



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

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

CONTROL CONTABLE ADMINISTRATIVO DE GRAN, MEDIANO
Y PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

JOSE GONZALEZ TELLO

ASESOR: MCE. ROSA MARIA OLVERA MEDINA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: JOSE GONZALEZ TELLO

FECHA: 18/Noviembre/2005

FIRMA: Jose Gonzalez Tello



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

SECRETARÍA NACIONAL
 AVENIDA 11
 MEXICO

U. D. E. S. E.
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES
 PROFESIONALES CUAUTITLAN



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

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

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

"Control contable administrativo de una micro y pequeña empresa del sector comercial"

que presenta el pasante: José González Tello
 con número de cuenta: 09432624-8 para obtener el título de
Licenciado en Contaduría

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

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcali, Méx. a 15 de marzo de 2004

PRESIDENTE	<u>MCE. Rosa María Olvera Medina</u>	
VOCAL	<u>MCE. Ma. de la Luz Ramos Espinosa</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Alejandro Amador Zavala</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Gloria Silva Vázquez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Araceli Georgina Campos Carreón</u>	

A mi Padre

Por su apoyo y confianza en mí, así como por su ejemplo de responsabilidad, amor y sacrificio.

A mi Madre y mi Hermano

Por su apoyo incondicional y cariño.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por brindarme la oportunidad de pertenecer a ella, y de recibir mi formación académica.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Por enseñarme a luchar en contra de la adversidad, así como a enfrentar nuevos retos y conocerme más a mi mismo.

A la Profra. Rosa Ma. Olvera Medina

Por su apoyo, comprensión, confianza, paciencia y tiempo invertidos en este proyecto.

ÍNDICE

Introducción.....	i
Objetivo.....	v
Capítulo 1. La Micro y Pequeña Empresa.....	1
1.1 Definición y Clasificación de las Empresas.....	1
1.2 Características Comunes de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercial.....	11
1.3 Ventajas y Desventajas de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercial.....	14
Capítulo 2. El Entorno en el que se Desarrollan las Micro y Pequeñas Empresas	19
2.1 Características del Ambiente Económico.....	24
2.2 El Entorno Económico Actual en México.....	26
Capítulo 3. Funciones y Medidas de Control a Implementar dentro de la Micro y Pequeña Empresa.....	33
3.1 El Empresario.....	35
3.2 Control Contable.....	41
3.2.1 Generalidades de la Contabilidad.....	43
3.2.2 Sistemas de Contabilidad.....	54
3.2.3 Informes Contables y Financieros.....	57

3.3	Control Administrativo.....	73
3.3.1	El Proceso Administrativo.....	74
3.3.2	La Estructura de una Micro y Pequeña Empresa.....	79
3.3.3	Principales Funciones y Medidas de Control Administrativo a Implementar.....	85
	Caso Práctico.....	151
	Conclusiones.....	183
	Bibliografía.....	186

INTRODUCCIÓN

En nuestro país como en el mundo, se vive en este momento un periodo de recesión que afecta a todos los sectores de la economía; por lo cual las micro y pequeñas empresas se convierten en una opción real ante la escasez generalizada de empleos.

Debido a esto, es importante saber aprovechar al máximo todos los recursos y herramientas con los que cuentan las micro y pequeñas empresas del sector comercial, así como estar conscientes de las ventajas y desventajas que poseen frente a las organizaciones de mayor tamaño, tanto nacionales como internacionales a causa de la globalización, además de la competencia que enfrentan, la cual en ocasiones podría llegar a ser desleal.

Toda empresa necesita contar con una serie de medidas de carácter contable y administrativo, que le permitan tener el control de cada una de sus operaciones, tanto de carácter interno como con su exterior; independientemente de su tamaño, desde la más pequeña hasta la más compleja y grande requieren de ellas para su buen funcionamiento.

Éstas medidas tienen que llenar las necesidades particulares de cada negocio, debiendo ser flexibles para que se vayan modificando y adecuando conforme se requiera.

La contabilidad abarca una serie de aspectos que interesan a todas las funciones de la empresa (compras, ventas, personal, etc.), y expresa en valores monetarios las operaciones económicas y contables que tienen lugar alrededor de la organización, lo que permite el análisis y la evaluación de las mismas para conocer sus aspectos más importantes, y que mediante el procesamiento contable nos proporciona los informes sobre los cuales la administración se basará para la toma de decisiones.

En el capítulo uno se define primeramente el concepto de empresa, mencionando lo que se entiende por micro y pequeña empresa de acuerdo a los diversos criterios existentes, como el económico, el gubernamental, etc., enunciando las características más comunes que éstas presentan dentro del sector comercial.

En el capítulo dos, se comenta sobre el entorno que rodea a este tipo de empresas en la actualidad, en

términos económicos, políticos y sociales, el cual influye de manera determinante sobre las mismas; así como las ventajas y desventajas que poseen frente a otros entes económicos con los que compiten.

El capítulo tres describe cuales son las diferentes funciones que existen comúnmente dentro de estas empresas, demostrando la importancia del control de las distintas operaciones realizadas, para brindar información que sea un reflejo de la actividad real y de la productividad de las diferentes funciones operacionales de las mismas, ya que dicho control no siempre es el adecuado si es que éste existe; de tal forma que se proponen una serie de medidas cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y el control de las operaciones en cada una de dichas funciones.

Se hace un análisis de la información que integra la contabilidad; así mismo se explica de un modo claro y sencillo en que consisten, como están formados, como se interpretan, y para que nos sirven los informes contables más comunes, como el balance general y el estado de resultados, de forma que la administración de las micro y pequeñas empresas los conozcan y los utilicen, viéndolos como una integración de todas sus operaciones, no como un elemento aislado y sin utilidad.

Por último, se incluye un caso práctico, en el cuál se muestra la aplicación de algunas de las medidas y recomendaciones descritas en el presente trabajo, en una microempresa del sector comercial.

OBJETIVOS DE LA TESIS

Ampliar los conocimientos en este tema.

Aportar el presente trabajo como fuente de información sobre el tema.

Impulsar la utilización de medidas de control contable administrativo en las micro y pequeñas empresas del sector comercial de este país, a fin de aumentar su productividad y competitividad en el mercado.

Capítulo 1.

LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

1.1 Definición y Clasificación de las Empresas.

Definición de Empresa

Las empresas satisfacen diferentes tipos de necesidades de los individuos. Desde el punto de vista económico, es una entidad destinada a producir bienes y/o servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio. Se compone básicamente de recursos humanos, materiales y técnicos.

Clasificación de las Empresas

El profesor Joaquín Rodríguez Valencia¹ propone la siguiente clasificación de las empresas, tomando como referencia algún aspecto particular de ellas, pudiendo ser:

- a) Actividad o giro
- b) Constitución patrimonial

¹ **Rodríguez Valencia, Joaquín.** *Organización Contable y Administrativa de las Empresas*, International Thomson Editores, Tercera Edición, México, 2004, p. 8.

c) Función económica

d) Magnitud

a) Actividad o giro.

De acuerdo con este criterio, las empresas pueden clasificarse con base en la actividad que desarrollen de acuerdo a lo siguiente:

Industriales. Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez pueden subdividirse en:

- ▶ *Extractivas.* Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de los recursos naturales, sin modificar su estado original. Por ejemplo, empresas mineras o pesqueras.
- ▶ *Manufactureras.* Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación, al final del cual se obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a las originales. Por ejemplo, una empresa de productos alimenticios, de vestido, de maquinaria pesada, etc.

► *Agropecuarias.* Son aquellas cuya función básica es la explotación de la agricultura y la ganadería, por ejemplo, empresas pasteurizadoras de leche, ejidos y cooperativas, entre otras.

Comerciales. Son el tipo de empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad. Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor-consumidor y pueden clasificarse en:

- *Mayoristas.* Son aquellas que venden productos al mayoreo, o a empresas minoristas que, a su vez, distribuyen el producto al mercado de consumo.
- *Minoristas o detallistas.* Son aquellas que venden productos al menudeo, o en pequeña cantidad, directamente al consumidor.
- *Comisionistas.* Son aquellas que se dedican a vender artículos de los fabricantes, quienes les dan mercancía a consignación, percibiendo por ello una comisión.

- ▶ *De servicio.* Son aquellas en las que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto, objeto del servicio, tenga naturaleza corpórea.

b) Constitución Patrimonial.

De acuerdo al origen de las aportaciones de capital y del carácter de quienes dirijan sus actividades, se clasifican en:

- ▶ *Públicas.* Son empresas que pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer las necesidades de carácter social; se constituyen por capital público perteneciente a la nación y están a cargo de empleados públicos.
- ▶ *Privadas.* Son aquellas que están constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil no lucrativa; pudiendo ser individuales, es decir, dirigidas por un solo empresario, y sociedades, es decir, pertenecientes a varios socios.

c) Función Económica

Otro criterio para clasificar a las empresas es el económico. Éstas pueden ser:

- ▶ Primarias. Son las que se dedican a actividades extractivas o constructivas.
- ▶ Secundarias. Son las que se dedican a la transformación de las materias primas.
- ▶ De servicios. Son empresas dedicadas a una actividad puramente de servicio, como transportes, seguros, etc.

d) Magnitud de la empresa.

Éste criterio es uno de los más utilizados para la clasificación de la empresa, en que por su tamaño puede ser micro, pequeña, mediana o grande tomando como base los capitales invertidos, giros de operaciones, personal empleado, etc.

Generalmente se plantea toda una serie de problemas en relación a las características a considerar en este sentido:

- ▶ **Los financieros** hablan frecuentemente de niveles máximos de activo fijo o activo neto.
- ▶ **La administración del trabajo** adopta como referencia el número total de personas empleadas.

- ▶ **Los comerciantes** podrían indicar un límite máximo de volumen de ventas.
- ▶ **El sector terciario** puede aplicar el número total de clientes.
- ▶ **Los industriales** prefieren considerar los niveles máximos de energía requerida para la producción.
- ▶ Existe también la posibilidad de combinar diferentes criterios para determinar cuando una empresa deja de ser pequeña.

Al revisar la literatura existente sobre este tema, en específico relacionada con las micro y pequeñas empresas; se observa que de manera global, éstas pueden clasificarse desde el punto de vista de la macroeconomía, de acuerdo a las características particulares de cada uno de los aspectos específicos que integran a este tipo de empresas:

CLASIFICACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS DESDE EL PUNTO DE VISTA MACROECONÓMICO

Según la capacidad de acumulación de capital	Microempresas de subsistencia o de acumulación simple.
	Microempresas de acumulación ampliada.
Según el tipo de relaciones de mercado	Microempresa de competencia en mercado abierto (producen o distribuyen bienes o servicios cuyo comprador no está preestablecido).
	Microempresa de trabajo por encargo del consumidor final.
Según la fuente de la dinámica tecnológica	Microempresa inducida (opera en función de las demandas y condicionamientos de una empresa madre).
	Microempresa autónoma (tecnología independiente de los condicionamientos de sus clientes).
Según la propiedad de la empresa	Microempresa de propiedad individual (el empresario es a la vez trabajador, pudiendo tener empleados).
	Microempresas familiares. La unidad familiar es propietaria y trabajadora de la empresa, no existen relaciones salariales, sino aprobación familiar de las utilidades; puede contar también con mano de obra asalariada.
	Microempresas asociativas (la propiedad es común a varias personas que a su vez aportan capital y su propio trabajo y que eligen a sus directivos).

En nuestro país, la **Ley Para El Desarrollo De La Competitividad De La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa**, en su Artículo 3°, fracción III establece lo siguiente:

"MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría (de Economía), de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de lo siguiente²:

Estratificación por Numero de Trabajadores

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

² **Secretaría de Economía, Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día lunes 30 de Diciembre de 2002.

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos."

En base a lo anterior, se desprenden los siguientes cuadros con información obtenida del Instituto Mexicano del Seguro Social:

Empresas Comerciales en México Registradas en el IMSS.³

Fecha	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
12/1995	184,086	15,820	1,359	641	201,906
12/1996	188,497	17,112	1,445	692	207,746
12/1997	188,857	17,800	1,542	749	208,948
12/1998	197,124	19,346	1,743	865	219,078
12/1999	197,163	57,721	18,260	3,724	276,868
01/2000	196,686	58,264	18,399	3,785	277,134
12/2000	209,138	60,606	19,279	4,006	293,029
01/2001	208,700	60,918	19,390	4,054	293,062

³ Secretaría de Economía, Banco de Información Sectorial, [En Línea] www.contactopyme.org.mx [07 Nov 2003]

**Empleos Totales (Permanentes y Temporales)
Registrados en el IMSS.⁴**

Fecha	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
12/1995	622,679	521,027	209,660	406,988	1,760,354
12/1996	645,668	560,410	220,798	434,344	1,861,220
12/1997	652,317	584,532	236,475	457,130	1,930,454
12/1998	686,393	639,841	266,298	521,177	2,113,709
12/1999	429,117	591,155	739,398	1,119,410	2,879,080
12/2000	456,535	618,194	779,743	1,210,240	3,064,712
01/2001	456,363	621,147	781,452	1,203,201	3,062,163

⁴ Ibidem.

1.2 Características Comunes de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercial.

Para Joaquín Rodríguez Valencia⁵, las empresas en general poseen las siguientes características:

- 1) **Es una persona jurídica.** Porque es una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- 2) **Es una unidad jurídica.** Porque tiene una finalidad lucrativa, o sea, su propósito es obtener ganancias.
- 3) **Ejerce una acción mercantil.** Porque compra para producir y produce para vender.
- 4) **Asume la total responsabilidad del riesgo de la pérdida.** Esta es una característica muy importante, pues el o los propietarios son los únicos responsables de la marcha del organismo. Pueden haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, todo ello bajo responsabilidad de la empresa, que debe afrontar tales contingencias.

⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. op. Cit., pp. 6, 7.

Por otro lado, los principales rasgos para el caso específico de una microempresa se pueden resumir de la siguiente manera:

- a) Es una forma de organización social para llevar a cabo actividades de producción y/o venta de bienes y servicios.
- b) En su mayoría, tales bienes y servicios se destinan al mercado.
- c) Operan con niveles bajos de capital por hombre, así como de productividad laboral.
- d) La escala de operación es pequeña.
- e) La división del trabajo es incipiente.
- f) Escaso nivel de complejidad tecnológica.
- g) El nivel de calificación de trabajo es bajo.
- h) Las actividades tienen un mínimo de regularidad y estabilidad.
- i) No existe clara división entre la propiedad de los medios de producción y la fuerza de trabajo, puesto que casi siempre el propietario es su propio empleador.
- j) Se utiliza mucho la mano de obra familiar y el trabajo a destajo.
- k) Suelen insertarse en mercados competitivos y en estratos débiles de la estructura oligopólica o

si no, generan servicios y bienes distintos a los que ofrece el sector moderno.

- 1) El tamaño suele ser pequeño (menos de 10 trabajadores).
-) El escaso o nulo acceso a los mecanismos financieros del mercado.
- n) Aunado al precario acceso al crédito, la ausencia de esquemas de comercialización satisfactorios y deficiente organización.
- o) Finalmente, a las dificultades anteriores se unen las de tipo impositivo en aquellas microempresas que aspiran a crecer.

En lo que se refiere a nuestro país, las características comunes de la microempresa son:

- ▶ Establecimientos con un máximo de 15 trabajadores y cuyo total de ventas anuales no sobrepasa 110 salarios mínimos.
- ▶ Operaciones poco intensivas de capital, es decir, tecnologías no avanzadas ni dinámicas que dependen del factor trabajo.
- ▶ El recurso más precioso es la mano de obra.
- ▶ La mayoría presenta una economía informal.
- ▶ La gran mayoría pertenece a un solo propietario o dueño.
- ▶ Poco volumen de sus operaciones.

1.3 Ventajas y Desventajas de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercial.

Para algunos analistas, la microempresa representa un potencial a nivel macroeconómico (integración estructural al sector formal, viabilidad exclusiva para ciertas actividades, uso de recursos y tecnologías nacionales, etc.) aunque con algunas desventajas como un bajo nivel de inversión, liquidez, y mínima o nula capacitación.

Casi en todos los países en desarrollo, la pequeña empresa asume un papel muy relevante en términos de producción y empleo. Provee empleo e ingresos a los estratos más desfavorecidos de la sociedad, y en términos de desarrollo, se le ha considerado como el "semillero" de empresarios.

La extraordinaria diversidad de características que presentan las empresas pequeñas ha dado origen a las numerosas clasificaciones ya mencionadas anteriormente.

Una de las características más generales de las empresas pequeñas es la utilización del factor trabajo de manera intensiva y de forma flexible; en respuesta a cambios en la demanda o variaciones en

el mercado de trabajo. Es reconocido el hecho de que en estas empresas no operan en igual medida los factores que influyen en la determinación del salario en las grandes empresas: sindicatos, presión gubernamental, legislación laboral, etc. En este contexto, se ha señalado que en los países en desarrollo, las empresas pequeñas suelen pagar salarios más bajos que las de mayor tamaño, y es usual que evadan las regulaciones laborales; en este sentido, se ha considerado que las remuneraciones otorgadas por las empresas pequeñas son muy próximas al salario mínimo.

La ausencia de remuneraciones directas al trabajo familiar y el otorgamiento de remuneraciones inferiores a las legales a los trabajadores asalariados, a veces sin registrarlos en el sistema de seguridad social, son factores que se considera permiten a las pequeñas empresas sobrevivir en condiciones económicas adversas. Por ejemplo, el trabajo en el establecimiento casero lo efectúa el propietario con la ayuda de los miembros de la familia a tiempo completo o parcial y frecuentemente sin pago directo.

En lo referente a la administración, a menudo las microempresas son establecidas por el propietario,

el cual se encarga además de labores diversas. El conocimiento y contacto directo con la clientela le permite efectuar cierta adaptación al tipo de demanda y nivel de ingresos de la clientela.

Es común que el capital inicial para establecer una empresa pequeña provenga de los ahorros del propietario o familiares. Por lo demás, las micro y pequeñas empresas enfrentan serias dificultades para obtener financiamiento de la banca comercial. El costo de los préstamos para estas empresas, suele ser mayor que para las grandes, lo cual se explica por la importancia de los gastos de administración, de evaluación y vigilancia sobre los prestatarios, la falta de instituciones financieras especializadas, y la aversión al riesgo de la banca comercial; además las pequeñas empresas no cuentan con los colaterales que respalden los préstamos.

Algunos de los problemas que enfrentan en la actualidad las micro y pequeñas empresas son principalmente los siguientes:

- ▶ Falta de clientes
- ▶ Competencia excesiva
- ▶ Bajas ganancias
- ▶ Falta de recursos económicos

- ▶ No les pagan a tiempo los clientes
- ▶ Falta de crédito
- ▶ Problemas con las autoridades
- ▶ Problemas con las mercancías
- ▶ Problemas con sus trabajadores
- ▶ Intereses excesivos

Lo anterior tiene como consecuencia un bajo nivel de generación de sinergias, que obra en contra de la capacidad competitiva de las microempresas en lo individual, toda vez que éstos se ven constreñidos a operar a escala reducida, vendiendo sus productos en operaciones minoristas, directamente al público, en vez de hacerlo mediante contratos, con volumen que les aseguren relaciones comerciales de mediano y largo plazos.

En suma, las pequeñas empresas difieren en varios aspectos de la gran empresa: en la eficiencia con que utilizan los recursos productivos, en su potencial para crecer, y en la naturaleza de las restricciones que limitan su crecimiento.

Por lo mismo, enfrentan numerosas desventajas estructurales: menores oportunidades para obtener financiamiento, lo cual se acentúa en condiciones de relativa escasez de créditos, menor productividad

por persona ocupada en asociación a la baja intensidad de capital y vulnerabilidad frente al gran poder del mercado que pueden ejercer las grandes empresas, principalmente en presencia de condiciones monopólicas.

Capítulo 2.

EL ENTORNO EN EL QUE SE DESARROLLAN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

Una organización no existe en un vacío, sino en un mundo de lugares y cosas concretas, de recursos naturales, de seres vivientes y de importantes abstracciones. Todos estos factores, en conjunto, se denominan el "ambiente de la organización". Podemos representarlo figurativamente como sigue:



Factores del medio

Todos los incontables factores que integran el ambiente de una organización, la afectan en una u otra forma; algunos de ellos son de importancia para dicha entidad debido a que la ayudan o no, a obtener sus metas.

Como podemos apreciar en la figura, los principales factores del ambiente en que se desarrolla la organización son los objetos y lugares, el clima y los recursos naturales, las leyes, el sistema político, las condiciones económicas, las personas, etc.

El factor objetos y lugares incluye todos aquellos elementos obvios para que la organización pueda funcionar; así tenemos, por ejemplo, las instalaciones de la empresa, la ubicación, etc.

El factor clima y recursos naturales afecta por un lado las necesidades de los consumidores, y por el otro, la manera y los productos y/o servicios con los que pueden ser satisfechas dichas necesidades.

Los factores legales, políticos y económicos influyen de manera determinante a las

organizaciones; a la organización debe dársele la autorización legal que garantice su existencia, y existe de hecho, en un medio político-económico.

Por último tenemos el factor más importante: "las personas". Podemos decir que ninguna organización existiría sin personas, y que la organización es de hecho, resultado de sus interacciones.

Los factores ambientales señalan ciertos límites a la organización; la situación social en la cual existe una organización, especifica la clase de medio que será tolerado. Por otra parte, los factores ambientales proporcionan oportunidades y presentan retos, donde lo importante es identificarlos y aprovecharlos en beneficio de la empresa. Por importante que puedan ser los efectos del ambiente sobre una organización, resultan de la misma importancia los efectos de la organización sobre el mencionado elemento. La influencia de uno sobre otro es recíproca y de constante cambio en naturaleza y grado.

Por otra parte, las organizaciones al estar interrelacionadas dentro de un ambiente particular, se puede hablar de una red de organizaciones y referirnos en esa forma, a las otras organizaciones

con las cuales aquella está relacionada; por ejemplo, un negocio puede descubrir que está relacionado o enlazado con gran número de organizaciones y grupos como empresas competidoras, proveedores, departamentos gubernamentales, sindicatos, asociaciones profesionales y núcleos de consumidores; cada uno de estos alentará ciertas esperanzas sobre las actividades del negocio, y algunas de ellas necesariamente no serán compatibles.

Al analizar algunos de los procesos que gobiernan las relaciones entre las organizaciones, tenemos por ejemplo:

- a) Las negociaciones, en las cuales se llega a acuerdos entre dos o más organizaciones, para el intercambio de productos y servicios.
- b) Formación de coaliciones, en las cuales las organizaciones se comprometen oficialmente a aceptar decisiones mancomunadas o conjuntas.

Las organizaciones económicas ejercen influencia importante sobre la estructura de la comunidad, afectando aspectos tan diversos como la localización de la comunidad, tamaño, norma de crecimiento,

composición ocupacional, fuerza y estructura de clases, etc.

La influencia ocurre también en dirección contraria. La localización de la comunidad afecta a las industrias y comercios que pueden establecerse y a las que pueden prosperar. El tamaño de la comunidad también define el tipo y grado de especialización de las empresas que se instauran. Tenemos además, que las normas de la comunidad son, con frecuencia, bases sobre las cuales los directivos contratan y promueven a sus empleados.

2.1 Características del Ambiente Económico.

La importancia del contexto se reconoce ampliamente; tres atributos del ambiente son de particular interés en éste estudio:

Dinamismo, Complejidad y Hostilidad.

1) **El dinamismo del ambiente**, indica la frecuencia de cambios en los elementos del entorno. Al cambiar bruscamente la demanda, las preferencias de los consumidores, la tecnología del producto o las políticas económicas, es más probable que las empresas realicen esfuerzos que les permitan adaptarse a los cambios rápidos en el contexto. La demanda puede contraerse como consecuencia del surgimiento de innovaciones radicales que sustituyen a productos, que crean nuevos mercados o que los segmentan por la introducción de productos que son recibidos como nuevos por los consumidores. Las preferencias de los consumidores se modifican ante nuevas aplicaciones de un mismo producto o bien por el surgimiento de productos nuevos que tienen mayores ventajas en términos de calidad, precio, consistencia o amplitud de su distribución, por

lo que se obliga a que las empresas renueven sus tecnologías para mantenerse competitivas.

2) La complejidad o heterogeneidad del ambiente se refiere al número de elementos externos que son relevantes para la operación de la empresa. En un ambiente complejo, la empresa está más dispuesta a aprender, obtener y aceptar ideas innovadoras o información técnica a través de un gran número de diversos agentes externos, tales como clientes, proveedores o universidades.

3) La hostilidad del ambiente, indica el grado de competencia en el mercado, mientras más hostil es el ambiente, mayor es la necesidad de obtener un margen de competitividad en los costos y/o en la diferenciación del mercado, y por lo tanto, es más probable que la empresa adopte una conducta favorable a la innovación o a la renovación tecnológica. La innovación está compuesta de 2 partes:

1. La generación de una idea o invención y
2. La conversión de esa invención en un negocio o en otra aplicación útil.

2.2 El Entorno Económico Actual en México.

Hoy en día el principal problema social al que se enfrenta México, es el de la pobreza, agudizado por las crisis económicas recurrentes del país y el bajo crecimiento del PIB (una tasa anual de 2.74% en términos reales en las últimas dos décadas), han tenido consecuencias graves en la disponibilidad del empleo y ha deteriorado el ingreso y la calidad de vida de los mexicanos; influyendo en el bajo nivel de las remuneraciones, el bajo grado de escolaridad o la insuficiencia de las viviendas y de los servicios básicos: México cuenta hoy con alrededor de 40 millones de personas que se encuentran en situación de pobreza.

La fuerza de trabajo mexicana ha crecido de una manera considerable, pasando de 20 millones en 1980 a 39.7 millones en 1999, crecimiento atribuido fundamentalmente al incremento de la población en edad de trabajar y al ingreso cada vez mayor de las mujeres a la fuerza de trabajo.

Debe recordarse que, por ejemplo, en este año se van a crear en México, en el mejor de los casos, 400 mil empleos formales, mientras que la cantidad de jóvenes que llegan a la edad de trabajar se acerca

al millón de personas. Así que habrá 600 mil que verán como opción el hacer alguna actividad independiente. Por otra parte, diversas instituciones privadas y públicas siguen con procesos de reducción de sus plantillas y hay miles de adultos, de 40 años o más, que van a quedarse sin empleo, y van a ponderar la posibilidad de "emplearse a si mismos".

En todo el mundo, la microempresa ha demostrado su capacidad como un medio efectivo para propiciar el desarrollo social, económico, y combatir la pobreza. En México, la microempresa, ya sea bajo la forma de autoempleo, de empresa familiar o como empresa formalmente establecida, constituye la principal fuente de generación de empleos; predominando los negocios que se dedican al comercio, las cuales representan 55% del total de establecimientos y contribuyen con 30% del empleo total en México, jugando un papel importante en la contribución al PIB Nacional⁶.

Además el autoempleo es, sin duda, una forma eficaz por la cual las familias de bajos ingresos pueden

⁶ **Díaz Amador, María del Carmen**, *El Rol de la Microempresa*, Ponencia para el BID, [En Línea] www.iadb.org [07 Nov 2003].

incrementarlos realizando una actividad productiva que incorpora la mano de obra familiar.

Sin embargo, este tipo de empresas generalmente, son las que menos apoyo reciben de las instituciones gubernamentales y privadas.

Los micronegocios tienen una mortalidad muy alta y además son el terreno en el que la competencia se presenta de la manera más feroz.

Aunque el grueso del empleo se genera en las empresas pequeñas y medianas, la mayor parte de la demanda de productos y servicios proviene de las empresas grandes; por lo cual una pequeña empresa debe tener claro que es muy probable que sus principales clientes sean empresas medianas o grandes, por lo que debe tener en cuenta las exigencias que este tipo de organizaciones imponen a sus proveedores.

La caracterización de la población ocupada en el sector de las microempresas y el análisis de las implicaciones y obstáculos para su fortalecimiento, son indispensables para el diseño e instrumentación de políticas públicas que propicien:

- ▶ La incorporación de una población de escasos recursos con iniciativas emprendedoras, en el desarrollo productivo del país.
- ▶ La capacitación y asistencia técnica en el diseño e instrumentación de proyectos productivos.
- ▶ Elaboración de políticas de integración a cadenas productivas.
- ▶ Provisión de servicios financieros eficientes y de calidad.
- ▶ Un crecimiento económico con equidad.
- ▶ Reactivación de economías locales.

El espacio de la microempresa tiene que dejar de ser visto como el refugio de la pobreza y en cambio, pasar a ser un espacio en el que se genera empleo y autoempleo, para lo cual se requieren, entre otras cosas, de apoyos financieros que permitan detonar la iniciativa y la capacidad empresarial de las familias.

En México se ha despertado en los últimos años, un creciente interés por la micro y pequeña empresa, así han surgido acciones, programas y organizaciones que buscan apoyar el desarrollo de estas empresas debido al reconocimiento de su importancia en la economía.

Una de las características más importantes en el desarrollo de las microempresas es el financiamiento, destacando dos problemas esenciales, el de la escasez de crédito, es decir, de programas específicamente enfocados a las múltiples condiciones de la micro y pequeña empresa, y el de los requisitos y actitud de los bancos, producto del viejo paradigma según el cual existe un alto riesgo en otorgar crédito a esta clase de empresas, como así también, en otorgarlo de forma rentable.

Sin embargo, no todas las empresas solicitan el financiamiento y aquí se puede ver una marcada diferencia ya que, mientras en la micro sólo lo gestiona el 30 por ciento de las empresas, en la pequeña, el 55 por ciento lo tramita. Esta diferencia puede ser un indicador de la dificultad de la microempresa para acceder al crédito; pero también puede ser un reflejo de la actitud del empresario con respecto al crédito. En consecuencia, la falta de interés y el temor de no poder pagar reflejan un alto grado de desconocimiento e incertidumbre sobre el financiamiento por parte de este sector.

Tanto los empresarios con micronegocios ya operando, como las personas que quieren iniciar uno, han tenido que recurrir principalmente al crédito sin intereses de amigos o familiares como fuente de financiamiento, para aprovechar las oportunidades de negocios.

Las particularidades del sector de la microempresa, requieren una serie de condiciones que permitan su sobrevivencia y éxito como elementos potencializadores del crecimiento. Un elemento fundamental es la estabilidad en las condiciones macroeconómicas; ya que la mayor parte de los estudios de caso que demuestran programas exitosos, tienen como una condición común, la estabilidad económica del país. Lo cual se refleja, no solamente en las posibilidades de prosperidad de los negocios, sino también en la reducción sustancial de la incertidumbre y el riesgo que representa adquirir deudas. Aún cuando puedan pagarse inicialmente, si se disparan las tasas de interés o se sufre de una recesión, el pago se vuelve imposible. Adicionalmente, la continuidad de los servicios financieros sólo es posible en condiciones de estabilidad y esta continuidad es uno de los requisitos indispensables de un buen programa de crédito.

De lo anterior, se puede afirmar que el fortalecimiento de la microempresa abrirá espacios de oportunidades productivas, permitiendo la inserción de gran parte de la población que ven a la microempresa como fuente generadora de empleo e ingreso y potenciadora del desarrollo económico local.

Capítulo 3.

FUNCIONES Y MEDIDAS DE CONTROL A IMPLEMENTAR DENTRO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Una empresa es una organización en la cual intervienen personas, dinero y bienes materiales. El éxito o fracaso de una organización depende de la eficiencia con la que obtenga sus recursos y los utilice. Mediante una organización eficiente de estos tres elementos y también tomando en cuenta todos los factores externos que la rodean, se puede llegar al éxito de la empresa.

Con objeto de que toda empresa, independientemente de su tamaño, pueda estar en posibilidad de generar bienes y/o servicios con la calidad requerida por sus clientes, es conveniente que establezca a este respecto, una metodología que contemple las acciones definidas a realizar con este propósito, de parte de la dirección y el personal de la misma.

Para que dicha metodología de calidad produzca los resultados debidos, es necesario que la dirección de la empresa tome en consideración lo siguiente:

- ▶ Su finalidad suprema no es contar con mayores utilidades, sino mejorar la calidad. Las utilidades se obtendrán como resultado de la calidad.
- ▶ Los frutos de esta metodología no se obtendrán de inmediato, sino a mediano plazo.
- ▶ La preocupación más relevante de la empresa debe ser la satisfacción del cliente, y la base para poder alcanzar este propósito, es la calidad con la que ésta lleve a cabo el desarrollo de sus operaciones.
- ▶ El personal que forma la empresa, constituye el recurso más importante para mejorar la calidad.

3.1 El Empresario.

El perfil deseable del empresario en la actual empresa moderna, a fin de iniciar y manejar de manera prometedora un negocio, sería el siguiente:

1. **Asunción de riesgos:** es el empresario aquel que liga su suerte con la de la empresa, encontrándose motivado por un gran deseo de triunfar.
2. **Creatividad e innovación:** el verdadero empresario debe estar lleno de creatividad debido a que ésta es un factor indispensable para el crecimiento y el desarrollo de la empresa. Sin creatividad o sin continua innovación, la empresa muere.
3. **Decisiones fundamentales y finales:** el empresario es aquel que en último término decide en forma inapelable. Aunque en este punto podemos hablar desde los empresarios totalmente autoritarios, hasta los empresarios con amplio criterio que aceptan consejos y hasta no tener un panorama general, no emiten opinión alguna.⁷
4. **Delegación:** cuando la empresa crece, es necesario que se comiencen a delegar funciones,

⁷ **Reyes Ponce, Agustín.** *Administración de Empresas*, Editorial LIMUSA, 53° Edición, México, 2003.

y esta delegación de funciones debe ser regida por políticas y normas para que marche de la mejor manera posible.

5. Fijación de grandes objetivos y políticas: el empresario es la persona indicada para instrumentar o supervisar el establecimiento de grandes objetivos y políticas debido a su gran visión tanto de la empresa, como por sus conocimientos, experiencia e intuición sobre lo más conveniente para el negocio.

6. Control: el empresario debe estar consciente de los resultados que han causado las políticas y objetivos trazados por él, para así confirmar si se lograron; y de no ser así, establecer donde estuvo el error o las causas por las cuales no se logró el objetivo.

Frecuentemente se confunde la creatividad con la habilidad empresarial. Hay personas que son sumamente creativas, pero que son incapaces de tener la disciplina que exige la constitución de una empresa. Las destrezas requeridas son diferentes y si no se cuenta con las que se requieren para que una empresa sobreviva y crezca, lo más probable es que la creatividad sea insuficiente. Un negocio propio implica una disciplina mayor que la que impone la pertenencia a una empresa. La libertad de

ser su propio empleador es la de tener que lidiar con muchas cosas de las que se desentiende uno como empleado.

La finalidad natural del empresario es la obtención de utilidades sobre su inversión, para de esta forma tener incentivos para crear y mantener la empresa. También existen finalidades colaterales como son: la obtención de prestigio social, satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, abrir fuentes de trabajo, etc. Pero lógicamente, estas finalidades son derivadas de la primera.

Hay ciertos elementos que le permiten al empresario orientar a la empresa hacia su desarrollo:

a) La visión integral de la empresa: la visión integral de la empresa se adquiere por medio de una función de síntesis que comprende los siguientes conceptos:

- ▶ Pleno conocimiento de los objetivos que se persiguen.

- ▶ Conocimiento del sector o rama donde opera, factores del entorno, posición competitiva, etc.
- ▶ Conocimiento de la organización, estructura básica, departamental, sistemas administrativos, etc.

b) Solidaridad con la institución: debe haber una voluntad solidaria que propicie el apoyo del individuo a los intereses de la institución, esta voluntad solidaria representa:

- ▶ La comunión de valores entre todos los miembros de la empresa, de manera que todos ellos coincidan en la forma de concebir el bien común, sintiéndose además como eslabones de una misma cadena que tira en una sola dirección.
- ▶ Que los miembros de la institución sean capaces de hacer complementarios sus propósitos personales con los institucionales.

c) Vocación empresarial: esta vocación que tal vez constituya el más importante de los tres elementos aquí expuestos, no es más que una permanente actitud o predisposición emprendedora, convertida en capacidad persistente de generar progreso. Esto es, el

descubrimiento de oportunidades de mejora a través de una búsqueda continua y sistemática, y la capacidad de hacer prosperar tales oportunidades con eficacia, convirtiéndolas en realidad. Es el valor de afrontar el riesgo implícito en el intento de cambio, previendo prudentemente las posibilidades de éxito o fracaso. Es así mismo, el desarrollo del espíritu de servicio, buscando mejoras con el deseo de trabajar para contribuir al bien de los demás.

Algunos de los elementos que pueden llevar al fracaso al empresario pueden ser:

1. **"El hecho de considerarse de todo:** un gran porcentaje de empresarios considera que no necesita ni consejo ni ayuda de nadie.
2. **El empresario que es apostador:** asumir riesgos y la innovación son elementos necesarios en los negocios. Son parte del carácter del empresario, pero existe mucha diferencia entre asumir riesgos y apostar.
3. **El tomador de decisiones no profesional:** como ejemplo podemos citar el caso del fracaso debido

a que se contrató al cuñado o al hermano para llevar la empresa”.

Algunas áreas problemáticas que llevan al fracaso a cualquier empresario son:

- a) Falta de conocimiento en el campo específico.
- b) Inexperiencia en la administración.
- c) Experiencia no equilibrada, debido a que el pequeño empresario debe saber algo de todas las áreas de la administración.
- d) Descuido.
- e) Fraude.
- f) Desastre.
- g) Incompetencia.

La incompetencia es el problema que más fracasos causa. A la persona incompetente, se le define como incapaz de administrar sus propios asuntos. Por lo cual se puede decir que definitivamente la gente nace con vocación para ciertas cosas y debe ser consciente de que sirve o no para llevar a cabo cierta actividad.

3.2 Control Contable.

El objetivo de la contabilidad es llevar las cuentas de una empresa o negocio con exactitud, lo cuál es un tema a veces difícil, sobre todo para algunas personas que empiezan con esta tarea. Uno de los pilares para lograr cumplir con este objetivo es sin duda alguna, el ser disciplinado y metódico.

La contabilidad sirve, a diferencia de lo que mucha gente cree, para muchas más aplicaciones que únicamente determinar el pago de impuestos, cuya práctica suele evadirse por una falta de conocimiento preciso del universo que se abre en relación con este sector. Cuando hay ganancias, una parte menor de éstas se debe entregar para el funcionamiento de la estructura regional, como contribución al funcionamiento del sistema económico del país, aparte de los beneficios que directamente rinden a los dueños del negocio

La contabilidad nos permitirá identificar en que áreas de una empresa o negociación se tienen problemas y del mismo modo, conocer realmente cual es el resultado de las acciones que emprendamos cuando se tomen medidas al respecto.

La metodología que se debe usar para la presentación de la contabilidad del negocio, no es necesario que la dominen todos los empresarios, pues lo más común es que un contador, externo o un interno haga la labor de registrar y organizar la información correspondiente y presente la documentación que permita la toma de decisiones a los directivos y accionistas del negocio. Lo que sí se vuelve conveniente es saber qué significan los distintos términos utilizados en este tema, para emprender las acciones correspondientes con conocimiento.

3.2.1 Generalidades de la Contabilidad.

Contaduría Pública

Arturo Elizondo López, define a la Contaduría Pública como "la disciplina profesional de carácter científico que fundamentada en una teoría y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas".⁸

La Contabilidad

Contabilidad es la rama de la Contaduría que obtiene información financiera sobre las transacciones que celebran las entidades económicas.

Norberto Agramonte la define como "la técnica cuyo objeto es el registro metódico y sistemático de las operaciones de una empresa con la finalidad de estar en aptitud de producir informaciones que muestren por una parte la situación económica y financiera de dicha empresa en un momento determinado y por la

⁸ **Elizondo López, Arturo**, *Proceso Contable 1*, Edit. ECAFSA, 3era Edición, México, 2003, p. 14.

otra, la manera y lapso en que se obtuvieron los resultados".⁹

Importancia de la Contabilidad

Su importancia se deriva de las siguientes consideraciones:

- a) El empresario invierte valores en el negocio y necesita comprobar que su movimiento esté justificado, y que las existencias en todo tiempo sean las debidas, tanto más, cuanto que estos valores son manejados por sus empleados.
- b) No solamente se invierten valores propios en el negocio, sino también valores ajenos, procedentes de compras a crédito o préstamos y, por tanto, se requiere conocer los pormenores de estos compromisos para cumplirlos debidamente.
- c) Al registrar las operaciones realizadas y los resultados de las mismas, se va haciendo historia, de cuyo estudio puede obtener saludables enseñanzas el empresario para normar sus actos futuros,

⁹ **Agramonte Mier y Terán, Norberto**, *Curso de Teoría de la Administración*, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., 2da Reimpresión, México, 2004, p. 201.

d) Los impuestos están basados en la inversión de capitales, el producto de los mismos, y otras operaciones de comercio. Por tanto, se requiere llevar contabilidad que sirva como fuente de datos y pruebas en el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

En síntesis, la contabilidad es importante porque sirve al empresario: para controlar el movimiento de sus valores, conocer el resultado de sus operaciones, su posición con respecto a los acreedores y servir en todo tiempo de medio de prueba de su actuación comercial.

La Información Financiera

La información financiera es la comunicación de sucesos relacionados con la obtención y aplicación de recursos materiales expresados en dinero.

Bases de la Contabilidad

La Partida Doble

La base de todo método contable es la partida doble en la que se utiliza un sistema de doble entrada:

cada transacción se registra reflejando el doble impacto que tiene sobre la posición financiera de la empresa y sobre los resultados que ésta obtiene.

La Ecuación Contable

La Ecuación Contable, constituye el fundamento matemático de la Contabilidad, la cual representa la igualdad del Activo que equivale a la suma del Pasivo más el Capital.

El activo representa el recurso económico con el que cuenta la empresa, el pasivo representa lo que la empresa debe a otras personas o entidades conocidas como acreedores, y el capital se refiere a la aportación de los propietarios, es decir, la parte de activos que pertenecen al(los) dueño(s) por ser la diferencia entre el monto de los activos que posee la empresa y los pasivos que debe.

Cuenta

Son denominaciones que agrupan determinados conceptos con características y objetivos similares, y donde se anotan en forma ordenada, las variaciones positivas o negativas que sufre dicho concepto como consecuencia de las operaciones hechas por un

organismo; por ejemplo Bancos, Clientes, Acreedores, Capital, etc.

El Catálogo de Cuentas

El catálogo de cuentas es un listado que comprende todas las cuentas que se utilizarán durante el desarrollo de la contabilidad de una empresa y así se podrán reflejar sus operaciones.

Las distintas clases de cuentas representan:

- ▶ Los elementos materializados que constituyen el patrimonio.
- ▶ Las relaciones con terceras personas.
- ▶ En su conjunto, expresan el beneficio o pérdida obtenidos en el ejercicio y cada cuenta comprende un conjunto de desglose.
- ▶ Distintas fases y situaciones de los procesos económicos.
- ▶ Las previsiones, riesgos y posibilidades.

Este catálogo es necesario para todo tipo de empresa, sin importar su magnitud; por escaso que sea el movimiento contable, habrá que establecer un catálogo que satisfaga tanto las necesidades de

registro diario de sus operaciones, como la de una presentación adecuada de información financiera.

El Cargo y el Abono

Toda operación comercial o hecho contable conlleva a un intercambio de valores en sentido contrario, debe ser registrada de manera tal que afecte por lo menos a dos cuentas y que los cargos y abonos sean por importes iguales, debiendo ser analizada en sus elementos de Débitos (DEBE) y Créditos (HABER). El monto total de estos elementos en cada transacción es el mismo.

- ▶ **Debitar, Cargar:** cuando en un asiento contable se anotan cantidades en el lado izquierdo de la ecuación.

- ▶ **Abonar, Acreditar:** cuando en un asiento contable se anotan cantidades en el lado derecho de la ecuación.

Los efectos de los cargos y abonos en los elementos de la ecuación contable se observan en los cuadros siguientes:

ACTIVO	
DEBE	HABER
CARGO	ABONO
+	-
AUMENTA	DISMINUYE

PASIVO	
DEBE	HABER
CARGO	ABONO
-	+
DISMINUYE	AUMENTA

CAPITAL	
DEBE	HABER
CARGO	ABONO
-	+
DISMINUYE	AUMENTA

La Documentación

La documentación es el medio por el cual se llegan a coordinar los hechos y las operaciones financieras. Tal como lo cita Joaquín Rodríguez Valencia, "la documentación en las empresas puede ser interna, externa y mixta, originándose la primera dentro de la empresa; la segunda, en los organismos que tienen relaciones con ella; y la tercera, en la propia empresa con los documentos que recibe del exterior".¹⁰

Las funciones generales de la documentación son las siguientes:

¹⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín. op. Cit., p. 123.

- ▶ *Captar las operaciones, a través de un documento que contenga los pormenores de las mismas.*
- ▶ *Comprobar las operaciones*
- ▶ *Justificar las operaciones,*
- ▶ *Movilizar y controlar los valores de la empresa.*

Los Libros de Contabilidad.

Los registros y libros contables conservan hechos y cifras, los cuales ayudan a los administradores a planear sus operaciones, a comparar la actuación registrada en los libros y registros con la que se estimó en los planes.

Todo sistema de contabilidad dispone de un medio para registrar, analizar e interpretar los efectos de las transacciones financieras de la empresa. Comprende establecer los libros de contabilidad y llevarlos al día; así mismo, proporciona los medios para analizar la posición financiera y los resultados de operación, mediante el estudio de los datos registrados respecto de transacciones tales como compras, ventas, cobranza, etc. Si están dispuestos en forma clara y sistemática, señalan los peligros y las oportunidades para la empresa.

Las necesidades contables básicas de las empresas (micro, pequeñas, medianas o grandes) son las mismas. Estas necesidades son las siguientes:

- ▶ Las cuentas han de ser sencillas de manejar y fáciles de comprender.
- ▶ Tienen que evitar la acumulación de datos inútiles.
- ▶ No repetirán registros innecesariamente.

El objeto de los libros de contabilidad, es proveer los medios para realizar un agrupamiento analítico y sintético, por el cual a través de ellos, los hechos aislados que los documentos captan y clasifiquen, queden acumulados y clasificados.

Los libros de contabilidad bien llevados y estructurados proporcionan un cuadro completo de la organización y actividades de la empresa. Por tanto, su clasificación depende de dos condiciones fundamentales:

"El límite mínimo de análisis y el límite máximo de síntesis al que se pretende llegar".

Debido a la necesidad de establecer medios de control que ofrezcan la seguridad de que la síntesis

de los hechos es la consecuencia del análisis de los mismos y que existe coincidencia numérica entre ambos.

El sistema contable, por muy sencillo que sea, deberá proveer los métodos para compilar, resumir, registrar y analizar los datos. Para compilar los datos, se usa el libro diario. Este registro sirve para anotar las transacciones en orden cronológico.

El libro mayor (libro de cuentas) sirve para resumir o clasificar los datos. En el mayor se reúnen los distintos renglones bajo encabezados genéricos: efectivo, sueldos, renta, clientes, etc.

Los libros auxiliares son aquellos mediante los cuales se llega a efectuar un análisis detallado, como por ejemplo, libros auxiliares de cuentas por pagar a proveedores, documentos por pagar, acreedores diversos; del mismo modo, libros auxiliares de cuentas por cobrar a clientes, documentos por cobrar, o deudores diversos.

Los libros de contabilidad sirven para mantenernos informados acerca de:

1. Clase y valor de los activos

2. Deudas que tiene el negocio, incluyendo la nómina
3. Deudores
4. Movimiento de caja (saldo bancario, ingresos, pagos)
5. Ventas
6. Gastos clasificados por tipo de gasto
7. Existencias (mercancías con las que se cuenta)
8. Pérdidas o ganancias

3.2.1 Sistemas de Contabilidad.

La contabilidad moderna consta de un ciclo de siete etapas, que a continuación se describen:

Primer paso. El registro de cada transacción en el libro diario constituye el punto de partida del sistema contable de doble entrada. Con este sistema se toma en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre la estructura de una organización (una compra de bienes constituye, por un lado, un aumento del activo, pero también refleja una disminución del mismo al reducirse la cantidad de dinero disponible). Sin embargo, si el bien se compra a crédito se creará una cuenta de pasivo, y en el libro diario aparecerá una nueva partida, incrementándose la cuenta de bienes y aumentándose la partida que refleja el pasivo.

Segundo paso. En la siguiente etapa del ciclo contable las cantidades reflejadas en el libro diario se copian en el libro mayor, en el que aparece la cuenta concreta de cada partida contable. En cada cuenta aparecen los débitos a la izquierda y los créditos a la derecha, de tal forma que el saldo, es decir el crédito o el débito neto de cada cuenta, se calcule con facilidad.

Tercer paso. Una vez reflejadas todas las transacciones en el libro mayor se procede a obtener el saldo -deudor o acreedor- de cada cuenta. La suma de todos los saldos acreedores debe ser igual a la suma de todos los saldos deudores, pero con signo contrario, ya que cada transacción que genera un crédito provoca, al mismo tiempo, un débito de la misma cuantía. En cuanto se han completado los distintos libros, finaliza la parte de la sistematización de libros del ciclo contable.

Cuarto paso. Finalizadas las etapas correspondientes a los libros, el contable o contador público procede a ajustar una serie de cuentas con el propósito de destacar hechos económicos que, aunque no se han producido de forma convencional, sí representan transacciones finiquitadas.

A continuación destacamos algunos de los casos más comunes: ingresos pendientes de cobro (por ejemplo, intereses a cobrar que todavía no se han hecho efectivos); la depreciación (reconocimiento de que el coste de una máquina debe amortizarse a lo largo de los años de su vida útil); inventarios (valoración de los bienes almacenados y verificación

de que la cantidad almacenada coincide con la que se deriva de las cuentas); etc.

Quinto y sexto pasos. Una vez realizados los ajustes anteriores, el contador público realiza un primer balance de comprobación de saldos, adaptándolos con los ajustes anteriores (paso quinto). Cuando se han actualizado todos los saldos se procede a redactar el balance y preparar la cuenta de pérdidas y ganancias (paso sexto).

Los saldos de las distintas cuentas proporcionan la fuente de datos para la contabilidad financiera y de costes de la empresa.

Séptimo paso. El último paso consiste en cerrar las cuentas anuales, transfiriéndolas a la cuenta de pérdidas y ganancias con el propósito de que las cuentas que corresponden tan sólo a la actividad anual se anulen unas a otras, para que los créditos y débitos del siguiente año fiscal reflejen en particular la actividad de ese año.

3.2.3 Informes Contables y Financieros.

Aún cuando los documentos contabilizadores y los libros de contabilidad son de hecho, informes de carácter financiero, la mayoría de las veces no son útiles a los niveles directivos de la empresa para formar un juicio acerca de la posición y los resultados de la misma, porque en su conjunto son un material voluminoso y lo que realmente se necesita es información condensada. Por lo tanto, se requiere preparar Estados Financieros que reúnan las condiciones que sean una prolongación del registro contable en su última fase de exposición.

El éxito de una empresa depende de una oportuna y exacta información, ya que las decisiones no pueden esperar. Así mismo, la información debe comprender el progreso de los planes, los resultados reales, las eficiencias logradas o por lograr. Es decir, los reportes son útiles cuando se formulan sumariamente y acompañados de comentarios interpretativos. La información es uno de los principales objetivos de la contabilidad, y ésta debe hacerse llegar a quienes la requieran, lo cual dependerá de la eficiencia del sistema contable establecido en la empresa.

Clases de Informes

Aún cuando hay una gran variedad de informes, éstos pueden ser de carácter financiero y/o administrativo. La siguiente es una clasificación de los informes financieros:

► **Informes de la empresa (ejecutivos)**. Una clase de informe contable que sirve en gran escala como medio de comunicación con terceros, acumula información sobre la empresa como un todo. Éste puede servir para una función de la empresa, o para la operación completa en su conjunto. Por ejemplo:

- Balances generales.
- Balances comparativos.
- Estados de resultados.
- Presupuestos.

► **Informes periódicos (de control)**. Por lo común, cubren periodos semanales, mensuales o trimestrales. Generalmente contienen alguna información detallada, que es pertinente para la operación de alguna área en particular. Por ejemplo:

- Mensuales sobre operaciones.
- Mensuales de crédito.
- Mensuales de compras.
- De vendedores.
- De ventas por artículos.
- Sobre publicidad y promoción de ventas.
- Sobre administración de personal.

► **Informes especiales.** Las actividades cubiertas por los informes especiales son aquellas no cubiertas por los otros informes. Estos informes se publican en intervalos no frecuentes, por ejemplo:

- Informe sobre avance de objetivos.
- Informes sobre saldo de clientes y su análisis.
- Registro de nómina.
- Registro de las devoluciones y rebajas en ventas.
- Registro de cheques.

Los Estados Financieros

Los Estados Financieros son el instrumento que sirve de vehículo a la información sobre la obtención y aplicación de recursos materiales.

Clasificación de los Estados Financieros

Los Estados Financieros se clasifican en básicos y accesorios.

1. *Estados Financieros Básicos.* Los Estados Financieros Básicos o Principales, son aquellos que proporcionan la información fundamental sobre la situación financiera y los resultados de una entidad económica.

Los Estados Financieros Básicos son:

- a) *Estado de Situación Financiera.* El Estado de Situación Financiera o Balance General, muestra la situación financiera de un ente económico a una fecha determinada, mediante la relación de los recursos con los que cuenta, las obligaciones que tiene que cumplir, así como su patrimonio,

debidamente valuados en términos monetarios.

b) *Estado de Resultados.* El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, muestra la utilidad o pérdida obtenida por la entidad económica durante un periodo determinado, mostrando los ingresos obtenidos y los egresos erogados por dicha entidad así como la diferencia resultante, debidamente valuados en términos monetarios.

c) *Estado de Origen y Aplicación de Recursos.* Indica las partidas que entre dos fechas modificaron la solvencia o capacidad de pago de una empresa, ordenándolas en origen y aplicación de recursos. Su objetivo es mostrar a través de su contenido, cual ha sido el origen de los recursos con que ha contado la empresa, que aplicación se ha dado en un periodo determinado, y que provocó el cambio de su posición financiera.

2. *Estados Financieros Accesorios.* También llamados Estados Financieros Secundarios, son aquellos que, derivados de los Estados Financieros Básicos, proporcionan información analítica o de detalle sobre éstos.

Los Estados Financieros Accesorios son:

- a) Estado de Movimientos en el Capital Contable.
- b) Estado de Costo de lo Vendido.
- c) Estado de Costo de Producción.
- d) Estados Especiales.

Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera tiene las siguientes características:

1. Muestra la situación financiera de las entidades económicas, esto es, da a conocer el valor monetario de su Activo, Pasivo y Capital.
2. Se trata de un Estado Financiero Estático, lo cual significa que el contenido de su

información se presenta a una fecha determinada.

3. Aunque es posible formularlo en cualquier fecha, la costumbre y las disposiciones legales han establecido que se formule cuando menos una vez al año.

4. El Estado de Situación Financiera se compone de encabezado, cuerpo y pie.

a) El encabezado lo integran:

- i. El nombre de la entidad económica.
- ii. El nombre del estado financiero.
- iii. La fecha a la cual se formula.

b) El cuerpo se integra por:

- i. Conceptos del Activo y su valor.
- ii. Conceptos de Pasivo y su valor.
- iii. Conceptos de Capital y su valor.

c) El pie se integra por:

- i. Nombre, firma y cargo del Contador Público que lo formuló.
- ii. Notas aclaratorias.

5. El cuerpo del Estado de Situación Financiera puede presentarse de dos formas:

a) **Forma de Cuenta u Horizontal.** El Activo y sus valores se presentan del lado izquierdo; a su derecha, el Pasivo y el Capital y sus valores respectivos.

b) **Forma de Reporte o Vertical.** Se presenta en primer término el Activo y sus valores. Enseguida y hacia abajo se muestran el Pasivo y el Capital con sus correspondientes valores.

Clasificación de sus Elementos

Los elementos básicos del Estado de Situación Financiera son aquellos que integran su cuerpo, esto es, el Activo, el Pasivo y el Capital.

El Activo se divide en Circulante, Fijo y Diferido.

► **Activo Circulante.** Recursos que participan en el ciclo generador de ingresos, el cual es normalmente de un año; como Bancos, Clientes, Deudores Diversos, etc.

- ▶ **Activo Fijo.** Recursos de vida amplia que se adquieren con carácter perdurable para la obtención de objetivos. Tal es el caso de Mobiliario y Equipo de Oficina, Edificio, Terreno.

- ▶ **Activo Diferido.** Recursos ya pagados, cuyos beneficios se reciben a través de varios años. En dicho caso están los Gastos de Organización y los Gastos de Instalación.

El Pasivo se clasifica en:

- ▶ **A Corto Plazo.** Obligaciones contraídas cuyo vencimiento no excede de un año. En tal caso se encuentran Proveedores, Acreedores Diversos, Documentos por Pagar.

- ▶ **A Largo Plazo.** Obligaciones contraídas cuyo vencimiento es mayor a un año, tal es el caso de los Acreedores Hipotecarios.

- ▶ **Diferido.** Obligación de prestar un servicio cuyo cobro se efectúa anticipadamente, siempre y

cuando dicho compromiso exceda de un año, como los Cobros Anticipados.

Los conceptos que integran el Pasivo suelen relacionarse en el Estado de Situación Financiera de mayor a menor exigibilidad, lo cual se refiere a la proximidad de la fecha de vencimiento.

En el caso del Capital, éste se clasifica en:

- ▶ **Capital Social.** Aportación inicial de recursos que hacen los propietarios de la entidad económica.

- ▶ **Utilidad del ejercicio.** Incremento del Capital Social como consecuencia de las transacciones financieras. Pudiera tratarse también de una Pérdida, en cuyo caso el Capital Social disminuye.

A la suma del Capital Social y la Utilidad del ejercicio, se le denomina Capital Contable.

Estado de Resultados

En el Estado de Resultados, se manejan los siguientes términos:

- 1) **Ingresos.** Valor recibido por concepto de transacciones encaminadas a alcanzar el objetivo de la entidad económica. Las entidades lucrativas obtienen sus ingresos por medio de las Ventas.

- 2) **Egresos.** Valor de las erogaciones que es necesario efectuar para obtener los ingresos. En las entidades lucrativas, se hace necesario considerar los Gastos de Operación, el Costo de Ventas, el cual es igual al valor que tuvo que pagar el vendedor por las mercancías realizadas.

- 3) **Diferencia entre Ingresos y Egresos.** Recibe el nombre de Utilidad o Pérdida, según el caso:
 - a) **Utilidad o Pérdida Bruta.** Diferencia entre las ventas y el costo de ventas.
 - b) **Utilidad o Pérdida Neta.** Diferencia entre la utilidad bruta y los gastos de operación.

Características

El Estado de Resultados tiene las siguientes características:

1. *Muestra el resultado obtenido por las entidades económicas en el desarrollo de sus operaciones. Dicho resultado puede ser utilidad o pérdida en el caso de entidades lucrativas.*
2. *Se trata de un Estado Financiero dinámico, en virtud de que su información se refiere a un periodo determinado. Cuando dicho periodo es de doce meses, se denomina Ejercicio Contable y constituye un lapso para cortar momentáneamente la marcha de las entidades y estar en posibilidad de conocer sus resultados.*
3. *Como antes de indicó, debe formularse cuando menos una vez al año.*
4. El Estado de Resultados se compone de encabezado, cuerpo y pie:
 - a) **Encabezado.** Se integra por el nombre de la entidad económica, el nombre del estado

financiero, el ejercicio contable o periodo al cuál se refiere,

b) **El cuerpo** se integra por conceptos de Ingresos y su valor, conceptos de Egresos y su valor junto con la naturaleza del resultado obtenido y su valor,

c) **Pie.** El pie está integrado por nombre, la firma y el cargo del Contador Público que lo formuló, así como las notas aclaratorias.

5. Se presenta en forma de Reporte, es decir, en la parte superior de los Ingresos, enseguida y hacia abajo los Egresos y al final, en el mismo sentido, el resultado obtenido.

Interrelación entre Ambos Estados

En realidad, el Estado de Resultados constituye un análisis al renglón Utilidad o Pérdida del Ejercicio que muestra en Estado de Situación Financiera. En consecuencia, el elemento que interrelaciona a ambos Estados es el Resultado del Ejercicio, es decir, la Utilidad o Pérdida neta obtenida.

Usuarios

Entiéndase por usuarios de los estados financieros, aquellas personas físicas o morales, interesadas en la marcha financiera de las entidades económicas.

Los usuarios se clasifican en internos y externos, según participen o no directamente en el desarrollo de la entidad.

A) Usuarios Internos

2. *Propietarios.* Los dueños, socios o accionistas requieren conocer la redituabilidad de su inversión.
3. *Funcionarios.* Los directivos necesitan elementos de juicio para tomar decisiones acertadas que encaminen a la entidad hacia el logro de sus objetivos.
4. *Trabajadores.* Los empleados y obreros demandan información financiera que les permita verificar el correcto reparto de utilidades.

B) Usuarios Externos

1. *Acreeedores.* Los proveedores, instituciones bancarias y en general todos los acreedores de la entidad económica requieren de datos para el otorgamiento, ampliación o suspensión de créditos.
2. *El Estado.* Las autoridades hacendarias necesitan información financiera para verificar el pago de los impuestos. También interesan al estado datos para la formulación de cuadros estadísticos.
3. *Inversionistas.* Los inversionistas potenciales consideran la conveniencia de invertir con base en la información que les proporcionan los estados financieros.

3.3 Control Administrativo.

Es innegable la importancia de los conocimientos y experiencia administrativa en el manejo de cualquier clase de negocio.

Administrar un negocio no se trata simplemente de abrir las puertas todos los días, atender a los clientes y colocar pedidos con los proveedores. Con frecuencia el comerciante simplemente se apega a una rutina, pero no está administrando su negocio. Una buena administración sencillamente es la forma correcta de hacer las cosas.

La administración puede ser de dos tipos:

- a) *Operacional*. La operación diaria del negocio, llamada "administración operacional" comprende cosas como compras, designación de precios, promoción, publicidad, crédito y cobranzas, controles de inventarios, registro de transacciones y las relaciones con los empleados.
- b) *Administrativa*. La otra clase de actividad se llama "dirección administrativa" que constituye la propia función básica del manejar un negocio de acuerdo a ciertos principios administrativos.

3.3.1 El Proceso Administrativo.

Los componentes esenciales que constituyen las principales etapas del proceso administrativo en una empresa son: planeación, organización, dirección y control.

Planeación

La función de la planeación busca influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva.

La actividad básica que involucra la planeación es la elaboración de la *planeación prospectiva*, dentro de la cual se definen objetivos y metas generales y particulares para cada área, preparación de métodos, estrategias, opciones, políticas y procedimientos, formulación de programas y presupuestos, entre otros, que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo.

El proceso de planeación prospectiva contempla cuatro etapas que son:

1. *Normativa*. En esta etapa se plantean dos situaciones; el tipo de futuro que se desea y la

definición de la situación de la empresa si se continuase en la misma dirección actual.

2. *Definicional.* Conocimiento de la situación actual de la empresa, sus principales características y sus interacciones internas y externas.
3. *Confrontación estratégica y factibilidad.* Con base en el futuro deseable seleccionado y la identificación de la trayectoria construida a partir de la realidad actual, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.
4. *Convergencia.* Determinación de los puntos de convergencia entre el futuro deseado y la situación actual, y definición de la orientación global para que el futuro de la empresa sea alcanzable.

Organización

La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa. La organización conlleva una estructura que debe considerarse como un marco que encierra e integra las diversas funciones de la empresa de acuerdo con

un modelo que sugiere orden, arreglo y relación armónica.

La planeación y la organización son funciones mediante las cuales no se logra materialmente el objetivo; sino que ponen en orden los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa a las actividades que la empresa habrá de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y asigna responsabilidades a quienes deben desempeñarlas.

Las actividades básicas relativas a la función de organización son:

- ▶ Asignación de recursos (humanos, financieros, materiales);
- ▶ Actividades (cómo);
- ▶ Responsables (quién);
- ▶ Tiempos (cuándo);
- ▶ Determinación de grados de especialización y división del trabajo (comercialización, compras, personal);
- ▶ Establecimiento de jerarquías (relaciones de autoridad y responsabilidad);
- ▶ Asignación de funciones;
- ▶ Determinación de tramos de control;

- ▶ Diseño de la estructura organizacional;
- ▶ Elaboración de manuales de organización, políticas y procedimientos, entre otros.

Dirección

La función de dirección tiene como propósito fundamental impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.

Esta función comprende las siguientes etapas:

- ▶ *Autoridad*. Forma en que se delega y se ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de los objetivos y metas planeadas.
- ▶ *Comunicación*. Forma en que se establecen los canales de comunicación y forma en que ésta fluye al interior y exterior de la empresa.
- ▶ *Supervisión*. Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y ordenó.

La teoría de la organización formal establece que toda autoridad se delega de un nivel a otro y reside, en última instancia, en el director, administrador o propietario. Las órdenes descienden por esa escala, mientras los informes de lo que ocurre en los diversos departamentos ascienden; pero la circulación de órdenes e informes es irreversible, las órdenes no deben ascender jamás, ni la información sobre administración, descender.

Control

El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado. Dicho proceso de control consta de cuatro pasos básicos:

1. *Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de productividad de los trabajadores, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.*
2. *Verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes).*

3. *Determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos.*
4. *Si existiera una variación, tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.*

3.3.2 La Estructura de una Micro y Pequeña Empresa.

Los efectos de la estructura organizacional se han considerado como determinantes en la conducta de las empresas en general. Las actividades de mayor relevancia son la formalización, centralización, profesionalización e intensidad administrativa.

La formalización se requiere en tanto que la organización demanda reglas, normas y procedimientos para el desarrollo de las actividades organizacionales. Los ambientes más formales tienden a fomentar políticas de eficiencia, pero pueden restringir las posibilidades de instrumentar ideas nuevas, que promuevan cambios en los esquemas ya establecidos.

La centralización indica la concentración o dispersión de la autoridad para tomar decisiones en una empresa. Los cambios a implementar, requieren un firme liderazgo para superar la inevitable resistencia al cambio y las dificultades o conflictos que conlleva.

La profesionalización refleja el conocimiento profesional y la experiencia de los miembros de la

organización, que contribuye a formar una visión más amplia de las posibilidades de desarrollo.

La intensidad administrativa indica la relación de los administradores con el total de miembros de la empresa: su mayor relación es favorable al ambiente, pues facilita la adopción y la asimilación que requiere el apoyo de la coordinación administrativa.

El diseño de la organización de la micro y pequeña empresa es proyectada en la mayoría de los casos por el propio empresario. Aun cuando algunos empresarios pueden solicitar ayuda de expertos, éstos por lo general deben tomar las principales decisiones a partir de la estructuración de la empresa.

El diseño de la organización tiene como principal finalidad la eficiencia y humanización de las relaciones. Mayor racionalidad, rentabilidad, estabilidad y flexibilidad para los propietarios.

Una manera de representar en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una empresa en un momento dado, es por medio de un organigrama.

Pasos para elaborar un organigrama:

1. Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables;
2. Compararla con una lista de comprobación;
3. Preparar cuadros o plantillas, y
4. Diseñar el organigrama.

Se recomienda que un organigrama contenga los siguientes datos: título o descripción condensada de las actividades, fecha de formulación, nombre del responsable de elaboración y aprobación, explicación de líneas y símbolos especiales.

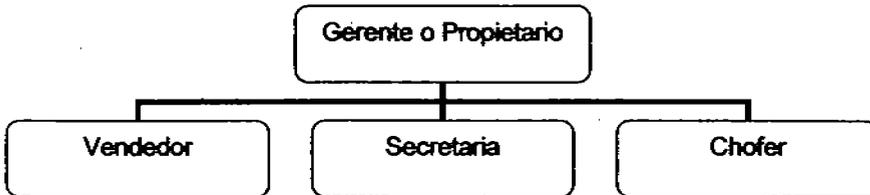
Existen dos tipos de estructuras organizacionales básicas en las micro y pequeñas empresas, que son:

Lineal. La organización lineal se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, y se ejerce cuando la autoridad procede directamente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico; es decir, siempre hay un supervisor que con autoridad dirige a un subordinado y continúa el mando por escalas ininterrumpidas.

Este tipo de estructura presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Es sencilla y clara • Se logra una disciplina laboral • Se facilita la rapidez de acción • No hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad • Es más fácil y útil en la microempresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de especialización • Es poco flexible para futuras expansiones • Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar • Los jefes siempre están saturados de trabajo, sobre todo de detalles • La organización descansa en personas y al perderse una de éstas se producen trastornos administrativos.

Ejemplo de estructura lineal:

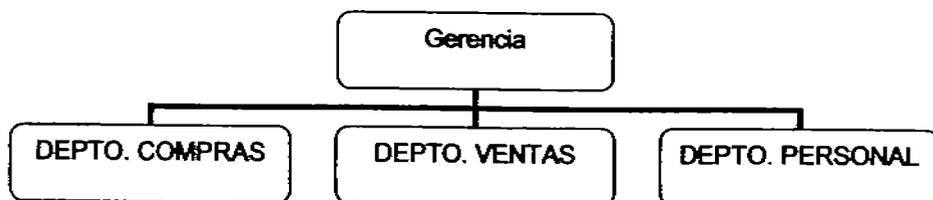


Funcional. Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar y se organiza específicamente por departamentos o secciones, de acuerdo con los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan lograr mayor rendimiento.

La organización funcional se aplica particularmente en pequeñas, medianas y grandes empresas, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un director o gerente que coordina las tareas de aquéllos conforme a la concepción y propósitos de la empresa.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización • Permite separar las actividades en sus elementos más simples • Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificulta definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que no son comunes • Se duplica el mando y genera la fuga de responsabilidad • Se reduce la iniciativa para acciones comunes • Existen quebrantamientos de disciplina y numerosos conflictos

Ejemplo de estructura funcional:



3.3.3 Principales Funciones y Medidas de Control Administrativo a Implementar.

Ventas

Una vez que se ha tomado conciencia de la importancia de llevar a cabo el trabajo en condiciones de calidad, pensando y actuando de acuerdo con este fin, se considera conveniente para empezar, revisar el manejo de las ventas dentro de la micro y pequeña empresa.

Respecto de los pedidos de clientes como nos recomienda Manuel García de la Borbolla¹¹, estos deben ser revisados y aprobados antes de ser aceptados por el departamento o la persona encargada de pedidos, de ventas y de crédito; deben de estar controlados numéricamente, así como correlacionados con las facturas.

De esta manera se evita la aceptación de pedidos que no se puedan surtir, se controla el crédito otorgado a los clientes, y se asegura que todas las mercancías surtidas se facturaron.

¹¹ **García de la Borbolla**, Manuel, *Guía de Control Interno y Objeto de cada Control*, Edit. Trillas, 9ª Reimpresión México, 2003.

Las notas de remisión (o facturas-remisión), deben ser:

- ▶ Prenumeradas.
- ▶ Controladas según su respectivo número.
- ▶ Cruzadas sus referencias con las facturas, en su caso.
- ▶ Firmadas de "recibido" por el cliente.
- ▶ Regresadas y archivadas con la guía, el talón de embarque u otras pruebas de entrega.
- ▶ Verificadas adecuadamente en la puerta de salida de la mercancía, con la remisión.

Esto facilita la cuenta de todas las remisiones con fines de control; permite cerciorarse de que todas las entregas se registren y sean cargadas al cliente correspondiente, además se evita hacer entregas de menos o de más y proporciona una verificación independiente de todas las mercancías que salgan del almacén.

Del mismo modo, se nos recomienda elaborar simultáneamente: factura, remisión y lista de empaque; en caso de no ser posible, las facturas deben cotejarse detalladamente con las remisiones,

para detectar posibles discrepancias entre estos documentos.

Si el tamaño de la empresa lo permite, las facturas no deberán ser elaboradas por personal que tenga relación directa con:

- ▶ Despacho de mercancías
- ▶ Auxiliar de clientes
- ▶ Efectivo

La preparación del embarque debe ser independiente del despacho de mercancías y evita que se usen facturas para cubrir desfalcos de efectivo, o faltantes de inventarios.

Todas las facturas deben estar registradas en libros y ser verificadas en los renglones de precios, sumas y multiplicaciones; así como comparadas contra el pedido del cliente, con fines de verificación aritmética y como medida de precaución contra la emisión de facturas falsas o deliberadamente incorrectas.

En el caso de las facturas canceladas, se deben archivar con todas sus copias y junto con la remisión.

Las facturas "sin cargo" (muestras, obsequios, etc.) sólo serán aprobadas por un funcionario autorizado.

En lo referente a las devoluciones de mercancía, se deben preparar notas de entrada por cada una de ellas, las cuales deben ir correlacionadas con las respectivas notas de crédito, y éstas a su vez deben ser autorizadas por un funcionario o directivo.

El registro inmediato de mercancía devuelta (como en compras) proporciona evidencia para la emisión de las notas de crédito correspondientes; permite otorgar el crédito sólo por las mercancías físicamente regresadas al almacén y evita que las notas de crédito puedan usarse para cubrir desfalcos de efectivo o faltante de inventario.

Las facturas deben ser sumariadas y clasificadas por una persona o departamento que no sea de contabilidad, de tal manera que represente una comprobación a los valores registrados y las cantidades vendidas para abono a las cuentas de inventarios; con objeto de tener una separación conveniente de las funciones de custodia y registro, así como para contar con una verificación independiente.

Las ventas de naturaleza poco usual o esporádica y que no se sujeten al control normal, ofrecen un riesgo mayor de malversación, por lo cuál es recomendable registrar los siguientes tipos de ventas, de la misma manera que las ventas a clientes:

- a) Ventas a empleados.
- b) Venta de desperdicios.
- c) Ventas de activos fijos.
- d) Ventas C.O.D.
- e) Ventas de contado.

Correlacionar y conciliar las unidades vendidas con las compras y existencia, proporciona una prueba valiosa de registro y facturación.

Compras

La concertación con los proveedores de la empresa en base a las necesidades de los clientes, puede tomar en consideración los siguientes lineamientos:

- ▶ Las características que deben cubrir los artículos y/o servicios requeridos por los clientes (precio, uso, duración, etc.)
- ▶ Oportunidad con que requiere la empresa el abastecimiento de los proveedores.
- ▶ Condiciones de calidad que requiere la empresa de los proveedores (que mantengan adecuados sistemas de control a este respecto, servicio de mantenimiento, etc.)
- ▶ Concertación de visitas de la empresa, a las instalaciones de los proveedores.
- ▶ Pláticas con los proveedores sobre la adaptabilidad a cambios futuros, en el mercado de consumo de los clientes.
- ▶ Reconocimientos de la empresa al cumplimiento de los proveedores, con las condiciones de calidad pactadas a este respecto.

Dado que el área de compras tiene una función sumamente relevante en cualquier organización, pues es en ella donde se inician las actividades

operativas de una empresa, se requiere una actuación eficiente de su parte para contribuir a que los requerimientos de los clientes sean satisfechos con la debida oportunidad y a un mejor precio. Su desempeño no puede llevarse a cabo en forma empírica, si no de acuerdo a determinados objetivos que regulen su actuación, contemplando en términos generales lo siguiente¹²:

► *Objetivos del área de compras.*

- Efectuar las compras con la oportunidad para el área de almacenes.
- Concertar las compras con los proveedores, a los precios más económicos para la empresa.

Dentro de esta función de compras es importante la revisión de la factura original del proveedor y en su caso, programar su pago en la fecha y términos previamente acordados. Una parte sumamente relevante es mantener un estrecho contacto con los proveedores más representativos para efectos de gestionar con los mismos que, con base en una estimación anual de adquisiciones de la empresa, puedan concertar los precios y fechas de entrega óptimos de los productos.

¹² García de la Borbolla, Manuel, Op. Cit.

► *Directorio de proveedores.*

Para que la función de compras se pueda llevar a cabo con toda eficacia, es necesario que se estructure un archivo o directorio de proveedores que incluya todas aquellas compañías que puedan surtir en un determinado momento, los productos que generalmente requiere la empresa para abastecer sus almacenes. Se tomarán en cuenta todos los datos que faciliten la identificación y localización del proveedor, tales como:

- Nombre
- Dirección
- Teléfono
- Productos que puede surtir
- Últimos precios de venta
- Fecha de revisión de precios

Es indispensable que se mantenga actualizado este directorio, dado que solamente en esta forma podrá ofrecer la utilidad requerida.

► *Concurso y selección de proveedores.*

Para aquellos casos en que surja la necesidad de efectuar adquisiciones fuera de las programadas, y siempre que su importe exceda de un determinado nivel previamente fijado por la dirección, es recomendable que para su concertación se coticen precios y condiciones de venta con un mínimo de tres proveedores, para que con esta base pueda disponer de los mayores elementos de juicio, y que su realización se haga en las condiciones más favorables para la empresa; a este respecto se puede tomar en consideración lo siguiente:

- Producto requerido
- Precio
- Calidad reconocida de acuerdo al proveedor de que se trate
- Fecha de entrega
- Condiciones de entrega
- Seriedad o prestigio reconocido del proveedor.

► *Reporte de compras*

Como es importante que la función de compras pueda ser debidamente evaluada por parte de la dirección de la empresa, para en su caso tomar las medidas correctivas que procedan, se

elaborará un reporte semanal o quincenal sobre el desarrollo de sus actividades, el que se comentaría en las reuniones con miembros de dicha área, y que podría contener información como la que se menciona enseguida:

- Productos adquiridos
- Volumen
- Importe
- Condiciones de compra
- Recepción a la fecha de que se trate
- Los proveedores más importantes, con los que se concertarían las compras
- Comparación de los datos anteriores con los programados de antemano
- Porcentaje de cumplimiento
- Comentarios adicionales

La entidad deberá cuidar en forma muy especial que el desarrollo de esta función, se efectúe con toda eficiencia para que el almacén cuente con toda oportunidad, con las existencias necesarias y de la mejor calidad para el desarrollo de sus actividades dentro del marco de operación general de la empresa, lo que mejorará el nivel de productividad de la misma.

Proveedores

Se recomienda cotejar los estados de cuenta del proveedor con el registro de compras o el auxiliar de proveedores.

Los ajustes a cuentas de proveedores deben ser aprobados por un funcionario, ya que un aumento en los saldos de proveedores puede usarse para cubrir sustracciones de efectivo o inventarios. El departamento o el encargado de crédito debe aprobar e investigar los saldos deudores de cuantía, es decir, sujetarse al mismo control que las cuentas por cobrar.

Si es el caso, el procedimiento establecido deberá garantizar el pago de facturas dentro de las fechas de descuento por pronto pago.

El encargado de compras o el departamento de tal nombre debe ser independiente de las funciones de:

- ▶ Contabilidad
- ▶ Registro de inventarios
- ▶ Recepción de mercancías
- ▶ Embarque de mercancías
- ▶ Pagos de contado

Esto se recomienda en la medida de lo posible para separar la autorización, registro y custodia, de tal manera que se puedan establecer verificaciones cruzadas.

Las compras deben hacerse mediante requisiciones de jefes o directivos, lo que permite que sólo se hagan compras autorizadas.

Deben ser coordinadas con las existencias de mercancías para no comprar de más o de menos; así como ser elaboradas para proveedores previamente aprobados de tal forma que se eviten comisiones secretas y se aseguren compras al mejor precio.

Se deben verificar periódicamente los precios de éstas, a fin de determinar que son los óptimos, mediante una lista al día de los proveedores.

Deben emplearse solicitudes de compras (órdenes) controladas numéricamente, las cuales permitan controlar entregas, permitir cotejar el pedido con la factura, así como el registro de entrada.

Todas las entradas de mercancías se registran, contando y anotando la cantidad recibida así como sus condiciones. Cuando la condición o calidad son

técnicas, se deberá reportar en informes de inspección por separado.

Las mercancías devueltas deben ser procesadas mediante remisiones las cuales deben ser elaboradas y correlacionadas con las notas de crédito de los proveedores, para registrar las salidas de mercancías y asegurarse de que se recibe el crédito justo por éstas.

Las facturas de proveedores se verificarán contra:

- ▶ Pedidos.
- ▶ Registros de entrada.
- ▶ Reportes de inspección.

De preferencia por una persona que no esté relacionada con la elaboración y/o recepción del pedido.

Resulta de gran utilidad hacer alguna anotación de haber verificado las facturas, por lo que toca a precios, multiplicaciones y sumas, así como fletes, si los hubiere. Esto proporciona evidencia necesaria para aquellos que aprueban el pago. La firma o las iniciales fijan la responsabilidad.

Estos comprobantes deben estar debidamente cancelados para evitar que sean presentados de nuevo, generando duplicación de pagos.

Se recomienda revisar la inclusión de todos los comprobantes y aprobar los mismos, para cerciorarse de que se han ejecutado todos los controles.

Inventarios

La finalidad central que pretende desde su creación toda empresa, es la de obtener el más alto nivel de productividad posible, considerada ésta como rentabilidad de la inversión.

Uno de los aspectos que ejercen mayor influencia para la obtención de la productividad requerida, está constituido por la administración de los inventarios de la empresa, debido entre otras razones a las siguientes:

- ▶ Es mediante la comercialización de sus inventarios como la entidad obtiene sus ingresos de operación.
- ▶ Si se tuviese con un volumen insuficiente, esto produciría una pérdida por ventas no realizadas y un costo improductivo de sueldo de personal administrativo.

En vista de lo antes mencionado, resultará de suma importancia el que toda entidad establezca un sistema de administración de sus inventarios, considerado éste como el conjunto de actividades desarrolladas en una empresa para poder contar con las existencias adecuadas, para satisfacer sus

requerimientos operativos y evitar, así mismo, la presencia de costos y gastos innecesarios.

Sistema De Administración De Inventarios

Al establecer un sistema de administración de inventarios, es conveniente tomar en consideración en términos generales los siguientes elementos:

► **Determinación de los objetivos del control de inventarios.** A este respecto los objetivos podrían ser los que se mencionan a continuación:

- a) Contar con el nivel mínimo de existencia, para satisfacer las demandas operativas.
- b) Reducir el nivel de los costos de almacenaje.
- c) Reducir la existencia de productos en malas condiciones de venta.
- d) Contar con una mejor información sobre los movimientos y saldos de inventarios.
- e) Como derivación de los puntos anteriores, incrementar la productividad de la empresa.

► **Establecimiento de las políticas necesarias para la administración de inventarios.** Sobre este particular las políticas podrían ser:

- a) Determinar que los artículos que se vayan a manejar sean únicamente los que ofrezcan las mejores condiciones para la empresa, en cuanto a demanda, costo y redituabilidad.
- b) Definir la política sobre el nivel adecuado de existencia en función de su demanda por parte de los clientes, y del costo de ordenar y mantener estos artículos.

► **Establecimiento de planes de control.** Como ejemplo de estos planes podría ser:

Formular la estrategia general sobre el sistema de control de inventarios, tomando en consideración las perspectivas sobre compra y venta de existencias y la coordinación que debe existir entre estas actividades.

Estrategias específicas sobre el

- Tipo de producto,
- Almacenaje,

- Información que se debe generar,
- Determinación de los procedimientos de trabajo, etc.

► **Algunos de los procedimientos de administración podrían ser:**

- a) Clasificar los artículos que integren el inventario, de acuerdo con su importancia o impacto en los resultados de operación.
- b) Analizar la información que se requiera, misma que se manejará en las tarjetas auxiliares de almacén, como por ejemplo existencia mínima, máxima y punto de reorden.
- c) Determinar las formas que utilizarán, que amparen documentales de los movimientos de los productos como notas de entrada, vales de salida, facturas, etc.
- d) Establecer la época y procedimientos a seguir para los recuentos físicos de las existencias y si estos serán rotativos y/o totales.
- e) Determinar los métodos adecuados para la valuación de existencias y su impacto en los resultados de operación, como primeras entradas, primeras salidas ("PEPS"), o últimas entradas, primeras salidas ("UEPS"). Para este

efecto, hay que considerar que el primer método, refleja el valor presente de los inventarios; pero el impacto en resultados queda captado mejor a costos actuales con el segundo método.

- f) Determinar los sistemas de registro más pertinentes, como manual, maquinizado o a través de cómputo electrónico.
- g) Establecer la información necesaria para poder conocer el momento más oportuno para fincar los pedidos a los proveedores, para evitar la posibilidad de una sobre existencia o insuficiencia en el nivel de inventarios.
- h) Determinar la información que se requiera para conocer el importe total de cada compra, para que resulte ser el de mayor beneficio económico para la empresa.
- i) Establecer estudios comparativos necesarios para conocer la eficiencia operativa en inventarios.
- j) Determinar los estudios necesarios para conocer los costos relevantes, es decir, los que se generen ante determinadas alternativas de acción, como ordenar un artículo, mantenerlo en existencia, etc.

Clasificación "A, B, C" Del Inventario

Consiste en clasificar la existencia en función del impacto que tenga en las ventas o utilidades, o en el valor total de la inversión. Lo anterior tendrá por objeto enfocar los sistemas y controles administrativos con base en los artículos de mayor relevancia, para que en esta forma se establezca una proporción más razonable entre los ingresos y los costos administrativos que le son inherentes.

La clasificación anterior se basa en el principio de la Distribución Deficiente, de V. Pareto¹³, que dice "muy a menudo un pequeño número de artículos importantes domina los resultados; mientras que, en el otro extremo, existe un gran número de artículos cuyo volumen es tan pequeño que tiene poco efecto sobre los resultados". Al principio de Pareto, se le reconoce también como Distribución por Valor, Clasificación A, B, C; o Regla del 20-80, 80-20.

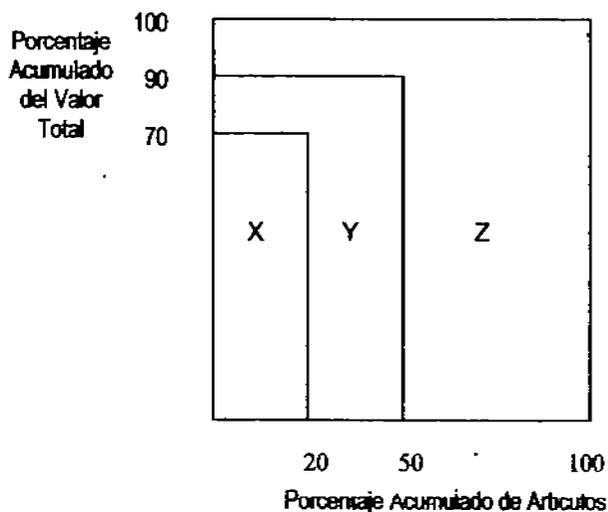
Este principio clasifica a cada uno de los elementos que conforman el inventario, de acuerdo al porcentaje acumulado que representen del valor total

¹³ **Tapia García, Francisco**, *El Contador Público y la Productividad de la Empresa*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2ª Reimpresión, México, 2004, p. 195.

del mismo; así como en base al porcentaje acumulado de existencias de cada artículo que lo integra.

Por ejemplo, una empresa ha clasificado los artículos que integran su almacén en tres grupos:

Artículo	Volumen	Importe
X	1,000	14,000,000
Y	1,500	4,000,000
Z	2,500	2,000,000
Totales	5,000	20,000,000



Como se podrá observar:

- ▶ Los artículos "X" representan el 20% de los productos y el 70% del valor total del inventario.
- ▶ Los artículos "Y" representan el 30% de los productos y solo el 20% del importe total del almacén.
- ▶ Los artículos "Z" representan el 50% de los productos y únicamente el 10% del valor total del almacén.

Con base en la clasificación anterior, se podrá establecer el sistema de administración de inventarios en forma gradual a la importancia de los mismos.

Determinación Del Costo Más Económico De Compra
Y De Mantenimiento De Un Producto Dentro Del
Almacén

Consiste en determinar el importe económico más adecuado para comprar y mantener un producto dentro del almacén, tomando en consideración lo siguiente:

► **Cada orden de compra implica un costo independiente del precio del producto**, que hasta cierto punto se podrá considerar como ajeno a la administración de la empresa, y que se forma en términos generales como sigue:

- a) Preparación del pedido.
- b) Revisión y aprobación del pedido.
- c) Envío al proveedor.
- d) Examen del artículo en recepción.
- e) Elaboración de la nota de entrada al almacén.
- f) Registro de la nota de entrada en el kardex de almacén.
- g) Acomodo del producto en el almacén.
- h) Papelería utilizada en lo anterior.

Si se ordenan pequeñas cantidades durante el año, el costo será más alto que si la compra es por un mayor volumen; por otra parte también hay que considerar:

► **Mantener un artículo en el almacén tiene un costo** que en términos generales se integra como sigue:

- a) Costo de capital (o utilidad de inversión).
- b) Renta.
- c) Obsolescencia y depreciación.

- d) Seguros.
- e) Reacomodo de los artículos.
- f) Vigilancia.

Si se toman en cuenta los conceptos anteriores, cuya determinación se recomienda que la genere un contador, se tendrá que:

- ▶ En un mayor número de órdenes, el costo de compra es alto, pero el de mantenimiento es menor.
- ▶ En menor número de órdenes, el costo de compra se reduce, pero el de mantenimiento aumenta.
- ▶ Con base en estos razonamientos, se podrá concluir que para abatir en beneficio de la empresa el costo total de un producto, es necesario igualar el costo de ordenar, con el costo de mantener.

Estado De Resultados Por Línea De Productos

Con objeto de que la entidad pueda disponer de la información necesaria para toma de decisiones, es conveniente que ejerza una adecuada supervisión sobre el margen de rendimiento operativo de cada artículo; para este efecto, es conveniente que un

contador formule sistemáticamente un Estado de Resultados por línea de productos, como el siguiente:

Concepto	Producto			
	X	Y	Z	Total
Ventas Totales	12,000	5,000	7,000	24,000
Dev. s/venta	500	1,000	800	2,300
Ventas Netas	11,500	4,000	6,200	21,700
Costo de lo Vendido	7,000	2,500	4,000	13,500
Utilidad Bruta	4,500	1,500	2,200	8,200
Gastos de Operación	2,000	700	1,000	3,700
Utilidad neta antes de impuestos.	2,500	800	1,200	4,500

De acuerdo con lo anterior, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- ▶ El producto que origina los mayores ingresos es el artículo X (50% de los ingresos totales).
- ▶ El producto X origina también el mayor rendimiento individual (20% de sus ingresos).

- El producto Y origina el menor rendimiento individual (16% de sus ingresos).

Por lo cual la atención de la administración de la empresa, se podría dirigir a incrementar el volumen de ventas del producto Y, así como a ver la posibilidad de reducir su costo y gastos de operación, para poder mejorar en esa forma el nivel de productividad de la empresa.

Medidas de Control de Inventarios.

A manera de ejemplo, se recomienda como mecánica o pasos a seguir para el control de inventarios el siguiente procedimiento¹⁴:

1. Al recibir la mercancía, deberá ser revisada por las personas asignadas para ello con el objeto de certificar el perfecto estado que debe guardar la misma, como una garantía para ambas partes, el comprador y el proveedor. En caso de que haya algún inconveniente con dicha mercancía, el receptor de la misma deberá devolver o

¹⁴ Mercado H., Salvador, *Administración de Medianas y Pequeñas Empresas*, Editorial PAC, 4ª Edición, México, 2004.

registrar aquella parte que se encuentra en mal estado, haciéndolo constar en el informe de recepción o nota de remisión.

2. En caso de que la mercancía, por su importancia acepte un pequeñísimo margen de error, éste deberá ser revisado por la(s) persona(s) asignada(s) especialmente para el control de calidad, haciendo constar su Vo. Bo.

3. Es conveniente que se detalle al reverso de una de las copias contenidas en la orden de compra, lo siguiente:

- a) Fecha de recibido.
- b) Recibido por.
- c) Número de factura o remisión del proveedor.
- d) Condiciones de recepción.
- e) Aceptado.
- f) Rechazado.
- g) Disposición.

Mercadotecnia

Definición.

"Mercadotecnia es el sistema total de actividades dirigidas hacia la fijación de precios, planeación, promoción y distribución de productos y servicios en el mercado para satisfacer las necesidades del cliente"¹⁵.

Otra definición de mercadotecnia es el análisis, organización, planeación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes; obteniendo con ello una utilidad.

Sus cimientos surgen cuando los individuos producen más de lo que consumen, por lo cual, comercian con lo que les sobra y se origina la mercadotecnia; al haber más individuos que comercian, comienza la competencia y así la planeación de cómo ser más competitivo.

¹⁵ Stanton, William J., *Fundamentos de Mercadotecnia*, Edit. McGraw Hill, 13° Edición, México, 2004, p. 3.

Las compras nacen de un conjunto de motivaciones mucho más fundamentales que los objetos y productos determinados, el producto es únicamente el medio, a menudo uno entre muchos, para satisfacer la necesidad más fundamental. El problema está en descubrir la estructura de necesidad latente que rodea un producto determinado. La pregunta a responder es ¿qué está buscando verdaderamente el cliente con la compra de este producto?.

Una buena mercadotecnia es en su mayor parte una cuestión de reconocer las diversas necesidades que entran en juego en el mercado de un producto determinado y que seamos los primeros en reconocer necesidades insuficientemente establecidas o insuficientemente satisfechas.

Actualmente la mercadotecnia es utilizada para:

- ▶ **Fijar precios**, que es la determinación del precio al cual se comercializará el producto o servicio,
- ▶ **Planeación**, en la que se establecen paso por paso las actividades referentes a la mercadotecnia utilizada,

- ▶ **Promoción**, donde se informa o persuade a la clientela de comprar el bien o servicio; y
- ▶ **Distribución**, en la que se pueden utilizar diversos canales disponibles.

Con la comunión de todo este conglomerado de factores, se deben llegar a satisfacer las necesidades del cliente.

Promoción

Promoción es uno de los elementos que integran la mezcla de mercadotecnia de una empresa, utilizando algún medio de comunicación con el objetivo de que el cliente conozca los productos y/o servicios que la empresa ofrece y además, se pueda influenciar sobre él de tal manera que éste los obtenga.

Se debe tomar en cuenta que la promoción puede traer grandes beneficios, pero se debe tener cuidado de identificar lo que la promoción no puede hacer. Entre otras cosas no puede mejorar un mal producto o servicio, no surte efecto si los clientes no son bien tratados o si sus necesidades no son satisfechas.

Para llevar a cabo una promoción, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

a) Análisis del mercado: definir la extensión del mercado a promocionar, quien integra éste y cuales son sus límites geográficos. De esta forma cuando se promociona alguno de los productos y/o servicios de la empresa o a la empresa misma, se hace publicidad a través del medio más apropiado y dentro de los límites geográficos sobre los cuales pudimos ejercer influencia. También se debe ver cual es el mercado para así dirigir la promoción hacia el mercado meta que corresponde en concreto y no desperdiciar recursos.

b) Determinación de las políticas de promoción de ventas: la promoción de ventas se integra por las actividades que suplementan y coordinan la venta personal y la publicidad.

c) Selección de los medios: los más comunes son volantes, manta, etc.

Hoy en día, las empresas encuentran cada vez menos rentable hacer mercadeo masivo o hacerlo basado en

la variedad del producto. Los mercados masivos se están fraccionando en cientos de micro mercados donde se encontrarán grupos con diferentes estilos de vida que buscan diversos productos en distintos canales de distribución y que están expuestos a múltiples canales de comunicación.

El "Target" del Mercado se da al aplicar un presupuesto definido a un sector específico de un mercado potencial, con objeto de invertir el dinero con prudencia.

En Mercadotecnia, hay que seguir con atención lo que uno hace. Las modas cambian. El clima económico cambia. Los productos y servicios adquieren y pierden su valor. Los mercados se desplazan. Y siempre habrá una cantidad de dinero limitada.

El hacer mercadeo de metas significa que estamos avanzando hacia el micro mercadeo, donde los programas de mercadeo se diseñan y ejecutan para cubrir las necesidades y deseos de grupos específicos de clientes en una base de mercadeo local.

Mercadeo Local

Hacer mercadeo local significa adaptar algunos aspectos del programa general de mercadeo de la empresa, para satisfacer las necesidades de los consumidores mayoristas o minoristas locales.

El mercadeo local se puede hacer a varios niveles:

- ▶ Sobre una base geográfica (región, municipio, ciudad, comuna, barrio).
- ▶ Sobre una base contable (para una cadena minorista, para una división de la cadena, para cada uno de los almacenes de la cadena).

Mercadeo de Nichos

El mercado no solo se puede dividir en segmentos, sino también en nichos y en última instancia en individuos. En la medida en que una empresa vendedora subdivide un mercado al identificar características más singulares, los segmentos tienden a convertirse en un conjunto de nichos.

Las características de un nicho atractivo son las siguientes:

- ▶ Los clientes que constituyen el nicho tienen un conjunto de necesidades, en alguna medida singular y complejo, estando dispuestos a pagar una prima a aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades; por lo que si pretende obtener el éxito, la empresa se tendrá que especializar en sus operaciones; y para otros competidores no resulta fácil atacar al líder del nicho.

- ▶ Los especialistas en mercadeo dejarán de concentrarse en grandes segmentos para buscar y dirigirse a nichos específicos. En los nichos hay riqueza.

- ▶ "Los productos genéricos no existen. Todos los bienes y servicios son diferenciables". Aunque suele pensarse que esto es más cierto en el caso de los bienes de consumo que en el de otros productos y servicios industriales, en realidad es todo lo contrario.

- ▶ "En el mercado hay diferenciación por todas partes. Todos -productores, vendedores, agentes, corredores, comerciantes- tratan constantemente de diferenciar sus ofertas de

las de los demás. Esto es cierto aún en el caso de quienes producen y comercializan metales primarios, granos, sustancias químicas, productos de plástico y dinero."¹⁶

Enfoques que Permiten la Diferenciación.

- *Producto*: Características, calidad, durabilidad, seguridad, estilo, diseño, funcionalidad.
- *Servicios*: Entrega, instalación, capacitación, asesoría, reparaciones.
- *Recursos Humanos*: Credibilidad, competencia, cortesía, comunicación, prontitud.
- *Imagen*: Identidad, símbolos, medios, ambiente, causas, actividades.

Las empresas pueden utilizar al menos dos enfoques -que se complementan entre sí- para identificar constantemente nuevos aspectos de diferenciación y tener la capacidad de generar estrategias basándose en un principio muy simple:

Diferenciación es ofrecer a los clientes algo que valoren y que la competencia no tenga.

¹⁶ **Sánchez Sanromán, E.**, 2003, *Administración de la Microempresa Enfocada a Expendios Especializados en Productos Lácteos*, México, Tesis (Licenciatura en Administración de Empresas), ITAM, p. 52.

El Personal

Con la finalidad de que una micro o pequeña empresa pueda obtener sus objetivos operacionales, se observará si existe dentro de la misma, una adecuada administración de personal que considere entre otros, los siguientes puntos:

Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.¹⁷

Para poder aprovechar las ventajas que ofrece el funcionamiento de un trabajo especializado, es recomendable que dependiendo del tamaño de la entidad, se encuentre una área destinada a resolver los diversos problemas inherentes al personal, tales como selección, reclutamiento, contratación,

¹⁷ **Arias Galicia, Fernando**, *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Trillas, 5ta. Reimpresión, México, 2003.

evaluación de su desempeño, control y pago de remuneraciones, estímulos, etc. Estas actividades podrían encomendársele a un funcionario que reportará directamente a la gerencia general, o que sean realizadas por el mismo propietario.

Determinación de las Necesidades de Personal

Con objeto de que la captación se produzca con la oportunidad y condiciones más adecuadas, lo ideal es que se determinen dentro de la organización sus necesidades de personal, tomando en cuenta la siguiente información:

- 1) Fecha requerida
- 2) Cantidad de personal
- 3) Características del puesto
- 4) Nivel académico
- 5) Experiencia necesaria

Captación

Una vez determinadas las necesidades de personal, el siguiente paso consiste realizar la captación en las fechas requeridas, lo que puede hacerse a través de

solicitudes en las siguientes fuentes de reclutamiento.

a) Personal operativo y administrativo.

- Periódicos de mayor circulación
- Agencias especializadas de colocación

b) Personal administrativo

- Institutos y universidades
- Bolsas de trabajo de colegios o agrupaciones profesionales.

Evaluación

Se tomarán en consideración al estudiar cada solicitud y/o currículum vitae, entre otros los siguientes elementos:

- a) Edad.** La edad de cada aspirante deberá corresponder -en términos generales- a la que razonablemente esté de acuerdo con el nivel de puesto solicitado, como por ejemplo las que se muestran enseguida:

Nivel	Edad mínima para inicio de Labores
Ayudante	18 a 23
Jefatura	24 a 26
Ejecutivo	27 en adelante

La determinación del cuadro anterior obedece en términos generales, a un planteamiento razonable de productividad personal en función del nivel jerárquico de que se trate, tomando en consideración aspectos tales como deseos de superación, posibilidades anímicas de desarrollo, capacidad de trabajo, experiencia, etc.

b) Escolaridad. La naturaleza y grado de escolaridad, base de selección, deberá estar de acuerdo con las necesidades de trabajo de la empresa, y se observarán especialmente en el caso del personal administrativo situaciones como las siguientes:

- ▶ Centros de estudio
- ▶ Fechas de inicio y terminación de los diversos ciclos
- ▶ Estudios profesionales realizados
- ▶ Calificaciones del ciclo profesional
- ▶ Fecha de su tesis
- ▶ Fecha de obtención del título profesional
- ▶ Otros estudios realizados

Al juzgar el concepto de escolaridad, es importante poder formarse un juicio sobre el desempeño intelectual de aspirante y determinar en que medida podrá ser un elemento positivo para la organización.

c) Experiencia. Deberá ser debidamente aprovechada por la empresa, dado que una adecuada utilización de la misma podrá abatir tiempos y costos innecesarios. Sin embargo, este aspecto deberá ser evaluado con toda objetividad, dado que también puede propiciar que esa experiencia esté basada en rutinas obsoletas, o que sean susceptibles de mejoramiento y que el personal que la posea no acepte el cambio de sistemas o procedimientos de trabajo,

con lo que en determinado momento pudieran inclusive llegar a constituir un problema laboral, razón por la que esta situación deberá ser adecuadamente prevenida a tiempo, para poder obtener con la mayor plenitud posible los beneficios deseados.

Productividad Personal

En el aspirante es tal vez el factor más importante que se deberá tomar en consideración para decidir sobre su aceptación o rechazo, dado que permitirá distinguir al buen elemento del que no lo es, o de aquel que pudiera representar en determinado momento una adquisición valiosa para la entidad. Para cumplir con este objetivo es recomendable tener presente entre otros, los siguientes aspectos:

a) Trayectoria de trabajo. Sobre este particular, deberá observarse que la trayectoria que presenten los diversos trabajos del aspirante, sean de constante superación de niveles jerárquicos.

b) Nivel de ingresos. En forma correlativa con el punto anterior, deberá tomarse en

consideración que el índice de crecimiento en los ingresos del aspirante esté de acuerdo con los diversos puestos que ha desempeñado, lo que permitirá confirmar su grado de superación personal.

c) Permanencia en los trabajos. El tiempo de permanencia es también un asunto de vital importancia, dado que una persona que cambie con mucha frecuencia de trabajo revela inconsistencia y al mismo tiempo falta de madurez. Razón por la que deberá observarse que su estancia sea de por lo menos unos dos años en cada trabajo, para que su probable contratación pueda garantizar, bajo márgenes razonables de seguridad, una inversión productiva para la empresa.

Examen de Admisión

Con objeto de poder confirmar la validez de la impresión sobre la capacidad del aspirante, es recomendable que éste sea sujeto a un examen de admisión, para que con base en los resultados que se

obtengan, se esté en posibilidad de determinar una relación inicial de candidatos.

Al tomar en consideración los prospectos que se deriven de la relación antes mencionada, se decidirá acerca de su formal aceptación en la empresa después de efectuar una evaluación general como la siguiente:

<u>Concepto</u>	<u>Puntuación</u>
• Edad	
• Escolaridad	
• Experiencia	
• Trayectoria de trabajo	
• Nivel de ingresos	
• Permanencia en los trabajos	
• Examen técnico	
• Opinión en el área de trabajo	

Contratación

Una vez llevado a cabo lo anterior, el siguiente paso es la contratación del personal, sin embargo, para efectos de poder contar con una mayor seguridad respecto de si la persona aceptada es la ideal para

el puesto de que se trate, es preferible que ingrese a prueba, para que en un periodo que puede ir de 2 a 3 meses, se pueda decidir sobre su contratación definitiva dentro de la organización.

Adiestramiento como Inicio de Productividad

- ▶ Con el objeto de que el nuevo personal pueda desarrollar su trabajo de acuerdo con las condiciones de calidad requeridas de antemano, es necesario que reciba el adiestramiento adecuado para ejercer sus funciones desde un principio con la mayor eficiencia posible.

Es pertinente que formando parte del adiestramiento a que se sujete el personal de nuevo ingreso, se le hagan notar entre otros, los siguientes aspectos:

- ◆ **Objetivo** de carácter general que persiguen las operaciones de la empresa
- ◆ **Función específica** que se desarrollará mediante su intervención
- ◆ **Importancia** de la actividad a su cargo
- ◆ **Relación y trascendencia** que tiene su trabajo con las demás funciones de la entidad

- ◆ Que como corolario de lo anterior, se le dé la **motivación** adecuada al nuevo elemento.

En relación con este último punto, se deberá destacar el hecho de que la empresa es un todo y sus partes son el personal que la integran; para que ésta pueda funcionar adecuadamente, necesita que todos los elementos que la constituyen sin excepción alguna, actúen con el mayor entusiasmo, como un verdadero equipo de trabajo, pensando en que si la empresa se supera, en esa forma ellos en lo individual también podrán superarse.

Hay que puntualizar que un personal adecuadamente motivado, no solo en lo económico, sino también en lo espiritual o humano, podrá aportar siempre lo mejor de si mismo, lo que se traducirá en forma concreta con la siguiente palabra: "productividad".

Control Sobre el Desarrollo del Personal

Con objeto de que la entidad pueda contar permanentemente con el personal más adecuado para la ejecución de sus funciones, se recomienda elaborar, un informe periódico sobre su desempeño (el que

podrá ser trimestral o por lo menos semestralmente), tomando en cuenta situaciones como las siguientes:

<u>Concepto</u>	<u>Puntuación</u>
• Trabajo desarrollado	
• Iniciativa	
• Responsabilidad	
• Solidaridad hacia la empresa	
• Puntualidad	
• Asistencia	
• Deseos de superación	
• Disponibilidad de cambios	
• Trato con jefes y compañeros	
• Presentación personal	

Con base en el informe anterior, se podrá clasificar al personal como destacado o brillante, buen elemento o de bajo rendimiento y anotar estos datos en su expediente individual; lo cual es útil como base para promociones jerárquicas, modificaciones de sueldo, o para tomar las acciones correctivas que resulten procedentes en cada caso.

Incrementos de Sueldo

De acuerdo con las políticas establecidas y con base en la evaluación de personal antes mencionada, la empresa podrá decretar incrementos de sueldo a favor de aquel, y estas modificaciones podrán efectuarse de común acuerdo con el personal, en las siguientes condiciones:

- ▶ En efectivo la totalidad del incremento
- ▶ Un parte en efectivo y otra que cubra determinadas prestaciones.

Ambiente de Trabajo

Con objeto de que el trabajador se sienta a gusto dentro de la empresa, que pueda identificarse cada vez más con la misma, es benéfico que el ambiente en que se desenvuelva sea lo más adecuado para su desarrollo, lo que podría lograrse con:

- ▶ Que las instalaciones de la empresa permitan que las labores se puedan efectuar con las mejores condiciones de seguridad, higiene y eficiencia.

- ▶ Que se observe con toda atención que exista la debida armonía entre el personal, lo que facilitará en esta forma su colaboración como equipo de trabajo.
- ▶ Que dentro de lo posible se le ofrezca al personal la oportunidad de superarse física y/o intelectualmente, lo que podría ser mediante la creación de, en la medida de lo posible, actividades deportivas o recreativas dentro de la entidad.
- ▶ Que se trate de motivar la eficiencia a través del establecimiento de premios por asistencia, volumen de ventas, etc.
- ▶ Que procurando estimular la solidaridad, se instituyan determinados reconocimientos al personal, con base en su antigüedad dentro de la empresa.

Nóminas y Listas de Raya

1. Respecto de los registros de personal, el departamento a su cargo (o el funcionario), independiente del pagador, es el que debe encargarse de tales registros, los cuales, previa autorización, deben contener:

- a) Generales del contrato de trabajo y de la determinación del mismo.
- b) Autorización de bases del sueldo cada vez que éste se modifique.
- c) Ausentismos, vacaciones y enfermedades.

Objeto:

Los registros independientes del pago constituyen una salvaguarda contra pagos incorrectos por días no trabajados.

2. Respecto de las horas trabajadas:

- a) Estas deben detallarse en hojas de tiempo o tarjetas marcadoras, para la determinación del tiempo de trabajo.
- b) La anotación que se haga en las tarjetas marcadoras debe ser supervisada durante las horas de entrada y salida o haciendo que el empleado recoja la tarjeta en la oficina de personal cuando no llegue a tiempo, evitando que un empleado marque por otro.
- c) Llevar registros por orden de trabajo o departamento firmados por el supervisor. Estos deben llevarse además de las tarjetas ya que los registros de horas trabajadas, autorizados

por el supervisor, proporcionan una verificación independiente de las tarjetas de tiempo, al conciliarlas con las horas pagadas.

3. Respecto de la preparación de nómina o lista de raya:

Si la empresa cuenta con personal con conocimientos de contabilidad que elaboren cálculos de sueldos y salarios, éstos no deben tener relación con:

- ▶ Contratación del personal
- ▶ Autorización de sueldos y salarios
- ▶ Registro de tiempos trabajados
- ▶ Cambio del cheque correspondiente a sueldos y salarios, por efectivo
- ▶ Distribución de los sobres de pago

La separación del personal que prepara los sueldos y salarios respecto del que contrata, calcula tiempos trabajados, determina importes y efectúa el pago, hace necesario el coludirse para ocultar fraudes.

Se recomienda llevar a cabo rotación de funciones ya que la rotación aumenta la posibilidad de descubrir irregularidades; por otro lado, el verificar dos veces todos los cálculos aritméticos evita errores numéricos.

Los pagos de sueldos y salarios representan desembolsos importantes, por lo que el autorizar las nóminas y listas de raya antes de firmar el cheque, indica que el funcionario constata que se han seguido todos los pasos de control.

4. Control relacionado con el cambio del cheque y preparación de sobres de pago:

Antes del pago y durante la inserción del dinero en los sobres y hasta que éstos se entreguen o se realicen los depósitos bancarios correspondientes, el acceso al efectivo correrá a cargo sólo del personal designado, que en la medida de lo posible, no tendrá nada que ver con la elaboración de las nóminas y de las listas de raya.

Los empleados que determinan el monto del efectivo y las personas que deban recibirlo no tienen

incentivo para falsificarlos si ellos mismos no se pueden quedar con el dinero. La falta de responsabilidad delimitada para el control de dinero hace más difícil la localización de irregularidades.

5. Respecto del pago a los empleados:

Se recomienda que el pagador esté acompañado de alguien independiente de todas las funciones de nóminas y listas de raya, e ir marcando en la lista la entrega de los sobres conforme se van distribuyendo; también dependiendo de las condiciones dentro de la empresa, deben cambiarse las funciones del pagador de cuando en cuando como salvaguardas contra pagos falsos.

6. Sobres de sueldos y salarios no cobrados:

En el caso de que se presente una situación de este tipo, el pagador debe hacer inmediatamente una lista del o los sobres no cobrados y entregarlos a un custodio, quién firmará de recibido, descargando la responsabilidad del pagador.

El custodio de los sobres no cobrados no debe custodiar otros fondos ni ser responsable de la preparación de nóminas y listas de raya; de esta manera se evita que se usen los sueldos y salarios no cobrados para cubrir faltantes en otros fondos.

Posteriormente se deberá identificar cuidadosamente a la persona que cobre tales sobres.

Control de Gastos

La forma más directa de elevar la redituabilidad de una empresa, y que está de acuerdo con la naturaleza misma de sus actividades, es mediante un incremento en la captación de sus ingresos operativos; sin embargo como es sabido, también se puede mejorar esa productividad a través de la implantación de algunas medidas internas, que permitan reducir el nivel de los gastos de operación y que podrían ser las siguientes:

Presupuesto de Gastos

Con objeto de que se facilite el ejercer una adecuada supervisión sobre el importe de los gastos en que incurre la operación de una empresa, se sugiere que se estructure un control presupuestal, que inicialmente permita evitar en lo posible, que éstos excedan de los límites autorizados. El presupuesto que se elabore a este respecto podrá tomar como base de la integración, las ventas que se planean llevar a cabo en un ejercicio y el importe de los gastos causados en el inmediato anterior, adicionado con un porcentaje inflacionario¹⁸.

¹⁸ Tapia Ayala Francisco, Op. Cit.

Este control presupuestal también se podrá elaborar a partir de cero, y asignando preferencias a los diversos conceptos de gastos, de acuerdo con la necesidad de los mismos, que en última instancia serán los que se autoricen.

Cabe mencionar que la importancia de que una empresa cuente con un adecuado control presupuestal, independientemente de las bases que se tomen para su formulación, es de que la misma pueda disponer de un parámetro que le permita cuantificar en forma razonable el límite de los gastos en que puede incurrir su operación y salvo causas justificadas y mediante autorización expresa, se pueda erogar una cifra superior.

Debido a la difícil situación económica resulta no solo conveniente, sino necesario, que la administración de una entidad lleve a cabo un estudio detallado de los gastos causados por su operación, mediante un análisis crítico de los conceptos más importantes que los integran, con objeto de controlar su efecto económico dentro de la misma, propósito por los que se pueden tomar en consideración los siguientes aspectos:

► **Revisión de los gastos mediante pruebas globales.** Para poder juzgar la corrección de los gastos devengados en un ejercicio, se aconseja aplicar en varios casos pruebas globales para relacionar entre si el movimiento importante de varias cuentas.

► **Proyección inflacionaria de los gastos del ejercicio inmediato anterior.** Una medida adecuada para medir el comportamiento real de los gastos incurridos en la gestión operativa de una empresa, podría ser el efectuar un análisis comparativo entre los devengados en el ejercicio de que se trate y los del inmediato anterior; sin embargo, debido a la distorsión que produce en las cifras el impacto inflacionario, se recomienda que previamente a esta comparación se actualice el importe de ambos gastos, mediante la aplicación de factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor que emita el Banco de México. Un análisis en los términos antes mencionados, permitirá homogeneizar en parte al menos, las cifras sujetas a comparación, para que las conclusiones a que se lleguen a través de este trabajo, puedan ser validas y útiles para la toma de decisiones.

► **Estudio de las variaciones más importantes en los conceptos e importes de los gastos.** Una vez integrado el análisis antes referido, el siguiente paso, sería juzgar la razonabilidad de las variaciones resultantes, mediante la investigación detallada de las causas que las originaron, por ejemplo:

- Una variación de sueldos y demás conceptos inherentes a los mismos, como tiempo extra, gratificaciones, vacaciones, etc. Lo más común es que se deba a una modificación en el número del personal utilizado y al porcentaje en que se hayan incrementado los sueldos de un ejercicio a otro.
- Una variación en conceptos, tales como combustibles y lubricantes, mantenimiento y reparación, etc. podría estar basada en los niveles de actividad manejados en cada caso, aunado con el aumento de precio de los materiales correspondientes.

Vale la pena mencionar que lo importante de llevar a cabo este tipo de análisis, es contar con los elementos de juicio necesarios para poder evaluar la razonable corrección de las

variaciones que presenten los gastos incurridos en la operación de una empresa.

► **Estudio crítico tendiente a la reducción de gastos.** Con el propósito de que una empresa pueda abatir el importe de sus gastos de operación, es necesario que efectúe un estudio crítico de éstos en cuanto a su naturaleza e importe, determinando en cada caso que erogaciones puedan ser suprimidas o mejor aprovechadas, lo que sería conveniente que se evaluara tomando en cuenta los aspectos siguientes:

- En el caso de los sueldos, por ejemplo, que normalmente representan un importe significativo dentro de la operación de la empresa, la estrategia podría ser no reducir el número de personal, dado que entonces se limitaría su fuerza de trabajo, sino tratar de que sea más eficiente su participación, mediante técnicas que tiendan a mejorar el control de la calidad.
- Otra forma de reducir gastos es contar con un control estricto de cada uno de los

mismos, como pudiera ser el caso de teléfonos, papelería y artículos de escritorio, gastos de transportación, etc., en los que es conveniente ejecutar sólo los gastos indispensables para la consecución de los objetivos de la organización.

- Otra opción para disminuir el volumen de gastos como pudieran ser la publicidad u promoción, es establecer un intercambio de servicios con las compañías que se dedican a este tipo de operaciones.

Requisitos de los Comprobantes de Gastos

En las micro y pequeñas empresas en general, un aspecto que requiere mayor control, es el que los comprobantes de gastos reúnan los requisitos fiscales que permitan su deducibilidad, los cuáles son¹⁹:

1. Nombre, denominación o razón social del proveedor o prestador del servicio.

¹⁹ *Código Fiscal de la Federación*, Ediciones Fiscales ISEF, Vigésima Edición, México, 2004.

2. Domicilio fiscal del proveedor o prestador del servicio.
3. Registro Federal de Contribuyentes (RFC), incluyendo homoclave del proveedor o prestador del servicio.
4. Impresión de la cédula de identificación fiscal del proveedor o prestador del servicio, así como los datos completos del impresor.
5. Núm. de folio de la factura o comprobante de venta del proveedor o prestador del servicio.
6. Lugar y fecha en que el proveedor expide la factura o comprobante.
7. Nota o factura expedida a favor del ente:
 - a) Razón social conforme a la cédula fiscal;
 - b) RFC, incluyendo homoclave, y
 - c) Domicilio conforme a la cédula fiscal.
8. Descripción detallada tanto de la cantidad como de la clase de artículos adquiridos y/o del (los) servicio(s).
9. Valor unitario de cada bien o servicio.
10. Monto de los impuestos que deban desglosarse (IVA, IEPS, entre otros).
11. Subtotal antes de impuestos y total, incluyendo impuestos; esta última cifra se escribirá en número y en letra.
12. La vigencia de las facturas o comprobantes será de dos años contados a partir de la fecha de

impresión y vencimiento que aparezca al calce de la propia factura o comprobante.

13. No serán aceptadas facturas o comprobantes con fechas anteriores al ejercicio en curso y conforme a la política interna de la organización, se podrán especificar lapsos más cortos dentro del propio ejercicio en curso.
14. Tratándose de ventas de primera mano de mercancías de importación, deberá anotarse el número y fecha del documento aduanero, así como la aduana por la cual se realizó el internamiento.
15. Las alteraciones, borrones y/o enmendaduras de la factura o comprobante, lo invalidarán para todo efecto fiscal.
16. Las fotocopias o copias al carbón de la factura o comprobante original, no tendrán validez para efectos del registro contable, salvo que sean certificadas por autoridad competente.
17. Tratándose de compras relacionadas con abarrotes y/o material de limpieza, deberá anexarse al comprobante o factura original, el "ticket" impreso por la máquina registradora del proveedor.
18. La falta de cualquiera de los requisitos fiscales mencionados, será motivo para el

rechazo de la nota o factura presentada para su consideración y registro contable.

19. Los comprobantes que se reciban deberán contener la leyenda preimpresa "Efectos fiscales al pago", así como indicar si el pago se realiza en "una sola exhibición" o en parcialidades.

Vicios que invalidan las facturas o comprobantes:

- ▶ Contenido ilegible de la factura o comprobante, que pueda inducir al error.
- ▶ Sumatorias y cálculos incorrectos.
- ▶ Falta de datos en el contenido de la factura o comprobante, así como del beneficiario de la misma.
- ▶ Falta de comprobante del pase de abordar, tratándose de boletos de avión.
- ▶ Recibos de honorarios que amparen la venta de bienes.

Los comprobantes relacionados con la alimentación de personas, se apegarán a lo siguiente:

- ▶ Para efectos de deducibilidad fiscal, sea expedido por negocio localizado a cuando menos un radio de 50 kms. de distancia respecto del domicilio fiscal del ente.
- ▶ La fecha de expedición del comprobante deberá corresponder a días hábiles, (incluyendo sábados), salvo autorización facultada en contrario.
- ▶ El comprobante no podrá acreditar la compra o consumo de bebidas alcohólicas, cigarros o equivalentes.
- ▶ El monto máximo aceptable por comprobante será de hasta (especificar cantidad) y en conjunto no podrá representar más del (especificar porcentaje) del total de la comprobación.
- ▶ Si los consumos de alimentos se realizan en la misma localidad, únicamente será deducible el 25% del importe, teniendo como requisito que el pago se efectúe mediante tarjeta de crédito, de débito o de servicios, o a través de los monederos electrónicos que al efecto autorice el Servicio de Administración Tributaria.

Los comprobantes relativos a gasolina, lubricantes y reparaciones menores de vehículos autorizados, se apegarán a lo siguiente:

- ▶ Los comprobantes serán de establecimientos previamente seleccionados para que al cierre de cada mes, dichos comprobantes sean canjeados por las facturas correspondientes en las que deberá aparecer el IVA desglosado.
- ▶ Todo comprobante de consumo de gasolina y lubricantes, deberá tener anotadas las placas del vehículo correspondiente y su usuario.
- ▶ Los comprobantes no incluirán el pago de propinas.
- ▶ Tratándose de reparaciones menores, su límite máximo será de hasta (especificar monto) por evento; su comprobación podrá ser mediante recibo de dinero firmado por el usuario del vehículo autorizado. El monto total mensual será de hasta (especificar monto).
- ▶ El mantenimiento y reparaciones realizadas a vehículos autorizados, distintas a las mencionadas en el punto anterior y como son entre otras, afinación, frenos, suspensión, ajuste de motor, hojalatería, pintura, así como las de tipo eléctrico e hidráulico, solo podrán ser realizadas en los talleres aprobados por el área, o directivo facultado para ello. Los comprobantes expedidos por personas físicas o

morales distintas, no tendrán validez salvo autorización superior en contrario.

- ▶ Los comprobantes correspondientes a compras de baterías, neumáticos, vidrios, espejos, herramienta, amortiguadores, limpiaparabrisas, hules y empaques, deberán ser autorizados previamente por (especificar), dejando constancia de tal autorización en la factura o comprobante correspondiente. El monto máximo no podrá exceder de (especificar monto) al año.
- ▶ La responsabilidad de las compras de materiales y útiles de oficina recae en (especificar), y sólo con su autorización expresa se podrán realizar compras menores en (especificar lapso) y hasta por un monto máximo de (especificar cantidad).
- ▶ Tratándose de la compra de bienes, incluyendo consumibles, invariablemente la factura o comprobante mostrará la evidencia de entrada al almacén (sello, firma, folio, etc.).
- ▶ Los pagos por compra de bienes o pago de servicios cuyo monto exceda de \$2,000.00, se efectuarán mediante cheque nominativo del contribuyente, tarjeta de crédito, débito o de servicios, o a través de monederos electrónicos que al efecto autorice el SAT.

- ▶ Cuando los pagos se realicen mediante cheque nominativo deberá contener en el anverso del mismo, la expresión "para abono en cuenta del beneficiario".

CASO PRÁCTICO

A continuación se presenta el caso de la microempresa American Teachers S.A. de C.V., en la cual se implantan varias de las medidas ya estudiadas en capítulos anteriores, a fin de establecer un adecuado control de tipo contable y administrativo.

Nombre: American Teachers, S.A. de C.V.

Domicilio: Londres No.161 Loc. 8, Col. Juárez, México D.F.

Giro: Compra-venta de libros para la enseñanza de los idiomas inglés y francés.

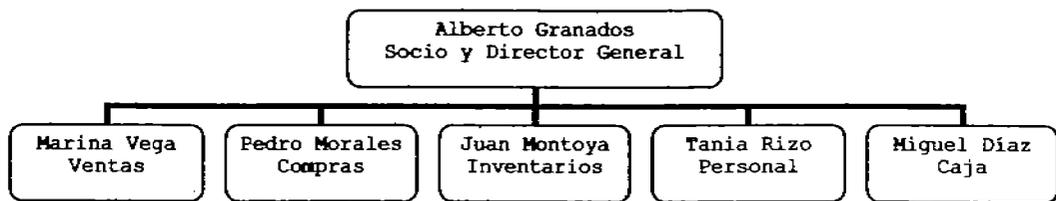
Capital Social: \$50,000.00 M.N.

Número de Socios: 2

Número de Empleados: 5

Ventas anuales aproximadas: \$250,000.00 M.N.

Como primera etapa, se diseña un organigrama, para definir la organización administrativa de la empresa:



Después se elabora un catálogo de cuentas basado en el tipo de actividad de la empresa, así como las necesidades de información que ésta requiere; para lo cual se definen los tipos de cuenta a utilizar con su respectiva clave:

TIPO DE CUENTA	
CLAVE	DESCRIPCIÓN
A1	ACTIVO CIRCULANTE
A2	ACTIVO FIJO
A3	ACTIVO DIFERIDO
P1	PASIVO A CORTO PLAZO
P2	PASIVO A LARGO PLAZO
C1	CAPITAL CONTABLE
C2	RESULTADO DEL EJERCICIO
C3	RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES
V1	INGRESOS POR VENTAS
V2	OTROS INGRESOS
T1	COSTOS
G1	GASTOS DE OPERACIÓN
G2	OTROS GASTOS

Hecho esto, se asignan las cuentas de mayor (cuentas de control) con su respectivo número, lo mismo que cada una de sus subcuentas (cuentas de registro).

La numeración, se basará en lo siguiente:

Clasificación	Serie Numérica
Activo Circulante	101
Activo Fijo	102
Activo Diferido	103
Pasivo Corto Plazo	201
Capital Contable	301
Ingresos	401
Costos	501
Gastos	601

De lo anterior, resulta el siguiente catálogo, donde se incluyen por mencionar algunos casos, cuentas para cada tipo de artículos que conforman el inventario; para los principales clientes; para los principales gastos; para los impuestos que la empresa está obligada a pagar, etc.

AMERICAN TEACHERS, S.A. DE C.V.						
CATÁLOGO DE CUENTAS						
NUMERO	CONTROL	NIVEL	DESCRIPCION	TIPO	CLASE	NATURALEZA
101001		1	CAJA CHICA	A1	C	D
101001001	101001	2	CAJA CHICA	A1	R	D
101002		1	BANCOS	A1	C	D
101002001	101002	2	BANAMEX CTA 40499345	A1	R	D
101003		1	CLIENTES	A1	C	D
101003001	101003	2	MOSTRADOR	A1	R	D
101003002	101003	2	IDIOMAS, S.A. DE C.V.	A1	R	D
101003003	101003	2	INTERNATIONAL HOUSE S.A.	A1	R	D
101003004	101003	2	MARTINEZ OSORIO LAURA	A1	R	D

NUMERO	CONTROL	NIVEL	DESCRIPCION	TIPO	CLASE	NATURALEZA
101003005	101003	2	UNIVERSIDAD LA SALLE	A1	R	D
101003006	101003	2	COMPAQ COMPUTER MEXICO S.A.	A1	R	D
101003007	101003	2	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO	A1	R	D
101005		1	DEUDORES DIVERSOS	A1	C	D
101005001	101005	2	GRANADOS MEJIA ALBERTO	A1	R	D
101005002	101005	2	MONTOYA MOSQUEDA JUAN	A1	R	D
101004		1	INVENTARIOS	A1	C	D
101004001	101004	2	STARLIGHT STUDENT BOOK	A1	R	D
101004002	101004	2	STARLIGHT WORK BOOK	A1	R	D
101004003	101004	2	CAFFEE CREME I	A1	R	D
101004004	101004	2	CAFFEE CREME II	A1	R	D
101004005	101004	2	INTERCHANGE STUDENT BOOK	A1	R	D
101004006	101004	2	INTERCHANGE WORK BOOK	A1	R	D
101004007	101004	2	TOEFL PREPARATION COURSE	A1	R	D
101004008	101004	2	AMERICAN DESTINATION STUDENT BOOK	A1	R	D
101004009	101004	2	AMERICAN DESTINATION WORK BOOK	A1	R	D
101006		1	IVA ACREDITABLE	A1	C	D
101006001	101006	2	IVA ACREDITABLE	A1	R	D
101007		1	PAGOS ANTICIPADOS	A1	C	D
101007001	101007	2	ANTICIPOS ISR	A1	R	D
101007002	101007	2	ISR PAGADO EN EXCESO	A1	R	D
101007003	101007	2	ISR RETENIDO POR EL BANCO	A1	R	D
101007004	101007	2	CREDITO AL SALARIO	A1	R	D
102001001		1	MOB Y EQUIPO DE OFICINA	A2	C	D
102001001001	102001001	2	MOB Y EQUIPO DE OFICINA	A2	R	D
102001002		1	DEP ACUM MOB Y EQ. OFICINA	A2	C	A
102001002001	102001002	2	DEP ACUM MOB Y EQ. OFICINA	A2	R	A
102002001		1	EQUIPO DE CÓMPUTO	A2	C	D
102002001001	102002001	2	EQUIPO DE CÓMPUTO	A2	R	D
102002002		1	DEP ACUM EQ. CÓMPUTO	A2	C	A
102002002001	102002002	2	DEP ACUM EQ. CÓMPUTO	A2	R	A
103001		1	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	A3	C	D
103001001	103001	2	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	A3	C	D
201001		1	PROVEEDORES	P1	C	A
201001001	201001	2	EDITORIAL OXFORD S.A.	P1	R	A
201001002	201001	2	EDITORIAL MACMILLAN S.A.	P1	R	A
201002		1	PTU POR PAGAR	P1	C	A
201002001	201002	2	PTU POR PAGAR	P1	R	A
201003		1	IMPUESTOS POR PAGAR	P1	C	A
201003001	201003	2	ISPT	P1	R	A

NUMERO	CONTROL	NIVEL	DESCRIPCION	TIPO	CLASE	NATURALEZA
201003002	201003	2	PAGOS PROVISIONALES ISR	P1	R	A
201003003	201003	2	ISR POR PAGAR	P1	R	A
201003004	201003	2	IMSS	P1	R	A
201003005	201003	2	INFONAVIT	P1	R	A
201003006	201003	2	2% SOBRE NOMINA	P1	R	A
201004		1	IVA POR PAGAR	P1	C	A
201004001	201004	2	IVA POR PAGAR	P1	R	A
301001		1	CAPITAL SOCIAL	C1	C	A
301001001	301001	2	CAPITAL SOCIAL	C1	R	A
301002		1	RESULTADO DEL EJERCICIO	C2	C	A
301002001	301002	2	RESULTADO DEL EJERCICIO	C2	R	A
301003		1	RESULTADO EJERC. ANTERIOR.	C3	C	A
301003001	301003	2	RESULTADO EJERC. ANTERIOR.	C3	R	A
401001		1	VENTAS	V1	C	A
401001001	401001	2	VENTAS DE MOSTRADOR	V1	R	A
401001002	401001	2	IDIOMAS, S.A. DE C.V.	V1	R	A
401001003	401001	2	INTERNATIONAL HOUSE S.A.	V1	R	A
401002004	401002	2	MARTINEZ OSORIO LAURA	V1	R	A
401002005	401002	2	UNIVERSIDAD LA SALLE	V1	R	A
401002006	401002	2	COMPAQ COMPUTER MEXICO, SA	V1	R	A
401002007	401002	2	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MEXICO	V1	R	A
401002		1	DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS	V1	C	D
401002001	401002	2	VENTAS DE MOSTRADOR	V1	R	D
401002002	401002	2	IDIOMAS, S.A. DE C.V.	V1	R	D
401002003	401002	2	INTERNATIONAL HOUSE S.A.	V1	R	D
401003		1	PRODUCTOS FINANCIEROS	V2	C	A
401003001	401003	2	RENDIMIENTOS BANCARIOS	V2	R	A
401004		1	OTROS INGRESOS	V2	C	A
401004001	401004	2	OTROS INGRESOS	V2	R	A
501001		1	COSTOS	T1	C	D
501001001	501001	2	COSTO DE VENTAS	T1	R	D
501002		1	COMPRAS	T1	C	D
501002001	501002	2	EDITORIAL OXFORD S.A.	T1	R	D
501002002	501002	2	EDITORIAL MACMILLAN S.A.	T1	R	D
501002003	501002	2	EDITORIAL CAMBRIDGE S.A.	T1	R	D
501002004	501002	2	EDITORIAL HARCOURT S.A.	T1	R	D
501002005	501002	2	EDITORIAL TRILLAS S.A.	T1	R	D
601001		1	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	G1	C	D
601001001	601001	2	SUELDOS Y SALARIOS	G1	R	D
601001002	601001	2	IMSS	G1	R	D
601001003	601001	2	INFONAVIT	G1	R	D
601001004	601001	2	2% SOBRE NOMINA	G1	R	D
601001005	601001	2	DEPREC. MOB Y EQ. OFICINA	G1	R	D

NUMERO	CONTROL	NIVEL	DESCRIPCION	TIPO	CLASE	NATURALEZA
601001006	601001	2	DEPREC. EQUIPO DE CÓMPUTO	G1	R	D
601001007	601001	2	PAPELERÍA	G1	R	D
601001008	601001	2	TELÉFONO	G1	R	D
601001009	601001	2	ENERGÍA ELÉCTRICA	G1	R	D
601001010	601001	2	COMBUSTIBLES	G1	R	D
601001011	601001	2	MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA	G1	R	D
601001012	601001	2	AMORTIZACIÓN DE SEGUROS	G1	R	D
601001013	601001	2	NO DEDUCIBLES	G1	R	D
601001014	601001	2	RENTA DEL LOCAL	G1	R	D
601001015	601001	2	FLETES Y ACARREOS	G1	R	D
601001016	601001	2	GASTOS DE VIAJE	G1	R	D
601001017	601001	2	DIVERSOS	G1	R	D
601002		1	GASTOS FINANCIEROS	G2	C	D
601002001	601002	2	COMISIONES BANCARIAS	G2	R	D
601002002	601002	2	INTERESES PAGADOS	G2	R	D

En base a este catálogo, se enuncian las medidas a implementar por cada rubro, comenzando con:

Caja Chica

Para la caja chica se constituirá un fondo fijo, el cual se utilizará para cubrir gastos de importe no significativo y que requieran ser pagados en efectivo. Para la reposición de dicho fondo además de anexar la documentación comprobatoria de los gastos efectuados, se deberá elaborar una relación donde se desglose cada uno de los comprobantes, anotando sus importes y realizando las sumas correspondientes. Dicho formato en términos generales será de la siguiente forma:

AMERICAN TEACHERS, S.A. DE C.V.
RELACIÓN DE DOCUMENTOS COMPROBATORIOS

FONDO DE CAJA GASTOS A COMPROBAR

Periodo: Del 01/01/05 al 31/01/05

Fecha de presentación: 02/02/05

Datos Específicos

No. Factura	Fecha	Razón Social o Denominación	Concepto	Importe	IVA	Total	Observaciones
A521098	15/01/05	Officemax SA	Papelería	1,000.-	150.-	1,150.-	

Para la presentación de estos gastos se recomienda hacer uso de las siguientes cartas de presentación, dependiendo si se trata de gastos con cargo al fondo de caja, o de gastos a comprobar.

Anexo documentación que comprueba gastos realizados por esta área de ventas con cargo al "fondo revolvente" autorizado, mismos que corresponden al periodo comprendido entre el 01/01/05 y el 31/01/05, y la cual se encuentra debidamente listada y clasificada en la "Relación de Documentos Comprobatorios" adjunta.

El monto de esta comprobación, importa la cantidad de \$1,150.- (un mil ciento cincuenta pesos, 00/100, MN).

Marina Vega S.
Ventas

Anexo documentos que comprueban gastos del área de ventas realizados a través del que suscribe la presente, con cargo a los recursos que me fueron entregados el pasado 01/01/05 a título de "gastos a comprobar", los cuáles se encuentran debidamente listados y clasificados en la "Relación de Documentos Comprobatorios" adjunta.

El monto de esta comprobación, importa la cantidad de \$1,150.- (un mil ciento cincuenta pesos, 00/100, MN).

Marina Vega S.
Ventas

Es de gran utilidad emplear un libro que nos permita llevar el registro de estas solicitudes de pago, tales como la reposición del Fondo Revolvente, Gastos a Comprobar; o incluso cualquier otro pago de bienes y/o servicios.

No. de Control	Tipo de Solicitud	Solicitante (nombre o razón social)	Fecha de Recepción	Importe Total	Concepto	Fecha de Respuesta
001	Reembolso	Marina Vega S.	02/02/05	1,150.-	Papelería	04/02/05

Si los comprobantes o documentos no reúnen alguno de los requisitos aplicables a los mismos, -los cuáles se comentaron en el Capítulo 3-, se procederá a elaborar una carta dirigida a la persona que los presentó, de la siguiente forma:

"A continuación se relaciona la documentación presentada por usted, misma que le es devuelta ya que no reúne las condiciones mencionadas en los lineamientos aplicables y la cual asciende a la cantidad de un mil ciento cincuenta pesos, 00/100, MN".

Folio Comprobante	Fecha	Emisor (nombre o razón social)	Importe Total	Causa de Rechazo
A521098	15/01/04	Officemax SA	1,150.-	Domicilio de la empresa incorrecto en la factura.
Miguel Díaz Martínez Caja				

"A continuación se relaciona documentación presentada por usted, misma que no es posible acreditarle para pago, ya que no reúne las condiciones mencionadas en los lineamientos aplicables y la cual asciende a la cantidad de un mil ciento cincuenta pesos, 00/100, MN".

Folio Comprobante	Fecha	Emisor (nombre o razón social)	Importe Total	Claves de Rechazo
A521098	15/01/04	Officemax SA	1,150.-	Domicilio de la empresa incorrecto en la factura.
Miguel Díaz Martínez Caja				

Bancos

Una medida de control eficiente para este concepto es la Conciliación Bancaria, la cual nos permite, a través de la identificación de movimientos o partidas no correspondidas ya sea por nuestros registros o por los del banco, llegar a un mismo resultado, partiendo de diferentes saldos.

Como ejemplo de lo anterior, se muestra el siguiente formato de Conciliación Bancaria.

AMERICAN TEACHERS, S.A. DE C.V.	
Conciliación Bancaria del mes de Enero de 2005.	
Saldo según Estado de Cuenta Bancario	\$15,456.78
Menos Cheques en tránsito (pendientes de cobro) Ch. 4029	\$ 1,200.00
Mas Depósitos en tránsito (pendientes de abonarse) Del día 30/Ene/05	\$ 3,000.00
Saldo según registros al 31/Ene/2005	\$17,256.78

Clientes

Como parte de las funciones de crédito y cobranzas se encuentran la determinación de las políticas y de los límites de crédito, en los que para su fijación ésta área debe estar consciente del costo que tiene actualmente tanto el financiamiento recibido como el otorgado, razón por la que el mismo debe quedar limitado a los clientes relevantes de la empresa y a un plazo en el que sea redituable su recuperación.

Es de suma utilidad utilizar un auxiliar de clientes, en el cual se registren por un lado las ventas que la empresa realice con cada cliente, y por el otro, los cobros efectuados de dichas ventas.

**AMERICAN TEACHERS, S.A. DE C.V.
AUXILIAR DE CLIENTES**

Nombre del Cliente : International House SA
 Limite de Crédito \$ 10,000.00

Ventas

Cobros

Fecha	Factura	Importe	Condiciones	Fecha	Importe	Cheque No.	Efectivo	Saldo
04/01	598	2,750.-	Crédito 15 días	19/01	2,000.-	9987	-	750.-

► Envío de documentación al cobro.

Con base en el registro de vencimiento de los adeudos, se procederá a elaborar recordatorios de pago para remitírselos al cliente por correo ordinario o electrónico, o enviarle fichas de depósito bancario con el nombre y número de cuenta de la empresa para que a través del banco efectúe su pago o bien, que es lo más efectivo, gestionarlo personalmente o través de un agente de cobranzas como sigue:

Se elaborará un informe diario, en el que se relacionará la documentación enviada al cobro, registrando entre otros datos los siguientes:

AMERICAN TEACHERS, S.A. DE C.V.							
Informe Diario de Cobranza							
Documento					Cobro en		
No.	Vencimiento	Importe	Cliente	Total	Efectivo	Cheque	Comentario
598	19/01/05	2,750.-	I. H.	2,750.-		\$2,000.-	Pendientes \$750.00
Suma <u>2,750.-</u>				Suma <u>\$2,000.-</u>			
<hr/> Marina Vega Firma				<hr/> Miguel Díaz Firma			

El agente de cobranzas firmará el informe al recibir la documentación sujeta a cobro.

Al término del día, el agente de cobranzas entregará a la caja una copia del informe, junto con el efectivo o cheques cobrados, firmando el encargado de la caja de recibido en el original de este informe.

El agente de cobranzas devolverá al personal administrativo del área de crédito y cobranza el informe original, junto con la documentación no cobrada para el archivo de la misma.

- ▶ Arqueo documental y conexión con saldos contables.

Para efectos de verificar la corrección de los saldos de clientes, se recomienda que en forma mensual el área o el encargado de crédito y cobranzas efectúe un arqueo de la documentación que se encuentra en su poder como pendiente de cobro y se cotejen las cifras así obtenidas, tanto con la información que proporcione su registro interno de adeudos, como por el manejado en la contabilidad.

Como resultado del arqueo antes mencionado, se procederá a efectuar el o los ajustes que resulten necesarios, para que la información que proporcionen a este respecto ambas áreas, sea debidamente confiable y de utilidad para los directivos de la entidad.

Forma de Producirla

Se comienza por anotar el nombre de la dependencia a que corresponda el almacén, junto con su inicial separada por punto y guión del anterior; la fecha y el número del reporte que se lleva consecutivo hasta que termine su recuento.

En la primera columna de la izquierda se anota el símbolo correspondiente a los artículos recontados; en la segunda la localización; en la tercera, el nombre del artículo con todos los detalles de que está compuesto; en la cuarta su codificación; en la quinta la unidad de cantidad y en la sexta, la existencia real del mismo.

En la columna que dice existencia "Real", se anota la existencia física; después se firma este trabajo por el responsable del almacén. Posteriormente pasa a la sección contable que le toca usar las columnas encabezadas así: "Cuenta" para anotar la existencia que arrojen los registros contables de cada artículo recontado, "Diferencia" a la que llevará la que resulte entre la existencia real y la de la cuenta (si es el caso); "Faltante" o "Sobrante" que le servirá para registrar según la naturaleza de la diferencia el importe total de la misma; sumará

finalmente estas dos columnas y procederá a asentar en las cuentas los movimientos a que hubiere lugar para dejar sus saldos ajustados a la realidad.

► Etiqueta de Control de Almacén.

SIMBOLO STSB	
ALMACÉN General	CASILLERO 1
TARJETA No. 001	
ARTÍCULO Starlight Student Book	
CODIFICACIÓN 001	
UNIDAD Libro con Cassette	
MAXIMUM	100
MINIMUM	50



(Anverso)

 CONTROL			
Fecha	Entrada	Salida	Exist
06/01	15		100
15/01		10	90

(Reverso)

Objeto

Para la identificación del material y para llevar un inventario de carácter permanente.

¿Por quién es formulada?

Por el receptor de materiales.

Forma de producirla

En primer término se anota el número dado al artículo (símbolo), el almacén a que pertenece el material, el casillero donde se encuentra y el número de la etiqueta que debe ser consecutivo a medida que se vaya sustituyendo; a continuación, el nombre del artículo con todos sus detalles, enseguida la codificación según le corresponda, luego la unidad que sirve para su despacho y finalmente el *máximum* y *mínimum*, es decir, la mayor cantidad que de él debe comprarse cada vez que sea solicitado y la menor que siempre debe haber en existencia para evitar se agote antes de que pueda ser repuesto.

El reverso de la etiqueta lo ocupa el despachador para anotar los movimientos que con el material se ejecutan; cuando son entradas se anota la fecha, número de remisión y cantidad, que aumenta inmediatamente a la que haya en existencia; si se

trata de una entrega anota el despachador la fecha y número de pedimento al almacén; haciendo la deducción respectiva y poniendo en la última columna la existencia que queda.

► Nota de Envío.

Objeto

Detallar los materiales que salen del Almacén.

¿Por quién es formulada?

Por el almacenista que entrega los materiales para su embarque.

Forma de Producirla

Se anota la fecha y número consecutivo hasta fin de año, el nombre y dirección del consignatario; si los artículos deben reexpedirse, el del destinatario y residencia del mismo; referencias para identificar la orden en cumplimiento de la cual se hace el envío; fecha y número del aviso de embarque, en su caso, y cuentas que deban afectarse como resultado de la operación. Las columnas sirven para registrar en la primera de la izquierda el símbolo del artículo; en la segunda, descripción del material; en la tercera

su codificación si la tiene; en la cuarta, la cantidad; en la quinta, la unidad; en la sexta el precio; en la séptima, el valor y si se trata de varios artículos, al pié de esta última columna el importe total de los mismos. (Estas dos últimas referencias las proporciona la contaduría.)

AMERICAN TEACHERS, S.A. DE C.V.						
NOTA DE ENVIO						
FECHA 19/01/05			NUMERO 001			
REMITIDO A: Mensajería UPS México						
CON DESTINO A: Cuernavaca, Morelos.						
POR ORDEN DE: International House, SA de CV						
SEGÚN AVISO DE EMBARQUE: 09800098						
CON CARGO A LA CUENTA DE: International House, SA						
CON ABONO A LA CUENTA DE: Inventario						
SIMBOLO U ORDEN	ESPECIFICACIÓN	CODIFICACIÓN	CANTIDAD	UNID	PRECIO	VALOR
STSB	Starlight SB	001	10	Libro y KCT	275.-	2,750.-

► Control de Existencias.

El encargado del almacén registrará en este formato por cada artículo, su localización, máximo y mínimo; su existencia actualizada con las entradas y salidas correspondientes y en la parte inferior, se llevará el control de requisiciones, pedidos y recepciones de artículos, así como las cancelaciones de los mismos y al final una columna para los movimientos pendientes.

AMERICAN TEACHERS, S.A. DE C.V.

CONTROL DE EXISTENCIAS

ALMACEN: General CASILLERO: 1 CODIFICACION: 001 UNIDAD: Libro y KCT

MAXIMUM: 100 MINIMUM: 50 EXISTENCIA REVISADA EN: 31/01 TARJETA No: 001

Fecha	Refs.	Especie			Fecha	Refs.	Especie		
		Entrada	Salida	Existencia			Entrada	Salida	Existencia
06/01	F-A18	15		100					
15/01	F-598		10	90					

CONTROL DE ABASTECIMIENTO

REQUISICIONES			PEDIDOS			RECEPCIONES		CANCEL. CANT	PENDIENTE
FECHA	NUMERO	CANTIDAD	FECHA	NUMERO	CANTIDAD	REPCIAS.	CANTIDAD		
			01/02	170	10				

ARTÍCULO: Starlight Student Book

SÍMBOLO: STSB

► Catálogo alfabético.

CATÁLOGO ALFABÉTICO	
NOMBRE Y DESCRIPCIÓN Starlight Student Book Libro para alumno, incluye Cassette. 5ta. Edición, 2005.	SÍMBOLO
	STSB
	LOCALIZACIÓN
	Casillero 1
	CODIFICACIÓN
	001
	UNIDAD
	Libro y KCT

Objeto

Facilitar la localización de todos y cada uno de los objetos existentes en el almacén.

¿Por quién es formulada?

Por el receptor.

Forma de producirla

Con los nombres de todos los artículos existentes en el almacén, el Receptor forma el "Catálogo alfabético", en tarjetas de gabinete, escritas en máquina.

El lugar destinado al "nombre y descripción" lo utiliza para registrar completo el del artículo correspondiente; el símbolo, la localización, la codificación y unidad se insertan donde la forma indica, finalmente le anota en la parte baja de la

tarjeta, el máximo y el mínimo. Las tarjetas se catalogan consecutivamente por el número de símbolo en gabinetes apropiados.

► Movimiento de Especies.

ALMACÉN				
Reporte diario de Movimiento de valores por clase de artículos.				
Fecha 15/01/2005			No. 001	
Codificación	Anterior	Entrada	Salida	Saldo
STSB	100		10	90
STWB	115		5	110
CFCR	58	12		70
Hecho por: Juan M.		Vo. Bo. Alberto Granados		

Objeto

Para reportar diariamente el movimiento de especies habido durante el día.

Por quién es formulada

Por el despachador del Almacén.

Forma de producirla

El despachador a medida que vaya disponiendo de artículos para servir los pedidos, anota en su reporte los símbolos correspondientes de las cantidades tomadas, lo mismo que la codificación.

Para identificar los artículos movidos, le sirven los números o símbolos que como labor preliminar anota en su reporte el que termina como sigue: en el lugar que la forma indica, pone el número que se le haya asignado y la fecha a que corresponda el reporte; frente al número o símbolo de cada artículo su existencia tomada directamente de la etiqueta que al mismo corresponde e inmediatamente después del último artículo anotado. El reporte se hace a mano con tinta.

Activo Fijo

Para el control de los activos fijos, se recomienda hacer un pequeño inventario de los mismos, en el que clasifiquen por tipo, se incluya la fecha de adquisición de cada uno de los elementos que lo integran, su costo, y adicionalmente se puede incluir el porcentaje de depreciación anual de cada uno de ellos, el monto de su depreciación y por último, el saldo pendiente de depreciar, mejor conocido como valor en libros.

AMERICAN TEACHERS, S.A. DE C.V.

Relación de Activo Fijo

Mobiliario y Equipo de Oficina

Fecha de Adquisición	Descripción	Monto Original de Inversión	% Deprec. Anual	Deprec. 2004	Saldo x Depreciar
15/12/2003	Escritorio	3,500.-	10%	350.-	3,150.-
09/01/2004	Archivero	1,800.-	10%	165.-	1,635.-
Sumas		5,300.-		515.-	4,785.-

Equipo de Cómputo

Fecha de Adquisición	Descripción	Monto Original de Inversión	% Deprec. Anual	Deprec. 2004	Saldo x Depreciar
15/12/2003	Computadora	10,000.-	30%	3,000.-	7,000.-
15/12/2003	Impresora	2,750.-	30%	825.-	1,925.-
Sumas		12,750.-		3,825.-	8,925.-

Cuentas por pagar

Principalmente, integradas por dos tipos de cuentas: Proveedores y Acreedores Diversos. En ambos casos se recomienda llevar un control similar a las cuentas por cobrar a clientes, pero en sentido inverso.

AMERICAN TEACHERS, S.A. DE C.V.									
AUXILIAR DE PROVEEDORES									
Nombre del Proveedor : Editorial Oxford, SA									
Limite de Crédito \$ 25,000.00									
Compras				Pagos					
Fecha	Factura	Importe	Condiciones	Fecha	Importe	Cheque No.	Efectivo	Saldo	
11/01	GS5678	5,000.-	Crédito 30 días	05/02	3,000.-	186	-	2,000.-	
				11/02	2,000.-	199	-	3,000.-	

Capital

Tal como lo establece la Ley General de Sociedades Mercantiles²⁰, una sociedad como el caso de American Teachers S.A. de C.V., tiene como órgano supremo de voluntad social a la Asamblea General de Socios, la cual debe reunirse por lo menos una vez al año dentro de los tres meses siguientes a la terminación de cada ejercicio social, tratando lo siguiente:

²⁰ Ley General de Sociedades Mercantiles, Editorial Porrúa S.A., 64ª Edición, México, 2003.

- a) Admisión o exclusión de socios,
- b) Designación de administradores,
- c) Aumento o disminución del capital,
- d) Reformas a la escritura constitutiva, y
- e) Disolución anticipada de la sociedad.

Para que una asamblea se considere validamente reunida, deberá estar representada en ella cuando menos el cincuenta y uno por ciento del capital social, tomando sus determinaciones a mayoría de votos.

Dichas asambleas deberán asentarse en el correspondiente Libro de Actas de la empresa, con la firma de los socios que en ella intervienen.

Sueldos

Se recomienda llevar una hoja de control por trabajador, donde se registren semana por semana, o quincena por quincena cada uno de los pagos realizados por concepto de nómina, desglosando las percepciones y deducciones que integren dichos pagos; de los cuales se hacen sumatorias por mes, bimestre, semestre y al final, un total anual.

AMERICAN TEACHERS, S.A. DE C.V.

Nombre del trabajador:	R.F.C. DIMM 770806 F56
Miguel Díaz Martínez	N.S.S. 9901779404-8

Puesto Cajero	Sueldo \$4,000.-	Fecha de Ingreso 01/11/2003
---------------	------------------	-----------------------------

Periodo		Percepciones				Deducciones				Neto Recibido
Num.	Semana o Quincena	Sueldo	Credito al Salario	Otros	Sumas	ISR	IMSS	Otros	Sumas	
1	01-15 Ene	2,000	133	-	2,133	-	33	-	33	2,100.-
2	16-31 Ene	2,000	133	-	2,133	-	33	-	33	2,100.-
Sumas		4,000	266	-	4,266	-	66	-	66	4,200.-

Num.	Semana o Quincena	Sueldo	Credito al Salario	Otros	Sumas	ISR	IMSS	Otros	Sumas	Neto Recibido
Sumas										

Total Bimestre										
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Total Semestre										
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Total Anual										
-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Rendimientos y Comisiones Bancarios

Es de gran utilidad llevar un registro de las comisiones y los rendimientos que se obtienen de la(s) cuenta(s) bancaria(s) de la empresa, pues aunque estos últimos no suelen ser significativos, las comisiones sí representan en muchas ocasiones erogaciones de importancia a los que no se les presta la debida atención, por lo cual al tenerlos en un concentrado, se observa su verdadera magnitud.

AMERICAN TEACHERS S.A. DE C.V.				
Resumen de Rendimientos y Comisiones Bancarios				
Fecha	Rendimientos	Impuesto Retenido	Comisiones	IVA de comisiones
31-01	32.56	10.11	150.00	22.50
Sumas	32.56	10.11	150.00	22.50

Balance General

Al término del ejercicio social, se practicará a la empresa un balance general, el cual como se comentó en el Capítulo 3, nos mostrará la situación financiera de la misma.

AMERICAN TEACHERS, S.A. DE C.V.			
Balance General al 31 de Diciembre de 2004			
Activo Circulante		Pasivo Corto Plazo	
<u>Bancos</u>	15,000	<u>Proveedores</u>	4,181
Banamex	15,000	Editorial Oxford	4,181
<u>Clientes</u>	2,000		
Universidad La Salle	2,000	<u>Capital Contable</u>	56,529
<u>Inventarios</u>	30,000	Aportaciones	50,000
Starlight SB	20,000	Resultado Ejercs. Anteriores	2,879
Caffee Creme	10,000	Resultado del Ejercicio.	3,650
<u>Activo Fijo</u>	13,710		
Mob. Y E. de Oficina	5,300		
Equipo de Computo	12,750		
Depreciación Acumulada	-4,340		
Suma Activo	60,710	Suma Pasivo más Capital	60,710

Elaboró
C.P. Manuel Rosas V.

Estado de Resultados

Del mismo modo al final del ejercicio social, el Estado de Resultados nos mostrará la utilidad o pérdida en la operación.

AMERICAN TEACHERS, S.A. DE C.V.		
Estado de Resultados del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2004		
Ingresos por Ventas	245,786	
Devoluciones sobre Ventas	-12,398	
Ventas Netas		233,388
Inventario Inicial de Mercancías	50,000	
Compras Netas	149,765	
Inventario Final de Mercancías	30,000	
Costo de Ventas		-169,765
Utilidad Bruta		63,623
Gastos de Administración		-59,245
Utilidad de Operación		4,378
Rendimientos Bancarios	246	
Comisiones Bancarias	-974	
Costo Integral de Financiamiento		-728
Utilidad Antes de Impuestos		3,650

Elaboró
C.P. Manuel Rosas V.

Dichas utilidades serán distribuidas de la siguiente manera:

- a) Separando el tanto por ciento que acuerde la asamblea para la creación de uno o más fondos especiales de previsión o reserva,
- b) El remanente será distribuido a título de utilidades entre los socios, en proporción al monto de su aportación y en igual proporción serán reportadas las pérdidas.

CONCLUSIONES

En México se ha dado poca importancia al control contable administrativo en las micro y pequeñas empresas del sector comercial; de manera errónea al comerciante le parece costoso y engorroso el tener que implementar medidas de control para las labores inherentes a su actividad, así como contratar personal o capacitar al existente para llevar a cabo dichas medidas.

Se puede decir que para controlar todas las operaciones de una empresa no es necesario ocupar todas sus funciones en la misma escala, porque según sus características como el tamaño y el volumen de operaciones que realiza, se adecuan las medidas necesarias que aseguren obtener eficacia y eficiencia en la operación misma de la entidad y en la relación con su entorno.

Considerando lo anterior, con la mención de los controles comúnmente empleados y las razones de cada uno de ellos, el empresario junto con sus colaboradores pueden por sí mismos evaluar el desempeño y productividad de su organización.

La implementación de estas medidas de control contable administrativo, permitirá que el empresario pueda incrementar sus ingresos, reducir sus costos y gastos, administrar mejor sus recursos humanos y materiales, y en esencia, mejorar la productividad lo que se traducirá en las siguientes ventajas:

- ▶ *Una integración más armónica del personal dentro de la empresa, pues se seleccionarán a los elementos mejor calificados para la labor a realizar; estos serán capacitados de acuerdo a las necesidades del puesto a ocupar, se tendrá una evaluación de su desempeño más confiable y se propiciará un ambiente laboral más favorable para el desarrollo de sus funciones.*

- ▶ *Una participación más entusiasta y creativa de los funcionarios y empleados para mejorar la calidad de los bienes y servicios que generan, al estar conscientes de que calidad significa la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.*

- ▶ *Una mayor productividad, la cuál es el resultado que obtiene la empresa y su personal al trabajar con calidad e incluye además de las utilidades a que pueden aspirar como resultado de su esfuerzo, un mejoramiento en sus condiciones de vida,*

recibiendo un beneficio integral, al contribuir con el desarrollo social y económico del país.

Así mismo, el resultado de dichas medidas plasmado en los estados financieros, servirá de base para la planeación de las operaciones de la empresa, y proporcionarán elementos a la dirección de la organización para la toma de decisiones en base a datos concretos, encaminada al desarrollo de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Agramonte Mier y Terán, Norberto, *Curso de Teoría de la Administración*, Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., 2da Reimpresión, México, 2004.

Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Trillas, 5ta. Reimpresión, México, 2003.

Calvo, Thomas; Méndez Lugo, Bernardo, *Micro y Pequeña Empresa En México Frente A Los Retos De La Globalización*, Centro Francés De Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 3ª Edición, México, 2005.

Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) México-Buenos Aires *Administración de Negocios Pequeños*, Edit. Trillas, 3ra. Reimpresión, México, 2003.

Código Fiscal de la Federación, Ediciones Fiscales ISEF, Vigésima Edición, México, 2004.

Díaz Amador, María del Carmen, *El Rol de la Microempresa*, Ponencia para el BID, [En Línea] www.iadb.org [07 Nov 2003].

Dickson, Franklin J, *El éxito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas*, Edit. Diana, 10ª Reimpresión, México, 2003.

Elizondo López, Arturo, *Proceso Contable 1*, Edit. ECAFSA, 3era Edición, México, 2003.

García de la Borbolla, Manuel, *Guía de Control Interno y Objeto de cada Control*, Edit. Trillas, 9ª Reimpresión, México, 2003.

Ley General de Sociedades Mercantiles, Editorial Porrúa S.A., 64ª Edición, México, 2003.

Mercado H., Salvador, *Administración de Medianas y Pequeñas Empresas*, Editorial PAC, 4ª Edición, México, 2004.

Rodil, Florencio; Mendoza, Francisco
(Coordinadores), *Lecturas Sobre Organización*,
Editorial Trillas, 3ª Edición, México, 2003.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas*,
Editorial LIMUSA, 53ª Edición, México, 2003.

Rodríguez Valencia, Joaquín. *Organización Contable y Administrativa de las Empresas*, International Thomson Editores, Tercera Edición, México, 2004.

Secretaría de Economía, *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día lunes 30 de Diciembre de 2002.

Secretaría de Economía, *Banco de Información Sectorial*, [En Línea] www.contactopyme.org.mx [07 Nov 2003].

Skertchly, Ricardo W. (Compilador), *Microempresa, Financiamiento y Desarrollo, El Caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur, 2° Edición México, 2004.

Stanton, William J., *Fundamentos de Mercadotecnia*, Edit. McGraw Hill, 13° Edición, México, 2004.

Socorro M., Norma J., *Exportaciones, microempresas y liberación de mercados*, Editorial Nueva Sociedad, 1ª Edición, Venezuela, 2005.

Tapia García, Francisco, *El Contador Público y la Productividad de la Empresa,* Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2ª Reimpresión, México, 2004.

Sánchez Sanromán, E., 2003, *Administración de la Microempresa Enfocada a Expendios Especializados en Productos Lácteos,* México, Tesis (Licenciatura en Administración de Empresas), ITAM.