2. Capacitación y Adiestramiento del Personal.***

El adiestramiento inicial a favor del personal del despacho, lo constituye una sesión de inducción, por medio de la cuál se instruye a los elementos de nuevo ingreso acerca del perfil del despacho, los servicios que ofrece las relaciones jerárquicas y las funciones que habrán de desempeñar.

La capacitación posterior que ofrece el despacho a su personal es por medio de cursos de actualización en ciertas áreas del conocimiento propio de la profesión contable.

El despacho esta inscrito en dos revistas de información contable y fiscal, las cuáles permiten la actualización autodidacta del personal.

Una de ellas es *Horizonte Fiscal*. Esta revista es recibida cada mes y tiene temas fiscales recientes, casos prácticos, información frecuente como indicadores fiscales. Una sección de consultas al director y algunas publicaciones trascendentes del diario oficial.

La otra es *IDC Seguridad Jurídico Fiscal*. Esta consiste en un conjunto de carpetas referidas a temas de interés profesional, tales como Laboral y Seguridad Social, Comercio Exterior, Contabilidad fiscal, Jurídico Corporativo y una exclusivamente de asuntos Tributarios, dicha publicación se recibe quincenalmente.

Ambas poseen páginas electrónicas que contienen aún más información de interés profesional.

Dentro de la capacitación cabe señalar que se cuenta con todas la herramientas para obtener la información necesaria, se proporcionan al personal las leyes fiscales del año en curso, los principios de contabilidad y toda una gama de libros relacionados con la profesión contable; sin faltar revistas fiscales y boletines de diferentes áreas.

Por último, se cuenta con Internet abierto para consultar cualquier tema en la red, como es el caso del portal del Servicio de Administración Tributaria, los portales bancarios para declaraciones y demás páginas fiscales de nuestro interés.

### ***3.2.3. Evaluación del Personal.***

No se efectúa una evaluación sobre la productividad de los miembros del despacho.

No se aplican métodos de evaluación para medir la productividad del personal en el desempeño de sus funciones. Tampoco existe un estudio racional para conocer la suficiencia o insuficiencia del personal estrictamente necesario para cubrir las necesidades reales del despacho. Esta carencia trae como consecuencia la posibilidad de contar con personal ineficiente o con exceso o en defecto de las personas necesarias para cubrir las necesidades del despacho. Lo anterior afectará ciertamente las utilidades del despacho.

### **3.3. Área de Crédito y Cobranzas.**

Ésta área no existe, de manera formal. La función correspondiente se encuentra a cargo del director de la firma, el cuál controla el proceso de cuentas por cobrar por concepto de devoluciones de impuestos.

Sin embargo no existe coordinación con el departamento de Contabilidad, lo cuál ocasiona un rezago en la facturación de los honorarios a favor del despacho.

Dicha situación origina que no se cobren oportunamente los honorarios correspondientes por concepto del servicio de Contabilidad a los clientes.

El despacho, al no contar con un departamento de crédito y cobranzas, provoca la siguiente problemática:

- Carencia de un análisis para determinar a quienes y por cuánto tiempo se les concede el crédito.
- Ausencia de planes de recuperación de las cuentas por cobrar.
- Carencia de controles para una adecuada rotación de cartera.
- Ausencia de técnicas y políticas de cobranza.
- Inexistencia de una vigilancia constante sobre las cuentas por cobrar y por lo tanto ausencia de eficaces esfuerzos de cobro.

De aquí se desprende que las cuentas incobrables existen en virtud del escaso rendimiento del departamento de contabilidad. Es por ello que se requiere de un manual de organización, para subsanar todas estas deficiencias.

### **3.4. Área de Contabilidad.**

#### **3.4.1 Contabilidad Propia.**

El área de contabilidad de la firma se encuentra a cargo del jefe de dicho departamento y es responsable del registro de las operaciones financieras, de la presentación de las declaraciones fiscales, y del trato directo con los clientes de Contabilidad, desde la recepción de los documentos contabilizadores, hasta los cobros de los mismos.

#### **3.4.2 Contabilidad de los Clientes.**

Esta persona tiene gran responsabilidad en la firma; sin embargo tiene importantes deficiencias, tales como no solicitar oportunamente los documentos contabilizadores no presentando las declaraciones fiscales en tiempo y descuidar la atención debida a los clientes, lo cuál trae como consecuencia la omisión de la facturación de los servicios correspondientes.

Las deficiencias antes descritas han provocado la deserción de algunos clientes, con el consiguiente demérito para la imagen de la firma.

## SECIÓN 4: MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### 4.1. Introducción.

El presente manual contiene la estructura organizacional de "BECAM HERRERA, S. C." iniciando con un breve resumen de sus orígenes y de la evolución que ha tenido hasta nuestros días. Se mencionan a grandes rasgos los servicios que ofrecen a los clientes, y se incluye una pequeña inducción acerca de los giros y los perfiles en que la firma se especializa.

Este manual expone con detalle la estructura de Becam Herrera, S. C., señalando los puestos y la relación que existe entre ellos con el fin de fortalecer los procedimientos de trabajo y control.

A su vez define la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones que competen a cada individuo dentro del despacho, las actividades y los objetivos específicos; así como las descripciones de los servicios que ofrece.

Las áreas funcionales que se abordan en virtud de la extensión y tamaño del despacho, son: Administración, Recursos Humanos, Crédito y Cobranzas, así como el área de Contabilidad.

## 4.2. Perfil del despacho.

### 4.2.1. Reseña Histórica.

El despacho "BECAM HERRERA S. C., inicia sus operaciones el 13 de Octubre de 1995, teniendo como ubicación la avenida Canal de Tezontle 860 despachos 25 y 25-A, en la colonia Ampliación Ramos Millán de la delegación Iztacalco del Distrito Federal. Becam Herrera, S. C., quedo asentada en el Registro Público de Personas Morales, con el número 37188, inscrita como Sociedad Civil, con un Capital suscrito y pagado de \$200,000.00 (Doscientos Mil Pesos, en Moneda Nacional).

Los Socios que constituyen actualmente la sociedad son: el C. P. Agustín B. Herrera Zafra quien suscribió una Parte Social de \$150,00.00 (Ciento Cincuenta Mil Pesos, Moneda Nacional) y la socia Ignacia del Carmen Santos González una Parte Social con Valor de \$40,000.00 (Cuarenta Mil Pesos, Moneda Nacional) y los hijos de ambos Melesio y Edgar Gabriel Herrera Santos con la parte proporcional de \$10,000.00 (Diez Mil Pesos, Moneda Nacional.).

Es importante resaltar que la sociedad es meramente familiar y que ha crecido constantemente con el paso del tiempo, tanto en el número de clientes como en los servicios prestados.

BECAM HERRERA S. C. tiene como objetivo social la asesoría en Materia Contable, Laboral, Fiscal, Administrativa y Legal.

BECAM HERRERA S. C., en su afán por mantenerse a la vanguardia, se encuentra en la ruta hacia la excelencia en la prestación de los servicios antes mencionados, a través de la capacitación continua y esfuerzo colectivo que le permite satisfacer las necesidades de sus clientes, cuya exigencia fomenta que día a día el personal se sienta a gusto de permanecer en el despacho, así como el propio cliente, a quién se le ofrece cada vez un mejor servicio de calidad.

#### 4.2.2. *Servicios que presta.*

##### *Servicios de Contabilidad.*

- Registro de operaciones financieras.
- Calculo de los Impuestos Federales y Estatales.
- Elaboración de Estados Financieros.
- Análisis e interpretación de Estados Financieros.

##### *Servicios Fiscales.*

- Elaboración y presentación de solicitudes de devoluciones y compensaciones de impuestos

federales, en los formatos correspondientes y demás requisitos necesarios ante la Administración Tributaria, por concepto de pagos indebidos o saldos a favor.

- Elaboración y presentación de declaraciones provisionales anuales e informativas en tiempo y forma.
- Elaboración de avisos y demás trámites ante instituciones del gobierno Federal.
- Atención de los requerimientos emitidos por la Administración Tributaria.
- Tramitación de los Recursos Administrativos necesarios.
- Ofrecimiento de servicios de planeación fiscal

#### *Servicios Laborales.*

- Suscripción de contratos de contraprestaciones de una relación subordinada.
- Formulación de altas Patronales y de trabajadores ante Instituciones como el IMSS.
- Calculo de las liquidaciones mensuales y bimestrales de cuotas Obrero-Patronales.
- Ofrecimiento de servicios de asesoría y ejecución de las obligaciones patronales ante sus trabajadores.

#### *Servicios Administrativos.*

- Proposición de estructuras funcionales en la organización.

- Implementación y/o actualización de políticas e incorporación de tecnologías a sus Sistemas.
- Proposición de nuevas herramientas administrativas para aumentar la productividad.
- Ofrecimiento de servicios de consultoría administrativa de acuerdo a sus giros comerciales
- Sugerencia de medidas de control interno para sus operaciones
- Tramitación de aperturas y constitución de sociedades civiles y comerciales.
- Realización de trámites ante diferentes autoridades gubernamentales

#### *Servicios de Intermediación para Auditoría*

- Establecimiento de contactos con clientes que deseen o que estén obligados a ser dictaminados por contadores públicos registrados, y con los cuales se actúa como intermediarios.

#### **4.2.3. Giros y Perfiles de sus Clientes.**

##### ***Industria de Transformación.***

En este tipo de empresas, la actividad desarrollada consiste en la producción de bienes y productos mediante la transformación y / o extracción de

materias primas, con el fin de obtener un producto terminado, ya sea para consumo final o para bienes de producción.

Estas empresas que son atendidas por el despacho son entidades de reciente creación, por lo que su estructura aún es pequeña, y por lo cual no habido la necesidad de que estas cuenten con su propio departamento de contabilidad.

Las empresas a las que sirve el despacho se encuentran clasificadas como microempresas y medianas; es por ello que obtienen la contabilidad de manera externa.

- **En la Elaboración de Bebidas:** Empresas que se dedican a la purificación de agua potable y a la transportación de este vital líquido a corporativos como hospitales, escuelas, y al público en general.
- **De construcción:** Empresas que se dedican a la venta de materiales para la construcción.
- **Cementeras:** Empresas que se dedican a la fabricación de cemento y al procesamiento de minerales. Se trata de una actividad meramente industrial.
- **Chocolateras:** Empresas que se dedican al procesamiento del cacao, para la creación del

chocolate el cual comercializa a distribuidoras de dulces.

- **Acereras:** Empresas que se dedican a moldear el acero inoxidable, para la comercialización nacional y la exportación de dicho acero.

### *Servicios Financieros*

Estas empresas se dedican a brindar un servicio a la comunidad, relacionado con el ahorro, el financiamiento y la protección de bienes patrimoniales.

- **Aseguradoras:** Empresas que se encargan de allegarse clientes que requieren de asegurar algún bien mueble o inmueble para evitar algún daño en sus activos o prever la seguridad económica de sus descendientes en caso de fallecimiento.
- **Afianzadoras:** Empresas que se dedican a garantizar la recuperación de una cantidad de dinero en caso de malversación.

### *Empresas especialistas en Comunicación Masiva, por Internet y Medios Publicitarios.*

Estas empresas se dedican a la publicidad en medios de comunicación masiva como lo es la televisión, la radio o la internet. Son entidades dedicadas a hacer

sitios Web a empresas privadas o corporativas, con el propósito de dar a conocer sus servicios o productos, mediante técnicas especializadas.

*Empresas dedicadas a la seguridad residencial y corporativa.*

Estas empresas se dedican a equipar a casas residenciales o centros comerciales, para brindar seguridad mediante instalación y mantenimiento de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad, con el fin de salvaguardar los activos o propiedades de aquellas organizaciones que contratan sus servicios.

*Empresas en Bienes Raíces y Arrendadoras de casa-habitación, comerciales y condominios.*

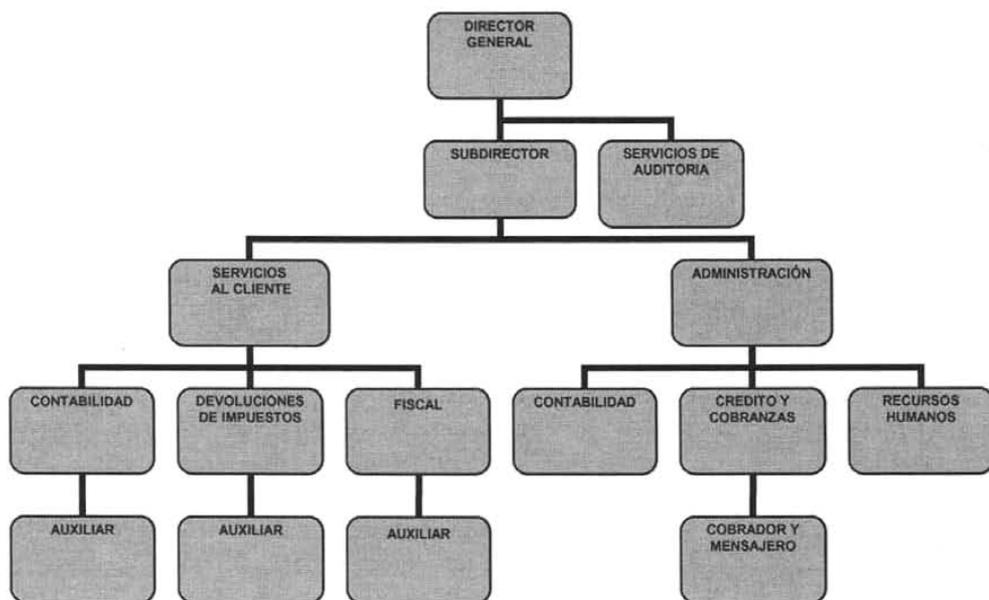
Estas empresas se dedican a la compra-venta de bienes inmuebles, así como también al arrendamiento de los mismos destinados para casa-habitación o para establecimientos comerciales. Esta empresa no solo tiene operaciones en el territorio nacional sino también en los Estados Unidos de América.

#### *4.3. Área de Administración.*

##### *4.3.1. Organígrama.*

Este Organígrama se diseño desde el punto de vista funcional para representar esquemáticamente las funciones de la firma, pero dado que se trata de un despacho pequeño su personal desempeña diversas

funciones, aunque lo ideal sería que cada área tenga un responsable.



### *Áreas funcionales:*

1. C. P. Agustín Bernardino Herrera Zafra.
2. C.P. Fidel Camerino Cruz Luna.
3. Sra. I. del Carmen Santos González.
4. Estela Martínez López.
5. Melesio Herrera Santos.
6. Edgar Gabriel herrera Santos.
7. Israel Serrano Quintanar.
8. Janet Martínez López.
9. Israel Coss Mendiola.

### 4.3.2. Jerarquía de Puestos.

La jerarquía de puestos constituye una descripción de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de una función específica.

Por pequeño que sea el despacho, la práctica ha demostrado que se deben buscar personas de nivel inferior que ejecuten trabajos de contabilidad y mensajería, entre otros, sobre todo para que algún ejecutivo no limite su tiempo en estos deberes y pueda así promover y proyectar con éxito al despacho.

- **Director:** constituye la autoridad máxima en el despacho, toda vez que encabeza la firma y establece las relaciones con los clientes y prospectos, así como los contactos con autoridades y colegas. Se encarga de incrementar la cartera de clientes no solo de contabilidad, sino en la especialidad de devoluciones de Impuestos Federales.
  
- **Subdirector:** Tiene a su cargo el control administrativo del despacho. Particularmente ejerce el control de la chequera del despacho, así como de atender pagos de los miembros de la oficina. Además

es el responsable de la adquisición y mantenimiento del equipo de trabajo.

- **Jefe del Departamento de Contabilidad:** Persona responsable de supervisar el proceso contable, elaborar los Estados Financieros y proporcionarlos a los clientes. Tiene a su cargo la atención a los clientes en materia de Contabilidad.

### Requisitos Técnicos:<sup>1</sup>

- “Pasante y/o titulado.
- Tener experiencia de dos a tres años como mínimo en el área y haber estado el tiempo suficiente para conocer lo relativo a dos cierres anuales.
- Tener amplios y profundos conocimientos técnicos del área donde se está desarrollando; sin embargo debe conocer con bastante amplitud los aspectos importantes de otras áreas.
- Tener los hábitos de estudio e investigación.
- Habilidad para resolver problemas, proponiendo las diversas soluciones con base en estudios y argumentaciones técnicas.
- Tener conocimiento en el proceso electrónico de datos.

---

<sup>1</sup> 1. *Manual para estructurar firmas pequeñas y medianas de Contadores Públicos*, Comisión de Apoyo a la Práctica Profesional Independiente (CAPRI); Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Federación de Colegios de Profesionistas Pág. 106

## Deberes y Responsabilidades:

- Responsabilidad total del desarrollo de los servicios en el campo de trabajo.
- Asegurar que el trabajo se desarrolle de conformidad con los programas o con base en las instrucciones recibidas y del cumplimiento del alcance fijado.
- Llevar a cabo el entrenamiento de los ayudantes que lo asisten y contestar las preguntas que le formulen.
- Supervisar el trabajo de sus ayudantes. Hacer las preguntas necesarias para cerciorarse que entendieron la naturaleza y alcance del trabajo.
- Revisar los papeles de trabajo, identificar los trabajos pendientes y supervisar que las responsabilidades sean cubiertas adecuada y oportunamente. Formular programas de trabajo en todos los casos.
- Llevar a cabo el trabajo en las secciones más difíciles.
- Localizar problemas y comunicarlos oportunamente al Director General, para proveer varias opciones para su solución, fundadas en argumentaciones lógicas y con referencia a literatura técnica.
- Mantener informado al cliente de los avances y problemas de trabajo, llevando a cabo

juntas necesarias para la solución de problemas.

- Preparar los informes, los estados financieros y sus notas que como resultado del trabajo deben formularse.
  - Llevar un control estricto del presupuesto de tiempos. Avisar oportunamente de problemas que impidan se cumpla satisfactoriamente.
  - Formular constructivamente las hojas de evaluación de sus asistentes.
  - Estar alerta para proporcionar servicios adicionales a los clientes.
  - Formular memorando evidenciando su participación en cada trabajo.
  - Hacer seguimiento de los informes para que se entreguen en tiempo.
  - Asegurar que el personal recibe entrenamiento sobre la marcha.
  - Participar como instructor en los cursos de entrenamiento.”
- 
- **Auxiliar de Contabilidad:** esta persona es la responsable de operar el programa de contabilidad de los clientes, y por lo tanto desarrolla el proceso descrito en el inciso de Procedimientos Operacionales enunciado en la sección 2.

## Requisitos Técnicos:<sup>2</sup>

- “Estudiantes de nivel superior o Técnicos a-fines a la profesión.
- Conocimientos básicos, en prácticas de contabilidad básica, contabilidad de costos, impuestos y auditoria.
- Habilidad para comunicarse verbal y por escrito.
- Tener mente inquisitiva y alerta para poder habituarse al estudio e investigación.

## Deberes y Responsabilidades:

- Obtener la evidencia de los hechos señalados en los programas de trabajo y a las instrucciones recibidas.
- Comprender la naturaleza del trabajo a desarrollar y saber reconocer problemas.
- Comunicar oportunamente a su superior inmediato del avance del trabajo.
- Documentar apropiadamente el trabajo realizado.
- Establecer buenas relaciones de trabajo.
- Controlar el presupuesto de trabajo.
- Espíritu de servicio.
- Terminar el trabajo sin pendientes
- Asistir con puntualidad y participar entusiastamente en los cursos de

---

<sup>2</sup> Ibid. Pág.103

entrenamiento que organice el despacho, y a los que sea enviado en otra institución.”

- **Mensajero y Cobrador:** Tiene a su cargo el intercambio de correspondencia entre el despacho y sus clientes, así como la encomienda de obtener los cheques expedidos por los propios clientes por concepto de honorarios.

#### **Requisitos Técnicos:**

- Estudiantes y/o Técnicos.
- Responsabilidad y honestidad en el manejo de la información y documentos que maneja.
- Habilidad para comunicarse verbalmente.
- Tener mente inquisitiva y alerta para poder habituarse a cualquier ambiente de trabajo.

#### **Deberes y Responsabilidades:**

- Atento a servir a los clientes.
- Establecer buenas relaciones de trabajo.
- Transportar todo lo que se le encomendé en tiempo.
- Tener buena presencia con los clientes.
- Ser respetuoso dentro y fuera de la firma.

El análisis de puestos permite fijar los niveles de desempeño de su ocupante. Con ello se

consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben alcanzar y ofrecer a los mandos superiores un instrumento objetivo de medición de resultados. Es por ello que en la medida en que el despacho logre un crecimiento deberá asignar funciones de administración a personas en vía de formación profesional, y si su estructura lo permite, se contratará a personal acorde a su función para que supervise y vigile la administración del despacho y evite que se distraiga a ejecutivos productivos que pueden desarrollar trabajos con clientes.

El personal que se debe utilizar en las funciones administrativas del despacho, debe contar con la capacidad suficiente, pues de él depende la calidad de presentación de los trabajos de la firma, los cuales constituyen el producto final para el cliente.

#### **4.3.3. Reglamento interno de trabajo.**

En este reglamento interno se considerará lo siguiente:

- La hora de entrada al despacho será a las 9:00 de la mañana, y la salida a las 3:00 de la tarde, la cual será registrada en un libro de control de asistencia para el despacho.

- Se dará una tolerancia de 25 minutos de demora. Si rebasan dicha tolerancia tres veces consecutivas en una semana, se les descontará la mitad de un día laboral en su próximo sueldo quincenal.
- Los permisos se pedirán con dos días de anticipación. Dependiendo de las causas se les concederá con o sin goce de sueldo.
- A todos lo que cumplan con las normas contenidas en el presente reglamento y observen conductas que merezcan ser gratificadas y ofrezcan su mayor desempeño, e les dará un bono de productividad. De lo contrario para aquellos elementos que no cumplan con preceptos en este reglamento, se harán acreedores a sanciones.
- En el despacho se manejará la motivación de personal como elemento funcional para desarrollar las actividades correspondientes. Como parte de esta política motivacional, se exhibirán carteles en sus lugares de trabajo para propiciar un ambiente sano y agradable.
- Otra política que el despacho ha adoptado, es no dejar pasar por alto los cumpleaños de cada uno de los miembros del despacho haciendo un pequeño festejo en su honor, mostrando la calidad

humana de la firma hacia sus colaboradores.

- Se lleva registro de falta de asistencia de cada uno de los auxiliares. (Figura 1)

BECAM HERRERA, S.C.			CUADRO DE ASISTENCIA																												HOJA 1 DE 1							
NOMBRE:																																						
DEPARTAMENTO:																																						
NÚM.	ACTIVIDAD	T	AGOSTO																																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	DÍAS				
1	FALTAS CON PERMISO	E																																				
		R																																				
2	FALTAS SIN PERMISO	E																																				
		R																																				
3	VACACIONES	E																																				
		R																																				
4	DIAS APOYO EXTRAS	E																																				
		R																																				
ABR/ROM																																		ESTIMADO:				
ABR/ETO																																		REAL:				
ESTIMADO:																																						
REAL:																																						
T:	TIEMPO.																																					
E:	ESTIMADO.																																					
R:	REAL.																																					

FIG. 1 CUADRO DE ASISTENCIA

- Se proporcionará un programa y un calendario de actividades a los auxiliares, en función de las obligaciones fiscales de los clientes, con el fin de planear sus actividades. (Figura 2.)

BECAM HERRERA, S.C.

CUADRO DE ACTIVIDADES

HOJA 1 DE 1

NOMBRE:																																								
DEPARTAMENTO:																																								
NÚM.	ACTIVIDAD	Tiempo en días	AGOSTO																																					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	DÍAS						
1	OBTENCIÓN DE DOCUMENTOS CONTABILIZADORES	E																																						
		R																																						
2	CLASIFICACIÓN DE OPERACIONES	E																																						
		R																																						
3	INTRODUCCIÓN DE LAS FOLIAS EN EL PROGRAMA CONTABLE	E																																						
		R																																						
4	ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES CONTABLES	E																																						
		R																																						
5	CÁLCULO DE IMPUESTOS	E																																						
		R																																						
6	ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE DECLARACIONES FISCALES	E																																						
		R																																						
ABR/ROM																																		ESTIMADO:						
ABR/ETO																																		REAL:						
ESTIMADO:																																								
REAL:																																								
T:	TIEMPO.																																							
E:	ESTIMADO.																																							
R:	REAL.																																							

FIG. 2 CUADRO DE ACTIVIDADES

- Se elaborará un informe por cada uno de los clientes, tanto físicas (Figura 3.) como morales (Figura 4.) el cual será proporcionado al jefe de contabilidad. Dicho documento mostrará la información más relevante y de interés para el cliente. Dicho informe constituye al mismo tiempo una bitácora que contiene con detalle los pormenores del trabajo realizado. (Figura 3 y 4)

DATOS GENERALES:		LEONARDO HERRERA BARRIOS	
R.F.C.:	HEBL780737PS4	CIEC:	19780737
	HEBL780737HDFRBNOS		
OBLIGACIONES FISCALES		FECHAS DE ENTREGA	
ISR. PERSONA FÍSICA CON ACT. EMPREGARIAL		EL DIA 17 DE C/MES IMPOSTAL PERIODO	
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO		EL DIA 17 DE C/MES IMPOSTAL PERIODO	
ULTIMOS IMPUESTOS CALCULADOS Y DECLARADOS:			
NOVIEMBRE Y DICIEMBRE FALTA POR DECLARARSE			
ULTIMA CONTABILIDAD ARCHIVADA:			
NOVIEMBRE Y DICIEMBRE			
ULTIMOS HONORARIOS COBRADOS POR PARTE DEL DESPACHO:			
HASTA SEPTIEMBRE			
DEVOLUCIONES REALIZADAS (Ejercicio-Concepto-De parte)			
DEVOLUCIONES AUTOMÁTICAS		DEVOLUCIONES EN FORMATO	
PENDIENTES EN LA CONTABILIDAD:			
POR PAGAR LA FACTURAS 1725-OCTUBRE \$720.33			
Y LA 1725 DE NOV-DIC \$1056.33			
PREGUNTAR SOBRE LA FACTURA DEL AUDI POR LOS QUE ESTA PAGANDO			
OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS PERSONALES:			
ELABORO:	EMC	REVISO:	
FECHA:	17 de Diciembre de 2004	FECHA:	

FIG.3 INFORME DE PERSONAS FISICAS.



#### *4.4. Área de Recursos Humanos.*

En este punto se establecerán políticas básicas indispensables para lograr la administración que coadyuve a la obtención de los fines del despacho.

##### *4.4.1. Reclutamiento y selección del personal.*

El análisis de los puestos de trabajo constituye un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino el puesto en si mismo. El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un cierto comportamiento en un individuo, por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

Las fuentes de reclutamiento del despacho serán:

- Recomendaciones por parte de algún miembro del propio despacho que imparta clases en alguna institución educativa, de algún cliente o amistades del despacho; o bien, por elementos del

mismo despacho que tengas prospectos a fines de la profesión, o por ser compañeros de aulas.

- Por reclutamiento directo en las principales universidades y escuelas profesionales.
- Por bolsas de trabajo de diversas instituciones de cada localidad.
- Por anuncios clasificados en los periódicos.

Los perfiles del personal reclutado, serán:

- Que sean inteligentes, ambiciosos, motivados para desarrollar una carrera profesional interesados en aspirar hacia responsabilidades mayores.
- Que posean título profesional o estén en vías de obtenerlo en un corto plazo.
- Que hayan cursado sus estudios con calificación satisfactoria.
- Que posean personalidad definida.

La contratación se realizará de la siguiente manera:

- Formular solicitud de empleo y entrega de currículum vitae.
- El candidato se entrevistará con el jefe de contabilidad.

- El candidato se someterá a un examen escrito y verbal.
- La aprobación para contratar a un candidato deberá hacerse siempre por el Director General de la Firma.
- Finalmente deberán llevarse a cabo las investigaciones pertinentes sobre los candidatos en relación a su integridad moral y profesional.

#### *4.4.2. Capacitación y Adiestramiento del Personal.*

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

La política del despacho para asegurar la calidad técnica, es a través de los cursos de entrenamiento tanto internos del despacho como externos por parte de instituciones dedicadas a la capacitación y actualización.

El entrenamiento deberá abarcar todas las funciones de contabilidad general, fiscal, auditoria y servicios administrativos y de consultoría; esto es, a todos los niveles desde los auxiliares hasta los jefes de área.

En ocasiones solo el jefe del área asistirá a los cursos, pero se comprometerá a enseñar el tema a sus subordinados. En los casos en los que no se tenga la oportunidad de asistir a cursos externos se efectuará una jornada de actualización técnica y práctica de algunos temas de interés general. Para la firma y en la que los expositores sean miembros del despacho. De esta forma se interactuará con conocimientos y compañerismo.

El éxito de la capacitación personal depende de la contribución particular de los individuos y, desde el punto de vista de cada uno de ellos, el compromiso es personal y limitado únicamente a la magnitud de los deseos de superación y de desarrollo que se hayan impuesto; adicionalmente el entrenamiento, debe ofrecerse en forma individual y con mayor auge a cada nuevo miembro del despacho para familiarizarlo con la firma.

El propósito del despacho es el de ayudar a su personal a desarrollar planes para su

mejoramiento profesional; para tal propósito es conveniente implantar un programa de desarrollo profesional que incluya los siguientes instrumentos: la exposición de temas especiales expuestos por elemento del propio despacho y mesas redondas sobre temas actuales en materia de impuestos. Este plan no se establece para definir y apoyar promociones y aumentos de emolumentos, sino para ayudar al personal a mejorar su actuación profesional.

El despacho esta inscrito en dos revistas de información contable y fiscal, las cuáles permiten la actualización autodidacta del personal.

Una de ellas es *Horizonte Fiscal*. Esta revista es recibida cada mes y tiene temas fiscales recientes, casos prácticos, información frecuente como indicadores fiscales. Una sección de consultas al director y algunas publicaciones trascendentes del diario oficial.

La otra es *IDC Seguridad Jurídico Fiscal*. Esta consiste en un conjunto de carpetas referidas a temas de interés profesional, tales como Laboral y Seguridad Social, Comercio Exterior, Contabilidad fiscal, Jurídico Corporativo y una exclusivamente de asuntos Tributarios, dicha publicación se recibe quincenalmente.

Ambas poseen páginas electrónicas que contienen aún más información de interés profesional.

Dentro de la capacitación cabe señalar que se cuenta con todas la herramientas necesarias para obtener la información necesaria, se proporcionan al personal las leyes fiscales del año en curso, los principios de contabilidad y toda una gama de libros relacionados con la profesión contable; sin faltar revistas fiscales y boletines de diferentes áreas.

Por último, se cuenta con Internet abierto para consultar cualquier tema en la red, como es el caso del portal del Servicio de Administración Tributaria, los portales bancarios para declaraciones y demás páginas fiscales de nuestro interés.

#### ***4.4.3. Evaluación del personal.***

El despacho trata de satisfacer mediante energía humana (física o mental), la demanda total de trabajo que se exige, por lo que es importante conocer el monto total de trabajo y dividirlo en porciones susceptibles de ser realizado por varias personas. El análisis de puestos nos permite conocer su contenido y

requisitos; con ello se logra aplicar asignaciones precisas en cuanto a responsabilidad y autoridad de cada puesto y por ende exigir al ocupante de cada uno de ellos responsabilidad y poderle otorgar o delegar autoridad para el cumplimiento de sus funciones.

Todo el personal técnico del despacho debe ser evaluado en su trabajo, por la persona que lo dirigió, estableciéndose que un auxiliar sea evaluado por su jefe inmediato y así sucesivamente. La frecuencia de la evaluación, deberá efectuarse por cada trabajo realizado por cada cliente; sin embargo en algunos esto no es posible y por lo tanto deberán efectuarse evaluaciones cada bimestre como mínimo.

El despacho estimulará la permanencia de su personal que observe las siguientes características:

*“El estilo de liderazgo e influencia, capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la firma.*

*La selección y desarrollo del personal a cargo, capacidad para seleccionar, capacitar promover, delegar, asesorar y evaluar a otras*

personas, que estén bajo su responsabilidad o no.

*Habilidades analíticas y toma de decisiones*, capacidad para identificar las causas y resolver problemas a través de la toma de decisiones utilizando el pensamiento crítico, analítico y sistemático.

*Relaciones interpersonales*, capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupo.

*Comunicación*, capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral y escrita, entendiendo el impacto en el interlocutor.

*Planeamiento y Organización*, capacidad para anticipar, planear y organizar tareas, proyectos a través de decisiones apropiadas.

*Adaptación y Flexibilidad*, capacidad para adecuarse velozmente a los cambios en los procesos de trabajo, ambiente y nuevas tareas mantenimiento un buen desempeño para gestionar el proceso de cambio.

*Motivación y Compromiso*, capacidad para auto superarse logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la firma.

*Conocimiento técnico del área y prácticas de Recursos Humanos*, capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de su tarea y la resolución de problemas en su labor.

*Compresión del entorno y la Organización*, capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias de la actividad y del negocio”<sup>3</sup>.

El despacho debe considera que su personal es su principal activo y tiene el compromiso de desarrollarlo profesionalmente, por lo que, estas evaluaciones ayudaran primero para conocer al individuo y, segundo, para establecer metas para alcanzar su superación y desarrollo profesional.

El personal es evaluado durante todo el año por las personas que trabajan con él y, cuando

---

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/compprofrhh.htm>, Aportado por: Uch Portal de estudiantes de recursos humanos, "COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL DE RRHH" y se consulto el articulo en Oct-2004.

menos una vez al año los socios revisarán las evaluaciones y llevarán a cabo las preguntas necesarias para decidir si las personas tienen el potencial razonable para cumplir satisfactoriamente con los requisitos del siguiente nivel en su caso, de alguna ayuda económica.

#### *4.5. Área de Crédito y Cobranzas.*

El responsable de esta área estará facultado para facturar a los clientes por los servicios que percibió por la firma, por lo que el plan de cobranzas contará con las siguientes características.

- Adaptable a las circunstancias.
- Uniforme, o sea, aplicable a todos los casos.
- Flexible, que permita hacer diferencias entre los deudores, y
- Progresivo, que aumente segura y gradualmente la presión, sobre los clientes deudores.

La cobranza administrativa determinará el tiempo o lapso que debe existir entre la cobranza, así como los métodos para

realizarlo: llamadas telefónicas, faxes, comunicados o con visitas domiciliarias.

Las principales actividades del departamento consisten en la supervisión y coordinación de las siguientes actividades:

- Revisión de pagos y descuentos para tener al día los estados de cuenta y para vigilar la morosidad de éstas. Los descuentos se deben evitar al máximo.
- Control de plazos especiales para el pago. Deben concederse excepcionalmente y cuando son concedidos se deben avisar oportunamente al Director General y al cobrador.

El proceso a seguir por el responsable de ejercer la cobranza es el siguiente:

- Las facturas se entregarán a los clientes de servicio de contabilidad en los primeros 5 días del cada mes. Para los Clientes a quienes se tramitan sus Devoluciones de Impuestos Federales se les hará llegar nuestra factura de honorarios cuando se les, sea

autorizado y depositado su devolución en su cuenta bancaria.

- Una vez que el cliente tenga en su poder la factura de honorarios, se le concederán de 10 a 15 días para que se liquide.
- En el caso de que el pago de los honorarios no sea en el plazo estipulado, se le presionará
- convenientemente, hasta obtener el pago.
- Además se evaluará la opción de conceder un descuento por pronto pago y de esta manera se motivará al cliente para efectuar oportunamente su pago.

La función primordial del control de la cartera es lograr su recuperación rápida, segura y económica.

#### ***4.6. Área de Contabilidad.***

La dirección del despacho requiere adoptar normas de conducta, formular juicios y desarrollar métodos. Para que estas normas, juicios y métodos sean eficaces, han de

fundamentarse en una información amplia y exacta. Esta información ha de obtenerse en gran parte de los registros de contabilidad.

El procedimiento que se sigue para elaboración de la contabilidad, ya sea de la propia como de los clientes, es el siguiente:

#### *Obtención de documentos contabilizadores.*

La obtención de documentos contabilizadores consiste en allegarse de las pólizas y los comprobantes de ingresos y gastos que las sustentan. Los documentos que nos proporcionan son facturas por compras, pólizas cheque, estados de cuenta, facturas por ventas y comprobantes de transferencia electrónica; Estos documentos proporcionados por los clientes, se obtendrán dentro de los primeros 5 días del cada mes, ya sea que el mensajero los recoja, o él mismo cliente lo entregue a nuestra oficina.

#### *Clasificación de las operaciones.*

Al momento de recibir los documentos contabilizadores descritos en el inciso anterior, serán analizados, con el propósito de conocer su deducibilidad o no, para efectos fiscales. De este modo clasificar los gastos deducibles, en gastos de administración o de

producción, según sea el caso. En este mismo punto se verificará si todos los cheques que se giraron en el periodo tienen como soporte su correspondiente documento contabilizador, observando que no falte ningún consecutivo. De lo contrario, se comentará con el cliente y se llegará a un acuerdo, y este tipo de detalles se mencionarán en el informe mensual correspondientes, elaborado por el auxiliar contable.

### *Introducción de las pólizas en el programa contable electrónico.*

Una vez hecho lo descrito en los incisos anteriores, se introduce directamente la información en el programa contable, el cual ya cuenta con el catálogo de cuentas del cliente en particular, y todos los recursos necesarios para la sistematización y el control de las operaciones de la empresa.

Dicho programa emite la información contable de la empresa, como es el caso de las Balanzas de Comprobación, auxiliares de las cuentas, y el Diario General, entre otros informes indispensables para proporcionar la información financiera del cliente.

Una vez tenida la información en el programa electrónico, imprimirán todas las pólizas para anexarle sus comprobante y una vez que todas las pólizas estén impresas y con su respectivo soporte se archivará respectivamente.

Se propone que se depuren ciertas cuentas al final del mes para estar completamente seguros que el saldo que reflejan las cuentas son los correctos.

### *Elaboración de conciliaciones bancarias.*

Dentro de los documentos contabilizadores que le solicitamos al inicio del mes, son los estados de cuenta correspondientes al periodo en curso para hacer las conciliaciones bancarias, una vez que se hicieron los asientos mensuales respectivos. Esta operación se efectúa con el fin de verificar que la contabilidad muestre los mismos movimientos que los reportados por el banco según el período, y de existir alguna, variación justificada, corregirla según el caso.

Debe contarse con un archivo por separado que contenga, por una parte el estado de cuenta bancario proporcionado por el banco junto con el mayor-auxiliar emitido por el

programa contable de dicha cuenta bancaria, y un papel de trabajo que contenga la conciliación impresa. Esta operación se efectúa con el fin de lograr un mayor control en la información.

### *Cálculo de los impuestos.*

Una vez que se cuenta con la información del periodo, se procede a su análisis para calcular y presentar las declaraciones de impuestos, dependiendo si se trata de pagos provisionales, declaraciones anuales o simplemente informativas.

La deficiencia y atrasos en el desarrollo del proceso contable afectarán la determinación correcta de los impuestos y la presentación oportuna de las declaraciones fiscales. De acuerdo con las obligaciones que tenga cada cliente, se formará un papel de trabajo que cubra dichas obligaciones para que mensualmente se proceda a hacer su cálculo y en él se plasme la información mensual. Este papel de trabajo se imprimirá y se tendrá archivado en el expediente respectivo, para que la información esté siempre al alcance del jefe inmediato del auxiliar.

## *Elaboración y presentación de declaraciones fiscales.*

Una vez que se cuenta con las cifras que deben declararse se procede a preparar el formato correspondiente, dependiendo si se presenta en una institución bancaria, en alguna administración de recaudación, o bien por medio de Internet, y así presentar las declaraciones en tiempo y forma de acuerdo como lo establece la ley.

Una vez que tengamos la información procesada según procedimiento descrito anteriormente, se procede a exponer los resultados para la toma de decisiones y el análisis financiero de las operaciones de cada entidad.

### *4.6.1. Contabilidad propia.*

La contabilidad propia es la desarrollada por y para el despacho, constituye la sistematización de las operaciones contables que se llevan dentro de la firma y ésta contiene en su conjunto los ingresos por los que presta sus servicios, y los respectivos gastos para la operación del mismo.

El procedimiento para procesar la información contable es el descrito anteriormente, ya que básicamente los puntos a desarrollar que utilizamos para los clientes también los utilizamos igualmente para realizar la contabilidad propia del despacho.

La persona responsable de llevar a cabo los procedimientos anteriormente dichos, emite la información necesaria para la elaboración de los Estados Financieros que son hechos por el jefe de Contabilidad que es el mismo responsable de vigilar el trabajo encomendado.

*Calendarización de actividades.* contiene un cronograma de las actividades fiscales por las que se esta obligado ante la Secretaría de Hacienda, y ante terceros.

*Calendario General del Despacho.* Se trata de un cronograma de las actividades fiscales y generales para personas morales y personas físicas, por las que se esta obligado antela Secretaría de Hacienda, y ante terceros, además de compromisos internos que se tengan.

#### ***4.6.2. Contabilidad de los clientes.***

El procedimiento para procesar la información contable de los clientes, es similar al descrito anteriormente y que se refiere a la contabilidad del despacho. La persona responsable de llevar a cabo los procedimientos anteriormente descritos, emite la información necesaria para la elaboración de los Estados Financieros que son elaborados por el jefe de Contabilidad que es el mismo de supervisar el trabajo encomendado y de presentar la información contable-financiera a los clientes.

Esta información se reportará mensualmente por medio de un informe al jefe del departamento de Contabilidad, para que este realice una cita con el interesado en la información y se la haga llegar por medio de Estados financieros, y de sus respectivas notas, observaciones y comentarios incluidos al respecto.

Adicionalmente se le entregará información requerida por el cliente, como auxiliares específicos de clientes y proveedores, así como balanzas de comprobación mensuales.

*Calendarización de actividades.* Este constituye un cronograma de las actividades fiscales por las que se está obligado ante la Secretaría de Hacienda, y ante terceros.

Si algún cliente tiene problemas en cuanto a la entrega de información o está muy saturado en sus operaciones, el despacho le proporcionará personal que le apoyará en un día asignado tanto por el despacho y como por el cliente, con el fin de que lo apoye en las funciones administrativas que la información contable requiere.

## CONCLUSIONES

1. El despacho Becam Herrera, S.C., ofrece servicios de Contabilidad, Fiscales, Asesoría Administrativa y Laboral e intermediación para Auditoría.
2. Atiende clientes cuyos giros ofrecen servicios de transformación, financieros, de seguridad y bienes raíces.
3. Un diagnóstico sobre su sistema operativo, reflejó imprecisiones y omisiones en materia de políticas, métodos y procedimientos contables y administrativos.

4. Para subsanar las deficiencias en la prestación de servicios y operación del despacho, se procedió a la elaboración de este manual de Organización.
5. El Manual de Organización comprende una descripción del perfil profesional del despacho como las políticas, métodos y procedimientos en sus áreas de Administración, Recursos Humanos, Crédito y Cobranzas y Contabilización.
6. Este manual pretende elevar el nivel profesional del despacho, lo cual redundará en beneficio de sus clientes, personal y socios.

## BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, Comisión de apoyo a la práctica profesional independiente. "*Manual para estructurar firmas pequeñas y medianas de Contadores Públicos.*" 3ª Ed., México 2003.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/compprofrhh.htm>,  
Aportado por: Uch Portal de estudiantes de recursos humanos, "COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL DE RRHH" y se consulto el articulo en Oct-2004.

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Cuadro de Asistencia	73
FIGURA 2. Calendario de Actividades	74
FIGURA 3. Informe de Personas Físicas	75
FIGURA 4. Informe de Personas Morales	76

BECAM HERRERA, S.C.

CUADRO DE ASISTENCIA

HOJA:1 DE 1

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

NÚM.	ACTIVIDAD	T	AGOSTO																															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1	FALTAS CON PERMISO	E																																
		R																																
2	FALTAS SIN PERMISO	E																																
		R																																
3	VACACIONES	E																																
		R																																
4	DIAS APOYO EXTRAS	E																																
		R																																
SAR/COM.																															ESTIMADO:			
ASISTO																															REAL:			
ESTIMADO																																		
REAL																																		

T: TIEMPO.  
 E: ESTIMADO.  
 R: REAL

FIG. 1 CUADRO DE ASISTENCIA

**BECAM HERRERA, S.C.**

**CUADRO DE ACTIVIDADES**

HOJA: 1 DE 1

NOMBRE : \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

NUM.	ACTIVIDAD	Tiempo en días	AGOSTO																															DÍAS	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
1	OBTENCIÓN DE DOCUMENTOS CONTABLES O REG.	T																																	
		R																																	
2	CLASIFICACIÓN DE OPERACIONES	T																																	
		R																																	
3	INTRODUCCIÓN DE LA POLIZAS EN EL PROGRAMA CONTABLE	T																																	
		R																																	
4	ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES CONTABLES	T																																	
		R																																	
5	CÁLCULO DE IMPUESTOS	T																																	
		R																																	
6	ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE DECLARACIONES FISCALES	T																																	
		R																																	
REAL																																			
ESTIMADO																																			
ESTIMADO																																			
REAL																																			

T: TIEMPO.  
 E: ESTIMADO.  
 R: REAL

FIG. 2 CUADRO DE ACTIVIDADES

**DATOS GENERALES:**

LEONARDO HERRERA BARRIOS

R.F.C.: HEBL780727PS4  
HEBL780727HDFRRN05

CIEC: 19780727

**OBLIGACIONES FISCALES**

ISR. PERSONA FISICA CON ACT. EMPRESARIAL
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

**FECHAS DE ENTREGA**

EL DIA 17 DE C/MES INM.POST.AL PERIODO
EL DIA 17 DE C/MES INM.POST.AL PERIODO

**ULTIMOS IMPUESTOS CALCULADOS Y DECLARADOS:**

NOVIEMBRE Y DICIEMBRE FALTA POR DECLARARSE

**ULTIMA CONTABILIDAD ARCHIVADA:**

NOVIEMBRE Y DICIEMBRE

**ULTIMOS HONORARIOS COBRADOS POR PARTE DEL DESPACHO:**

HASTA SEPTIEMBRE

**DEVOLUCIONES REALIZADAS (Ejercicio-Concepto-Importe):**

DEVOLUCIONES AUTOMATICAS	DEVOLUCIONES EN FORMATO

**PENDIENTES EN LA CONTABILIDAD:**

POR PAGAR LA FACTURAS 1729-OCTUBRE \$780.39  
Y LA 1759 DE NOV-DIC \$2,586.79  
PREGUNTAR SOBRE LA FACTURA DEL AUDI POR LOS QUE ESTA PAGANDO

**OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS PERSONALES:**


ELABORO:

EML  
17 de diciembre de 2004

REVISO:

FECHA:

FECHA:

FIG.3 INFORME DE PERSONAS FISICAS.

