



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD PARA INTEGRAR LA  
CONTABILIDAD EN UNA PEQUEÑA EMPRESA”**

## **TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:**

**LORENA CLAUDIA ROJAS VILLAVICENCIO**

**ASESORA: M.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCÍA**

**CUAUTITLAN IZCALLI, E DO. DE MÉXICO**

**2006**



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.

## DEDICATORIAS

### **A Dios:**

Quiero agradecerle en primer lugar por haberme dado la oportunidad de vivir, por sostenerme en su mano firme, en las diferentes etapas de mi vida, también quiero agradecerle por haberme dado la familia que tengo, por todo esto y la infinidad de bendiciones que me has dado te agradezco que siempre estuvieras a mi lado y me guiaras por el buen camino para poder realizar y culminar esta meta, la cual no hubiera logrado sin toda tu ayuda.

Bendito seas.

### **A mi hijo:**

Para ti mi amor que has sido desde que naciste el motor de mi vida, la razón de seguir adelante todos los días, el saber que estas a mi lado me motiva a luchar y superarme, para poderte dar todo lo que necesitas y espero que siempre te sientas muy orgulloso de mi, a ti te dedico este logro.

Te amo.

### **A mi madre:**

Quiero agradecerle primero por haberme dado la vida y darle las gracias por todos los sacrificios y esfuerzos que hizo durante tantos años para darme estudios y conseguir que creciera, por esto y por todos los problemas que tuve que enfrentar y superar, los esfuerzos, desvelos, y demás sacrificios que me han costado mis estudios y en especial la carrera, de todo corazón le hago esta dedicatoria, ya que en gran parte lo que me impulso y me llevo a culminar esta meta tan importante dentro de mi vida fue que siempre me apoyara y que podamos compartir este logro juntas.

Te quiero.

### **A mi padre:**

Quiero agradecerle primero por haberme dado la vida junto con mi madre, por toda la dedicación y el sacrificio que siempre me has brindado, por guiarme y cuidarme siempre, por todo el amor y el cariño que siempre he recibido de ti y en especial por ser mi padre y que podamos compartir este logro juntos.

Te quiero.

### **A mis hermanos:**

A ustedes: Fany, Hugo y Vanesa quiero desearles lo mejor y hacerles participe de este momento tan importante para mi, quiero agradecerles por que siempre hayan estado a mi lado, y recordarles que siempre contarán conmigo en cualquier situación y que nunca desistan de alcanzar sus metas.

Los quiero.

**A la UNAM:**

Por darme la oportunidad de estudiar, de aprender y de realizar esta carrera por los conocimientos transmitidos durante tantos años de estudio que hicieron que me realizara como una persona profesional, así como los maestros que tuve a lo largo de este camino.

Muchas gracias.

## ÍNDICE

Objetivo, planteamiento, hipótesis	1
Introducción	2
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>1. ORIGENES DE LA CALIDAD</b>	
1.1. Antecedentes de la calidad	3
1.2. Filosofías de calidad	5
1.3. Aspecto administrativo de la calidad	12
1.4. Aspecto técnico de la calidad	12
1.5. Aspecto humano de la calidad	13
1.6. Principios de la calidad	15
1.7. Herramientas para controlar la calidad	16
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>2. ASPECTOS Y GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD</b>	
2.1. Historia y evolución de la contabilidad	20
2.2. Concepto, finalidad e importancia	21
2.3. Elementos que integran la contabilidad	24
2.3.1 Contabilidad de impuestos	
2.3.2 Contabilidad Financiera	
2.3.3 Auditoria	25
2.3.4 Contabilidad administrativa	
2.4. Organización contable de una empresa	26
2.5. Diseño del sistema de información financiera de una empresa	27
2.6. Características de los estados financieros	32
2.7. Estados financieros y su interpretación	33
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>3. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA</b>	
3.1. Concepto de organización	50
3.2. Importancia y principios	51
3.3. Etapas de la organización	52
3.4. Eficacia y eficiencia	55
3.5. Trilogía de la organización	56
3.6. Tipos de organigramas	59
3.7. Manual de políticas	63
3.8. Reglamento interior de trabajo	65
3.9. Manual de procedimientos	66
3.10. Control interno	67
<b>CASO PRÁCTICO</b>	69
<b>CONCLUSIÓN</b>	101
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	103

## **OBJETIVO**

Proponer el diseño de un modelo de calidad para el control de la contabilidad en una pequeña empresa.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los escenarios de globalización nos exigen el desarrollo de organizaciones inteligentes que generen bienes y servicios competitivos a nivel nacional e internacional.

Hoy en día las organizaciones se enfrentan al fenómeno de la competitividad al no cumplir con este requisito provocan el desaprovechamiento de oportunidades de crecimiento presentes en el momento.

Por ello es importante diseñar un modelo de calidad en la contabilidad utilizando métodos y procedimientos de la calidad, estableciendo los alcances y limitaciones de esta corriente administrativa.

## **HIPOTESIS**

Será posible que la propuesta de un modelo de calidad pueda ayudar a integrar la contabilidad de una pequeña empresa.

## INTRODUCCIÓN

Calidad es una filosofía administrativa que resulta seductora. Sus principios tienen validez universal y sus elementos mediante los cuales se vuelve parte de la realidad cotidiana pueden ser utilizados por personas de cualquier país.

En una sociedad globalizada la calidad juega un papel muy importante para cualquier ámbito aplicar un modelo de calidad a la contabilidad de una empresa, es crucial y necesaria para el buen funcionamiento de la organización.

Para que los corporativos logren sobrevivir y ser competitivos, deben desarrollar una nueva cultura organizacional para que por medio de una buena aplicación de la calidad a la contabilidad integral se logre conjuntar un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar planes de acción.

Sin embargo el pasar de la teoría a la práctica, convertir el proyecto en un hecho tangible, requiere de un proceso para diseñar el modelo y demanda tiempo. Y es aquí donde las diferencias culturales toman significancia.

Este es un problema real en nuestras organizaciones primordialmente porque no están preparadas para proporcionar los recursos que este cambio requiere, sin dejar a un lado la parte que le corresponde al departamento de contabilidad en cuanto a la falta de pertenencia con las organizaciones que obstruye sus desarrollo.

Por lo tanto veremos durante el desarrollo de la tesis los principales conceptos que forman parte del título de nuestro tema “propuesta de un modelo de calidad para integrar la contabilidad en una pequeña empresa”.

De esta manera establecimos como primer capítulo lo que es la calidad para conocer parte de las ideas que nos ofrece esta corriente administrativa, posteriormente en el segundo capítulo veremos la contabilidad integral así como la organización contable de la empresa, en el tercer tema trataremos de fijar la estructura de la organización, buscando reunir los elementos necesarios para proponer un sistema financiero.

En el siguiente capítulo analizaremos la situación actual de la empresa para establecer las estrategias que se pueden llevar a cabo, con los pasos necesarios para lo que nosotros consideramos que forma parte de la propuesta más adecuada para conseguir la “calidad” en un modelo contable dentro de una pequeña empresa.

# CAPITULO 1

## 1. ORIGENES DE CALIDAD

### 1.1. ANTECEDENTES DE CALIDAD

Es intrínseco al hombre el deseo de superación, lo cual ha sido el elemento clave para el avance tecnológico y cultural de la humanidad.

En este proceso destaca también el propósito de hacer las cosas bien, como algo natural al ser humano.

Algunos autores apoyados en textos bíblicos, remontan la búsqueda por la calidad al inicio de los tiempos, en virtud de que al final de cada día de la creación el Génesis cita la siguiente frase: "y Dios vio que era bueno", con lo cual podría decirse que dio comienzo la gestión de la calidad.<sup>1</sup>

Más adelante se encuentran en la historia otros ejemplos-primitivos por cierto- de mecanismos de control de calidad. Por ejemplo en el año 2105 a.c. el código de Hammurabi establecía lo siguiente: si un albañil ha construido una casa y no siendo esta suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado.

Por su parte, los fenicios diseñaron algunos métodos un poco más sofisticados cuya finalidad era eliminar de una vez por todas, la posibilidad de que alguien repitiera errores. Para ello se cortaba la mano del individuo que los cometía.

A medida que en la edad media surgieron los gremios, las normas de la calidad se hicieron explícitas. Esto pretendía por un lado, garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente, y por otro lado, mantener en algunos grupos de artesanos la exclusividad de elaborar ciertos productos.

El establecimiento de ciertas normas favoreció el desarrollo de la industria, pero su inflexibilidad empezó a actuar como un freno a la innovación, ya que inhibía cualquier proceso de mejora que implicara no cumplir con la norma.

La mecanización de la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo e incluso se llega a alcanzar el extremo de que este ya no logra distinguir el valor que se agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

Desde esta perspectiva y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, calidad no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor. En otras palabras lo hace recuperar el orgullo por lo que elabora al destacar que es el propietario de su trabajo.

A medida que se fue consolidando el concepto de nación, en un mundo estimulado por los avances tecnológicos y por el desarrollo de los medios y vías de comunicación, empezó también a surgir el concepto de economía y riqueza nacional, a partir de esto se hizo relevante tanto el vínculo de la calidad y competitividad como la importancia nacional de ambos elementos.

---

<sup>1</sup> Jouslin de Noray Bertran, "El movimiento internacional de la calidad" Madrid 1992

Es decir no se puede hablar de calidad como si hubiera evolucionado en forma aislada. De hecho desde una perspectiva histórica se puede concluir que la implementación de la calidad demanda forzosamente un estilo gerencial participativo y que tenga como uno de sus principales valores el trabajo en equipo.

Para observar lo anterior tenemos algunas fechas interesantes de la historia reciente de América del Norte:

En 1920, la Western Electric instala una nueva central que a la postre no puede operar debido a una gran cantidad de defectos, no obstante que, como revelo la encuesta, había mas inspectores que obreros. Se crea entonces, un departamento de calidad separado de producción, teniendo entre sus miembros a George Edward y Walter Shewhart. El primero crea la noción de aseguramiento de calidad y el segundo introduce a la estadística como un medio de gestión de la calidad.<sup>2</sup>

En 1930 se realizan los primeros estudios sobre la calidad en forma aleatoria en Europa.

En 1933 se aplica por primera vez en Estados Unidos el control estadístico por el doctor Walter A. Shewhart en los laboratorios de Bell. El propósito principal era su aplicación en la industria y su objetivo era mejorar el costo-beneficio de las líneas de producción los resultados obtenidos fueron tres:

1. Una eficiente estadística
2. Incremento en la producción industrial
3. Disminución de errores por la mejora de la calidad en los productos

Es así como se implanta el control estadístico de los procesos que no es otra cosa que la utilización de la estadística para comprender y reducir la variación existente en un proceso que pueda aumentar su eficiencia y reducir el desperdicio.

En 1939, cuando se inicia la segunda guerra mundial Estados Unidos hace del control estadístico de los procesos su arma secreta pues la introduce por primera vez en la industria militar garantizando la no pérdida de vidas humanas.

Surge entonces el doctor Edward Deming, quien en 1951 imparte cursos en Japón sobre el CEP (control estadístico de los procesos) e implementa con éxito el sistema en 45 industrias.

En 1960 nace la norma de calidad ISO (Organización internacional de normalización), la cual se extiende mundialmente participando en países como Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Italia, España y Alemania.

En ese periodo, Japón y Estados Unidos se convierten en primeras potencias de calidad y se dan a conocer diversos expositores sobre el tema.

Joseph Juran, el cual se enfoca sobre la ingeniería de la calidad, es decir la trilogía de la calidad.

---

<sup>2</sup> Héctor M. Zuccolotto “ calidad total aquí y ahora” panorama 1994

Pihilips B. Crosby es el autor que mas penetración comercial ha tenido en Latinoamérica y quien revoluciona la calidad bajo el esquema de cero defectos.

Kaoru Isikawa que tiene aportaciones tan importantes como los círculos de calidad y es diagrama de esqueleto de pescado.

Armand V. Feigenbaum quien hace referencia al control total de la calidad.

Estas personas contribuyeron de manera independiente y en forma conjunta a elevar la calidad a su máxima expresión, basta con observar en las organizaciones la importancia y empleo que se le da.

## **1.2. FILOSOFIAS DE CALIDAD**

### **Los catorce puntos de Deming**

Al terminar la segunda guerra mundial Deming fue nombrado profesor de la estadística del programa de posgrado en administración de empresas de la Universidad de New York, y estableció contacto con los japoneses. Hizo sus primeras visitas a Japón en 1947 y 1948 para trabajar con el doctor K. Seito en numerosos estudios censales, y para actualizar la información sobre fuerza de trabajo, nutrición, alojamiento, y producción agrícola.

En la actualidad el doctor Deming es el mas conocido por sus actividades en relación con el control estadístico de la calidad, el cual empezó a través de una carta dirigida al JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), en la que solicitaba visitar a Japón y enseñar métodos estadísticos para la industria. Así, de julio a agosto de 1950 el doctor Deming enseñó a varios cientos de ingenieros japoneses la teoría elemental de las variaciones al azar y técnicas sencillas como graficas de control. El nuevo sistema debe de enfocarse a la prevención del error y no a la detención y corrección de este.

Los catorce puntos de Deming son la base de transformación de la industria; tal sistema fue la base de ciertas lecciones para la alta dirección que se impartieron en Japón en 1950, así como en años siguientes. Estos son aplicables tanto en industrias grandes como en pequeñas, en empresas de servicio así como de transformación y también en una división dentro de una empresa.

Los catorce puntos de Deming:

1. Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivo y seguir en el mercado.
  - Innovar, colocar recursos para largo plazo.
  - Invertir recursos en investigación y educación.
  - Mejorar constantemente el diseño del producto y de los servicios.
  - Programar recursos para el mantenimiento del equipo.
2. Adoptar la nueva filosofía de que estamos en una nueva era económica. Ya no podemos vivir con retrasos, errores, materiales defectuosos y personas poco idóneas para el puesto.

3. Ya no depender de la inspección masiva. En su lugar se debe tener evidencia estadística, puesto que la calidad se consigue en la línea de producción y no a través de la inspección.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios teniendo como base los precios de la marca. En lugar de esto, se debe minimizar el costo total, eliminando proveedores que no comprueben su calidad con evidencia estadística.
5. Descubrir problemas en el sistema y mejorarlo.
6. Implementar métodos modernos de capacitación para cada puesto.
7. Generar métodos modernos de supervisión, ya que esta pertenece al sistema y es responsabilidad de la administración.
8. Erradicar el miedo para que, cada quien pueda expresarse libremente acerca de lo que no esta bien.
9. Borrar las barreras entre los departamentos: el personal de investigación, diseño, ventas y producción debe trabajar como un equipo para pronosticar y entender los problemas de producción.
10. Desterrar los lemas, metas numéricas y cartelones para los trabajadores cuando estos no estén acompañados de indicaciones acerca de cómo hacer el trabajo.
11. Eliminar estándares de cuotas numéricas con respecto a la cantidad.
12. Quitar las barreras que impiden que el trabajador sienta orgullo por el nuevo desempeño en su trabajo. Hay que decirle que es un trabajo bien hecho o mal hecho partiendo de la base de datos.
13. Implementar un programa agresivo de educación y capacitación.
14. Comprometer a todo el personal de la empresa en la tarea de transformarla, ya que es tarea de todos, y crear una estructura en la alta dirección que impulse día a día los trece puntos anteriores.<sup>3</sup>

## **JOSEPH JURAN**

El doctor Joseph Juran es contemporáneo del doctor Deming; llevo a Japón poco después de el y continuo trabajando con los japoneses durante muchos años. Su enfoque es menos estadístico que el doctor Deming y el cual denomina la “trilogía de la calidad”.

El concepto de trilogía de la calidad consiste en que la administración por calidad y para la calidad radique en tres procesos orientados hacia la calidad:

1. Planeación de la calidad.

---

<sup>3</sup> Manuel Aburto Jiménez, Administración por Calidad Editorial Continental pagina 24

2. Control de la calidad
3. Mejoramiento de la calidad.

Planeación de la calidad.- Es crear un proceso que sea capaz de cumplir con las metas establecidas y hacerlo obviamente bajo las condiciones de operación:

- Realizar auditorias preventivas
- Identificación de clientes y necesidades de los mismos
- Desarrollar el producto

Control de calidad.- Consiste en evitar que el desperdicio aumente:

- Establecer criterios que satisfagan el manual de control de calidad
- Revisar y actualizar el manual de control de calidad
- Establecer estudios de factibilidad

Mejoramiento de la calidad.- Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño. Conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planeado para las operaciones:

- Comprometer las percepciones del trabajador
- Otorgar reconocimientos
- Servir en los equipos de proyectos<sup>4</sup>

## **PHILIP CROSBY**

No es muy teórico y plantea una serie de puntos, que citaremos mas adelante, el desarrollo un concepto denominado “los absolutos de la calidad” en el que se maneja la idea de calidad total.<sup>5</sup>

## **PRINCIPIOS ABSOLUTOS DE CALIDAD**

1. La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos
2. El sistema de calidad es la prevención
3. El estándar de realización es cero defectos
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Otra parte importante de su filosofía es la que dice que hay tres mitos sobre la calidad:

- La calidad es intangible; calidad es bondad. La calidad solo tiene dos respuestas tangibles, si cumple con las normas de expectativa o promesa publicitaria; no cumple es igual a no tiene calidad.
- “La calidad es costosa”. a través de este mito creemos que reducimos costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplan con sus normas. Lo costoso son los errores y los defectos, no la calidad; por lo tanto,

---

<sup>4</sup> Ibid 4, pag. 29

<sup>5</sup> Ibid 4, pag. 39

nunca será mas económico tolerar errores, que hacerlo bien desde la primera vez y no habrá un punto de equilibrio entre beneficios y costo de calidad.

- Los defectos y errores son inevitables. Nos hemos acostumbrado a esta falsedad, cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente.

## **Los catorce puntos de Philip Crosby**

### **Paso 1 Compromiso en la dirección.**

Debe convencerse a la cabeza operativa de la empresa de que:

- La calidad es gratis
- La no calidad (defectos y errores) consume anualmente entre el 10% y 20% de los ingresos por ventas
- Este costo puede abatirse al 10% sobre ventas en los primeros doce meses del programa y hasta el 3% a lo largo
- El director general es tan responsable de la calidad de la empresa, como de la rentabilidad, de las estrategias de mercadeo, de la productividad o de la imagen corporativa.

### **Paso 2 Equipo para el mejoramiento de la calidad.**

- Definan la calidad en la empresa
- Rectifiquen su actitud ante los defectos y errores de calidad
- Proporcionen algunos subalternos para integrar el equipo interdisciplinario de mejoría de calidad.
- Participen en la implementación del resto del programa.

### **Paso 3 Medición**

En este deben definirse los medidores concretos de la calidad a nivel corporativo, por áreas y departamentales. Cada medidor será el control que establezca el avance de la calidad, bajo el programa.

### **Paso 4 El costo de la calidad**

Este paso suele constituir la gran sorpresa del proceso al estimar el costo de la calidad. Usualmente los gerentes lo subestiman en tan solo el 2% sobre ventas.

El costo de la no-calidad suele aproximarse al 20% sobre ventas, cuando se terminan de ingresar los gastos comunes de inspección y reprocesamiento de los productos terminados con los costos menos visibles de los errores y defectos: errores de surtido y reembolso, errores de créditos y cobranza, etc.

### **Paso 5 Crear una conciencia sobre la calidad**

Lo mas importante ahora es cambiar la actitud tercermundista previa de “ahí se va”, por la propuesta: “Para mi solo calidad”.

## **Paso 6 Acción correctiva**

Al llegar a este punto se inician los círculos de calidad; cada supervisor conjuntamente con su personal busca remediar los errores o defectos generados en su departamento.

## **Paso 7 Planificar el día de cero defectos**

## **Paso 8 Educación del personal**

- Interesar a los mandos inferiores en la filosofía de cero defectos
- Explicarle la dinámica del día de cero defectos para que colaboren entusiasmado a sus subalternos.
- Prepararlos para que motiven y dirijan a su personal al llegar al paso 11 “corrección de causas de defectos”

## **Paso 9 El día de cero defectos**

## **Paso 10 Fijar metas**

## **Paso 11 Eliminar las causas del error**

Se pide al personal que informe de inmediato de cualquier causa de defecto que perciba y que no pueda corregir personalmente.

## **Paso 12 Reconocimiento**

## **Paso 13 Consejo de calidad**

## **Paso 14 Repetir todo el proceso**

## **ISHIKAWA**

El Dr. Ishikawa resalta el papel de la gerencia alta y media de manera importante al hablar acerca de que debe hacer y que no. He aquí algunos de sus conceptos:

- Sino hay liderazgo desde arriba, no insista en el control de la calidad
- El control de la calidad si la política no es clara
- Organización significa claridad de responsabilidades y autoridad
- El control de la calidad no puede progresar sin la operación de la gerencia media
- Esfuerzo por ser una persona que no tiene que estar siempre físicamente presente en la compañía, pero que, sin embargo es indispensable para la empresa.
- Quien sea capaz de manejar a sus subalternos no es tan bueno como se cree. Quien sea capaz de manejar a sus supervisores podrá considerarse como una persona competente.

- Para Ishikawa “practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el mas económico, el mas útil y siempre satisfactorio para el consumidor.”<sup>6</sup>

### **El círculo de calidad de Ishikawa**

1. Determinar metas y objetivos	Planear
2. Determinar métodos para alcanzar metas	Planear
3. Dar educación y capacitación	Hacer
4. Realizar el trabajo	Hacer
5. Verificar los efectos de la realización	Verificar
6. Empezar la acción apropiada	Actuar

### **MODELO JAPONES**

En Japón se desarrolla una filosofía organizacional y administrativa a la que William Ouchi denominó teoría Z, el éxito de las organizaciones japonesas se fundamenta en la cultura del pueblo japonés, en el sentido del honor, lealtad, sutileza y el racionalismo son valores inherentes a la mayoría de los individuos que conforman la sociedad.

Este nuevo enfoque gerencial, plasma las peculiaridades de las empresas japonesas y presentan las siguientes características:

- Las empresas deben partir de su filosofía organizacional:

Por filosofía se entiende la identificación de aquellos valores últimos que luchara por alcanzar la organización y que a la vez son su razón de ser.

- Crear un ambiente de confianza pleno tanto en los miembros internos de la empresa como en aquellas personas o instituciones con las que se relaciona la institución.
- Predominio de la cooperación sobre la competencia en el ambiente de trabajo.
- Sustentar todo el quehacer organizacional en trabajos de grupo, tanto para el análisis de los problemas, como para la toma de decisiones de operación diaria.
- Para ser congruente con los valores anteriores se ideó una estructura organizacional consistente en grupos autónomos de trabajo a los que se ha denominado círculos de calidad y que son la base del éxito del modelo del desarrollo japonés.

---

<sup>6</sup> Manuel Aburto Jiménez, Administración por Calidad Editorial Continental

- El personal trabaja de por vida en una empresa a la que considera su propio negocio.
- Buscar que el personal no se especialice sino que pueda cubrir funciones diferentes, esto se hace rotándolos en diferentes puestos, con ello se obtiene una mayor visión del conjunto.
- Tener un enfoque integral de la empresa. Lo importante no son las partes que conforman la empresa, sino la totalidad a través de sus relaciones dinámicas.
- El ser humano es la base para la administración.<sup>7</sup>

La administración de las empresas japonesas se caracteriza por el trato de intimidad, sutileza y confianza que prevalece entre todas las personas que conforman la organización.

### **Definición de Calidad**

El diccionario tiene muchas definiciones de calidad. Una definición breve que tiene mucha aceptación es: la calidad es la satisfacción del cliente. Una empresa con un objetivo de calidad firmemente establecido se dedica por entero a la satisfacción del cliente en toda forma posible.

El término calidad tiene distintas acepciones según la época histórica, las personas, sus ideas e intenciones. Los siguientes son algunos de los significados propuestos por destacados estadísticos y consultores de la calidad:

Para Shewhart la calidad es "la bondad de un producto" (Evans, Lindsay : 2000).

Juran (Juran, Gryna: 1995) define calidad como "adecuado para el uso", también la expresa como "la satisfacción del cliente externo e interno".

Es el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa (Montgomery: 1996).

Calidad es "ajustarse a las especificaciones" según Crosby (Soin: 1997).

Es observable que el concepto de calidad ha evolucionado continuamente según las necesidades y las características de las personas y organizaciones a lo largo de la historia; no obstante, su significado está relacionado con el grado de perfección de un producto o servicio , el control de la variabilidad en su proceso y el nivel de satisfacción del cliente respecto al mismo.

Según K. Ishikawa la calidad es la "filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa de la cual todas las personas en la misma estudian, practican y fomentan la mejora continua de la calidad."<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Carlos Colunga Davila, Administración para la Calidad, Editorial Panorama 1ra. Edición 1994

<sup>8</sup> Andrés Berliches Cerezo, Calidad pagina 4

## **CONCEPTOS BASICOS.**

- La calidad se refiere a todas las actividades.
- La calidad es responsabilidad individual de todos.
  - A todos los niveles.
  - A todas las funciones.
  
- Cada uno, en la empresa, es proveedor y cliente de otros.
- Énfasis en la prevención.
  - Trabajo bien hecho a la primera.
  
- Promueve la participación y la colaboración.
  - Satisfacción en el trabajo.

La calidad no es solamente responsabilidad del departamento de control de calidad, sino de todas y cada una de las personas que componen la empresa.

### **1.3. ASPECTO ADMINISTRATIVO DE LA CALIDAD**

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

La administración de finanzas se logra mediante el uso de tres procesos administrativos: planeación, control y mejoramiento. Estos mismos procesos se aplican a la calidad. Los tres procesos de calidad proporcionan un enfoque metódico a la calidad. De especial importancia es el hecho de que cada uno de los tres procesos de calidad se puede definir con más detalle como una secuencia general de actividades.

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

### **1.4. ASPECTO TÉCNICO DE LA CALIDAD**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **1.5. ASPECTO HUMANO DE LA CALIDAD**

Toda organización sin importar cual es su carácter, esta conformada por seres humanos, son estos quienes le dan vida y cuya experiencia, talento, dedicación y entusiasmo serán las razones fundamentales del éxito.

Desde la perspectiva de calidad, el ser humano tiene una importancia singular, ya sea en lo individual o trabajando en conjunto con otros semejantes, se trata pues de satisfacer las necesidades de autorrealización, reconocimiento y pertenencia.

De ahí que se parta por reconocer su dignidad y potencial intelectual, considerando su experiencia y conocimientos en las tareas que desempeña, lo cual tiene como valor agregado la energía creativa que este enfoque logra liberar.

En efecto, en la mayor parte de las organizaciones la conducta de los miembros que la componen se desarrolla sobre normas muy estrictas, que se resumen en un deber ser, lo que ha menudo esta impreso en manuales que señalan lo que se puede o no se puede hacer.

La prevalecía de estos enfoques sin que en paralelo exista algún mecanismo que permita liberar la energía intelectual de trabajadores y empleados, hace que estos dejen su inteligencia en el reloj checador y asuman posiciones demasiado rígidas al desarrollar sus labores cotidianas.

Mediante los equipos de mejora, si nos referimos a grupos de la alta y media dirección cuya misión es desarrollar proyectos vitales de control o mejora a través de los círculos de calidad, si nos referimos a grupos de empleados o trabajadores cuya misión es realizar proyectos de control o mejora relativos a su área de trabajo, las organizaciones logran desarrollar una gran sinergia que potencia las capacidades de su personal al ser este capaz de trabajar en equipo.

Con frecuencia escuchamos que el principal recurso o elemento de una empresa es el humano. Pero sin capacitación, este tiene la misma utilidad que una campana sin badajo.

El proceso educativo hacia la calidad es una de las piezas clave en la implementación de la calidad, y, por lo tanto, debe considerarse como una actividad permanente. Su programación debe abarcar a la organización a todo lo largo y ancho y estructurarse de acuerdo con el resto de las actividades que se indiquen en el plan maestro.

La necesidad de recibir la capacitación y la obligación de impartirla son imperativos que no reconocen jerarquías, sobre todo si tomamos en cuenta que entre mas alto se asciende en la estructura, mayor es la responsabilidad que se adquiere, pues nuestras decisiones tienen por lógica consecuencia una mayor trascendencia no solo en el funcionamiento de la empresa, sino en la vida personal de los miembros que la integran.

El factor humano es fundamental para conseguir la calidad. Solo con personas que tengan los mismos conocimientos precisos para la función que realizan (formación), que dispongan de medios apropiados para ejecutar su trabajo (instalaciones y maquinas adecuadas) y que quieran hacerlo (motivación), será posible obtener resultados con calidad.

La actitud de prevención de errores tiene prioridad frente a la corrección cuando estos ya se han presentado.

Además de la figura tradicional del cliente, en la calidad se pone énfasis en el cliente interno: personal dentro de la empresa que va a recibir el resultado de nuestro trabajo.

Los aspectos técnicos por mejorar la forma en que operaban las organizaciones ocurrían en forma paralela a otros que se daban en el aspecto conductual y organizacional que tienen como objetivo el logro de un conjunto de metas normativas, siendo las más comunes:

- Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- Los factores y sentimientos humanos llegan a considerarse legítimos.
- Una mayor comprensión entre los grupos de trabajo y dentro de los mismos.
- Una administración de equipo más eficaz.
- Mejores métodos para la solución de conflictos en sustitución de los métodos usuales que se basan en la represión, el compromiso y el poder sin principios.
- Sistemas orgánicos y no mecánicos donde las relaciones, la confianza, la interdependencia y la participación en grupos múltiples reemplacen el énfasis exclusivo en el individuo, en relaciones rígidas autoridad-subordinado y en que el conflicto se resuelva por medio de la represión o el arbitraje.

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

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

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

Este programa fue un primer intento por fusionar los elementos de la capacitación y del desarrollo organizacional de una estrategia verdaderamente planeada, tomando en cuenta las estrategias y metas comerciales de la unidad.

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

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

## **1.6. PRINCIPIOS DE LA CALIDAD**

Los principios de la calidad son sencillos<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Evans James R. Administración de la Calidad pagina 119

- Enfoque al cliente.
- Participación y trabajo en equipo
- Mejora y aprendizajes continuos.

Con la calidad una organización busca identificar las necesidades y expectativas de los clientes, incorporar la calidad en los procesos de trabajo aprovechando los conocimientos y la experiencia de la fuerza de trabajo y mejorar continuamente cada una de las facetas de la organización.

**Enfoque al cliente:** El concepto moderno de la calidad se basa en cumplir o en exceder las expectativas del cliente, por lo que este se convierte en el principal juez de la calidad.

**Participación y trabajo en equipo:** Joseph Juran dio crédito al uso total por parte de los administradores japoneses de los conocimientos y de la creatividad de toda la fuerza de trabajo, como una de las razones de los rápidos logros de la calidad en Japón.

La delegación de autoridad a los empleados –sin limitarlos con reglas burocráticas-, para tomar decisiones que satisfagan a los clientes, muestra el mas elevado nivel de confianza.

**Mejora y aprendizaje continuos:** Una mejora y aprendizaje continuo deben formar parte normal de las actividades de trabajo cotidiano de todos los empleados, deben enfocarse a eliminar las fuentes de los problemas y estar impulsados por oportunidades para hacerlo mejor, así como por la necesidad de corregir problemas que pudieran ya haber ocurrido.

**La importancia de la satisfacción al cliente:** Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

- Satisfacer a sus clientes.
- Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores.
- Conservar los clientes en el largo plazo.
- Ganar penetración en el mercado.

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente. Se consigue la satisfacción del cliente cuando los servicios cumplen o exceden las expectativas de los clientes.

## **1.7. HERRAMIENTAS PARA CONTROLAR LA CALIDAD**

### **LOS SIETE INSTRUMENTOS**

Una vez perfeccionado el instrumento estadístico, los japoneses se propusieron divulgarlo al mayor número posible de operarios a fin de conseguir que la revolución de la calidad se hiciera efectiva.

Se llego a un proceso operativo substancialmente distinto del occidental, donde la calidad esta gestionada por el control de calidad, es decir, en el que intervienen pocos

especialistas, y como hemos señalado, con muchas dificultades, para corregir las anomalías del producto. Ellos aplicaron un nuevo lema: la calidad no se controla, se fabrica.

Aunque parezca obvio este sistema, claramente triunfador, no se puede aplicar sin abolir la separación entre brazo y cerebro. En efecto, significa trasladar la atención desde el producto al proceso y la responsabilidad de la calidad a los operarios directos, transmitiéndoles las técnicas estadísticas.

Los expertos nipones de la nueva cultura de la calidad, en particular el profesor Isikawa, se había percatado que la enseñanza de las metodologías estadísticas era demasiado técnica y exigía una escolaridad relativamente elevada, creando, a menudo, dificultades de aplicación por parte de los mandos interesados.

Por ese motivo, se pusieron a punto los siete instrumentos (seven tools).

No se trata de una invención en sentido estricto porque seis de ellos ya habían sido teorizados por W.A. Shewhart en 1931 y solo el séptimo –el Diagrama de Ishikawa– era de origen japonés. Sin embargo, lo que sí fue absolutamente innovador fue la divulgación de estos instrumentos de forma generalizada, potenciando el bagaje de conocimientos del personal operativo.

En el enfoque japonés los siete instrumentos son técnicas estadísticas ampliamente adoptadas para la mejora de la calidad y utilizadas como soportes para el análisis y solución de problemas operativos en los más distintos contextos de la empresa.

En la base de su aplicación esta capacidad de estadística para describir como aceptable fiabilidad un fenómeno, así como la translación desde el concepto matemático al estadístico y la representación gráfica del propio fenómeno.

En efecto para describir de manera definitiva un fenómeno y conocer el resultado matemático del mismo, no es necesario elaborar todos sus datos, sino que es suficiente establecer cual es su tendencia y fijar una área, dentro de la cual el resultado sea cierto.

Se trata de extraer una muestra significativa de una población de datos, siguiendo normas precisas, a fin de conseguir una representación de un grado determinado de fiabilidad, que permita tener una información operativa, tempestiva y a bajo coste. Si esta es expresada mediante un esquema espacio-temporal, induce en el lector una imagen representativa de enorme potencia.

### **Los siete instrumentos son los siguientes:**

- 1) **Hoja Recojida de Datos:** sirve para clasificar las informaciones según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de sus frecuencias bajo la forma de datos. Estableciendo cual es el fenómeno que se quiere estudiar e identificadas las categorías que lo caracterizan, se registran estas sobre una hoja. Indicando la frecuencia de observación. Se trata de un instrumento sencillo e inmediato, que ofrece rápidamente una clara visión del fenómeno en observación; puede ser rellenado con rigor científico, sin ninguna dificultad por el operador, y representa la base de todo el sistema al evidenciar los datos del problema.
- 2) **Histograma o grafico de barras:** es un diagrama utilizado para representar una distribución de frecuencia, es decir una imagen grafica de los datos anotados, que permite asociar a cada categoría su frecuencia con una visión global. Se trata de un

instrumento de síntesis muy potente en cuanto a la realidad del fenómeno, y la evaluación del peso de las variables aparece de forma inmediata, siendo suficiente una mirada para recoger la tendencia de un fenómeno, aunque extraída de una miriada de datos estadísticos.

- 3) **Diagrama causa efecto o Diagrama de Ishikawa** consiste en una representación grafica, en forma de espina de pez que describe la concatenaron a distintos niveles, entre un efecto y todas sus posibles causas. El efecto se sitúa a la derecha del diagrama (cabeza de pez), mientras las causas se disponen a la izquierda, con una estructura articulada por familias de causas (espinas) repartidas en causas principales y subcausas. Es la base de las técnicas de **Resolución de problemas** (problem solving) porque permite a través de una correcta interpretación, en primer lugar seleccionar entre todas las causas indicadas cuales son las mas importantes, es decir, las que determinan el efecto que se esta estudiando y, en segundo lugar, formular las hipótesis necesarias para reducirlas o eliminarlas.
- 4) **Análisis de estratificación:** método para identificar las fuentes que determinan las variaciones de los datos anotados mediante la clasificación en factores con el fin de examinar las diferencias de los valores medios y la variación entre clases. Dada una distribución de datos, con una determinada frecuencia, es necesario analizar cual es el peso específico de cada una de las causas, es decir, comprender como el fenómeno se sitúa respecto a una determinada característica.
- 5) **Diagrama de correlación:** se utiliza para estudiar las relaciones posibles entre dos variables, es decir, relación directa (al variar una, la otra varia en el mismo sentido), inversa (al variar una, la otra varia en sentido contrario) o ninguna relación. Sirve para indagar el nivel de dependencia entre una característica y otra, entre un efecto y su posible causa.
- 6) **Diagrama de Pareto:** es una forma especial del grafico de barras, en el cual las cantidades medidas-barras- se ordenan en secuencia decreciente, evidenciando las causas en función de la importancia con la cual impactan sobre el efecto. Permite establecer cuales son los problemas prioritarios y definir el orden en que deben tratarse, basándose en el principio de que la mayor parte de un problema esta causada por un pequeño numero de causas. El “vital few and trival many “de Juran, recordaba el nombre de Vilfredo Pareto, economista y sociólogo italiano (1848-1923), quien, por sus estudios sobre la distribución de la riqueza, demostró como una pequeña parte de la población detenta la mayor parte de la riqueza del país; ley que puede aplicarse a casi todos los fenómenos que se presentan en el plan operativo. En efecto, tres o cuatro causas, determinan el 80/90 % del efecto examinado, mientras el restante 10/15%, es debido a una miriada de causas secundarias. El Diagrama de Ishikawa y el análisis de Pareto son los dos elementos necesarios y suficientes para estudiar y decidir las soluciones de un problema.
- 7) **Carta de Control.** Es un diagrama que muestra la tendencia de un proceso en examen, a fin de evaluar el estado de “bajo-control” o la presencia de eventuales “desviaciones”. El objeto de la carta es-anotando los datos relevados, o una media de ellos, en un esquema espacio-temporal, exponer las dispersiones del proceso en el tiempo respecto a una tendencia media que se considere optima. La carta se completa por dos índices, uno inferior y otro superior, que permiten determinar

como se comporta el fenómeno respecto a las máximas desviaciones admisibles. No es solamente un instrumento de control y de información sintética e inmediata, sino también un instrumento de previsión y planificación de las actividades de mejora. Siguiendo el proceso lógico desarrollado para conocer y tratar el problema considerado, se han seguido los siguientes pasos:

- Mediante la Hoja de datos, los datos del problema han sido recogidos y organizados en forma orgánica.
- Mediante el Histograma, estos datos han sido representados gráficamente según sus frecuencias.
- A través del diagrama de Ishikawa, han sido determinadas las principales causas y las subcausas que generan el efecto estudiado.
- La Estratificación ha permitido establecer el peso específico de cada variable o causa.
- El diagrama de correlación, a su vez, ha revelado la interdependencia de las variables.
- Aplicando el diagrama de Pareto, se han dado las prioridades y las causas, estableciéndose las acciones correctoras para conseguir el máximo resultado con el mínimo esfuerzo.
- Mediante las cartas de control, es posible efectuar el seguimiento de la tendencia del proceso, es decir, del fenómeno examinado, tomando las decisiones correctivas en tiempo real.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Hugo Fea. Hacia un nuevo concepto de empresa occidental. Editorial Alfa/Omega 1995

## **CAPITULO 2**

### **2. ASPECTOS Y GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD**

#### **2.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA CONTABILIDAD**

La contabilidad es tan antigua como la humanidad, aún antes de conocer la escritura el hombre ha tenido la necesidad de llevar la cuenta guardar memoria, dejar constancia de datos relativos a su vida económica y de su patrimonio

Los primeros documentos escritos que se conocen, constituidos por millares de tablillas de arcilla con inscripciones en caracteres cuneiformes, elaboradas hace más de 5,000 años, contienen tan solo números y cuentas, lo que hace concluir que la escritura debió surgir hacia el año 3,300 a.c. para satisfacer la necesidad que sentían los antiguos habitantes de Mesopotamia de registrar y dejar constancia de sus cuentas. Desde esos primeros tiempos las actividades de registro contable se han venido sucediendo ininterrumpidamente, aunque solo a partir de los siglos XIV y XV se conservan testimonios escritos con un carácter regular y relativamente abundante. Los datos contenidos en la documentación contable, aún la más antigua y fragmentaria, son cuantitativos y exactos.

Las anotaciones contables se diferenciaron desde el principio con objeto de adaptarse a dos finalidades fundamentales: primera, la de satisfacer la obligación de agentes y factores de rendir cuentas a sus principales acerca de la gestión de los bienes confiados a su cuidado; y segunda la de seguir de cerca la marcha global de los propios negocios o actividades, esta última destinada a facilitar una visión de la marcha de los negocios y actividades, mantuvieron un carácter bilateral y la integración completa se consigue hasta finales del siglo XIII o comienzos del XIV con el descubrimiento de la contabilidad por partida doble.

Por medio del intercambio de mercancías desde los primeros tiempos se da lugar al trueque y a los primeros movimientos mercantiles.

Fray Lucca Pcioli es considerado el padre de la contabilidad moderna y establece en su obra "Summa" "la partida doble" que es utilizada en nuestros días, a partir de entonces se considera que comenzó la verdadera contabilidad.

Al inventarse la primera moneda e incrementarse la actividad comercial nace la necesidad de llevar un control de lo que se gana al vender las mercancías y se da lugar a la contabilidad. La segunda etapa de expansión de la contabilidad comienza con la moneda que se emitió en Constantinopla. En 1290 se agrega una lista de control que contiene el debe y el adeudo. En 1519 Alfonso Ávila fue el primer contador en América, Rodrigo de Albornoz es nombrado contador por el virrey de España, en 1536 Antonio de Mendoza establece el libro de Contabilidad que es considerado el más antiguo, en 1590 se publica el primer libro en castellano. En Europa, Edmon Degrange creo los registros tabulares. En 1845 surge la Escuela Mercantil en México antecedente de la ESCA (IPN). En 1907 se titula el primer contador público en México, don Fernando Díez Barroso. En 1949 se crea el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México (IMCP) órgano rector de la contabilidad.

## **2.2. CONCEPTO, FINALIDAD, IMPORTANCIA Y APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD**

Es necesario en primer lugar establecer los conceptos fundamentales tema de este capítulo por lo que empezaremos definiendo el concepto de contabilidad para concluir estableciendo de manera general que es contabilidad integral.

Para el autor Elías Lara la contabilidad la define como la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles.

El comité sobre terminología del AICPA (Instituto Norteamericano de Contadores Públicos y Auditores) ha definido a la contabilidad como la “acción de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero las transacciones y los sucesos que, cuando menos en parte, son de carácter financiero; así como la interpretación de los resultados obtenidos”.

Definición del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) en el boletín A-1.

La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias sobre las transacciones que realiza una entidad económica, y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica. La contabilidad se basa en principios, reglas particulares y criterio prudencial de aplicación de las reglas particulares.

La contabilidad es un proceso de identificar, medir, y comunicar la información económica que permite formular juicios basados en la información y toma de decisiones, por aquellos que se sirven de la información. Teoría contable básica Accounting American Association.

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

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

En pocas palabras la contabilidad es la técnica integrada por los métodos, procedimientos e instrumentos aplicables para:

- Llevar a cabo el registro, la clasificación y el resumen de los efectos financieros que provocan las operaciones realizadas por la empresa con el objetivo de
- Efectuar el control de los recursos de que dispone y de las operaciones que realiza, y
- Obtener información financiera para elaborar estados financieros.

**Concepto de técnica.** Técnica es el conjunto de métodos, procedimientos e instrumentos que aplicados con conocimiento y habilidad, conducen a la realización de una obra ya sea cultural, científica, deportiva, artística, etc., obteniendo los mejores resultados y con ahorro de tiempo de esfuerzo y de costo.

**Entidad.** Es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada. (Boletín A-2 emitida por la comisión de principios de contabilidad del IMCP).

### **A QUIENES LES INTERESA LA CONTABILIDAD.**

Usuarios internos: dueños o accionistas, administradores, trabajadores y sindicato.  
Usuarios Externos: posibles nuevos accionistas, instituciones de crédito, proveedores, acreedores, autoridades fiscales, cámaras y público en general

### **CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE EMPRESA.**

Es una entidad socioeconómica que operan con un fin determinado, en negocios de personas físicas, el propietario es un solo individuo y se dedica a la compra venta de mercancías. Tratándose de personas morales son dos o más personas los propietarios.

### **SU CLASIFICACIÓN**

Por su giro se clasifican en comerciales, servicios, industrial, extractiva.

Por su magnitud: pequeña, mediana y grande

Por su constitución de capital: fijo, variable y mixto

Por su constitución: sociedad anónima (SA), responsabilidad limitada, sociedad en nombre colectivo, sociedad civil, sociedad cooperativa.<sup>1</sup>

### **FINES FUNDAMENTALES DE LA CONTABILIDAD.**

**Los propósitos fundamentales de la contabilidad son los siguientes:**

- Establecer un control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio.
- Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por la empresa durante el ejercicio fiscal.
- Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara y verídica de la situación financiera que guarda el negocio.
- Prever con bastante anticipación el futuro de la empresa.
- Servir como comprobante y fuente de información, ante terceras personas, de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a lo establecido por la ley.

Servicios que presta el contador. El contador es el profesional que proporciona las técnicas mas apropiadas para la mejor administración de la empresa; los principales servicios que presta para aportar dichas técnicas, son los siguientes:

---

<sup>1</sup> <http://www.cecyt13>.

- Implementar el sistema contable más conveniente para la empresa.
- Establecer el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la empresa (manual, mecánico o electrónico).
- Verificar la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.
- Vigilar el cabal cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros.
- Proporcionar a la dirección información confiable y oportuna para la toma de decisiones en el curso diario.<sup>2</sup>

Ahora bien por la misma naturaleza de su actividad contable a lo largo del tiempo han venido surgiendo especializaciones que forman parte del objetivo principal de la contabilidad, que es presentar información veraz y oportuna.

Por lo que la formación profesional del licenciado en contaduría incluye diversas áreas que forman el perfil del egresado.

## **PERFIL DEL EGRESADO**

El licenciado en contaduría tendrá los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### **CONOCIMIENTOS**

- Teneduría de libros de contabilidad comercial e industrial.
- Identificación y manejo de documentación necesaria para la auditoria de los estados financieros.
- Marco administrativo, comercial y legal de las entidades.
- Cálculos mercantiles básicos.
- Documentación mercantil y archivonomía elemental.
- Operación de equipo mecánico y electrónico de contabilidad.
- Operación de máquina de escribir.

### **HABILIDADES**

- Poseer sentido del orden y la organización.
- Capacidad para comprender procedimientos y métodos administrativos.
- Habilidad para manejar cifras y símbolos.
- Manejar con rapidez el equipo de teclado (computadoras, máquinas de contabilidad, de escribir y calculadoras).
- Capacidad para seleccionar y manejar documentación mercantil.
- Aptitud para desarrollar trabajos laboriosos por prolongados periodos de tiempo.

### **ACTITUDES**

- Conciencia de la trascendencia social de su labor de asistencia a una actitud profesional.
- Cooperación para el trabajo grupal.

---

<sup>2</sup> Elías Lara Flores 1er. Curso de Contabilidad, Editorial Trillas 1994

- Disciplina en el trabajo.

## **ÁREAS EN LAS QUE SE PUEDEN ESPECIALIZAR EL LICENCIADO EN CONTADURÍA.**

- Contabilidad de Impuestos.
- Contabilidad Financiera.
- Auditoria.
- Contabilidad Administrativa.

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

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

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

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

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

### **2.3. ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN:**

#### **2.3.1. Contabilidad de Impuestos.**

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

#### **2.3.2. Contabilidad Financiera.**

La contabilidad financiera es el proceso de identificación, valuación y presentación de la información cuantitativa seleccionada, respecto a las transacciones de una entidad económica, para uso de un grupo de interesados. La clase de información cuantitativa

que se valúa, la entidad en cuestión y el grupo a los que informa están definidos por un conjunto de principios de contabilidad.

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

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

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

Un estado de resultados, que analiza la actividad del ejercicio por lo que respeta a la utilidad. El balance general que informa cambios en la situación financiera de la entidad al finalizar el ejercicio contable. Y el estado de cambios de la situación financiera indica el origen y aplicación de los recursos recibidos o consumidos durante el ejercicio.

Características de la contabilidad financiera:

1. Rinde información externa, es decir, a personas ajenas a la entidad económica .
2. La información se basa en principios de contabilidad.
3. La información abarca todos los aspectos de la entidad económica.
4. La información es histórica y valuada en términos monetarios.

### **2.3.3. Auditoria**

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

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

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

### **2.3.4. Contabilidad administrativa.**

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

- Rinde información interna.

- La información, independientemente que observe Principios de Contabilidad, se basa en reglas internas.

La contabilidad administrativa incluye análisis rutinarios y especiales. La plantación incluye la selección de objetivos y medios para alcanzarlos. El control es el proceso de lograr congruencia entre los planes mediante acciones y evaluaciones<sup>3</sup>.

## **2.4. ORGANIZACIÓN CONTABLE DE UNA EMPRESA**

### **Características de la información financiera**

Constituyen características de la información financiera la utilidad, la confiabilidad y la provisionalidad.

Utilidad. Es la característica de la información financiera, por virtud de la cual está se adecua al propósito del usuario.

Se considera que la información financiera se adecua al propósito del usuario, cuando su contenido informativo es:

- **Significativo.** Capaz de representar mediante símbolos-palabras y cifras-a la entidad económica y su evolución, su estado en el tiempo y su resultado de operación.
- **Relevante.** Selecciona a los elementos informativos para optimizar la comunicación que emite.
- **Veraz.** Es objetivo en la representación financiera de la entidad.
- **Comparable.** Permite que la información pueda confrontarse en los diferentes puntos del tiempo para una entidad entre dos o más entidades entre sí.

Finalmente debe decirse que un contenido informativo correcto no basta si este no es oportuno; lo cual significa que la adecuación al usuario y por lo mismo la utilidad de la información financiera no se logra, si está no llega a manos del usuario cuando pueda utilizarla para tomar decisiones a tiempo y lograr sus fines.

Confiabilidad. Es la característica de la información financiera, por virtud de la cual está es aceptada y utilizada por el usuario para tomar decisiones basándose en ella.

Se considera que la información financiera es confiable, cuando cumple los siguientes requisitos:

- **Estabilidad.** Consistencia en la observancia de los elementos de la teoría contable, para asegurar una información obtenida bajo las mismas bases.
- **Objetividad.** Apego realista a los elementos de teoría contable.

---

<sup>3</sup> El Proceso Contable 1 Arturo Elizondo López Editorial ECAFSA 2000

- Verificabilidad. Posibilidad de que aplicando repetitivamente un criterio o un procedimiento para obtener, información se llegue a los mismos resultados.

Provisionalidad. Es la característica de la información financiera por virtud de la cual está no representa hechos totalmente consumados.

La necesidad de tomar decisiones obliga a efectuar cortes en la vida de la entidad económica para presentar su situación financiera y resultados, aunque estos no sean definitivos.

## **2.5. DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA**

El diseño del sistema de la información financiera, esta constituido por el conjunto de elementos que implementan dicho sistema. Dichos elementos son:

El catalogo de cuentas, los documentos fuente, los diagramas de flujo, la guía de procesamiento y los informes que se presentan a los niveles decisores.

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

### **CATALOGO DE CUENTAS**

El catalogo de cuentas es una lista o enumeración pormenorizada y clasificada de los conceptos que integran el activo, pasivo, capital contable, ingresos y egresos de una entidad económica.

### **DOCUMENTO FUENTE**

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

### **EL FLUJODE LA INFORMACIÓN.**

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

### **GUIA DEL PROCESAMIENTO.**

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

### **INFORMES**

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

### **INSTALACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE.**

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

Una vez establecido el sistema de información financiera se procede a su instalación.

**La instalación del sistema de información financiera implica:**

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

La aplicación del sistema instalado se efectúa observando los procedimientos y métodos establecidos, para lo cual es conveniente concentrarlos en un manual sobre sistematización contable, el cual proporcionará todos los pormenores de la organización contable de la entidad.

### **SELECCIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA.**

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

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

### **CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD**

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

### **DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

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

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

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

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

### **ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

En la empresa se deben de asignar responsabilidades específicas a los gerentes. La información financiera diseñada para medir la eficiencia de un segmento de la organización en la que se ha asignado la responsabilidad específica a un gerente se denomina área de responsabilidad.

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

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

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

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

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

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

### **ORGANIZACIÓN DE CUENTAS E INFORMES.**

La información que se produzca debe tener la flexibilidad necesaria para preparar informes internos de administración y obtener información financiera básica para usos externos solo debe existir una fuente de información que emane el sistema de contabilidad con frecuencia esto no ocurre y da lugar a problemas graves en la administración.

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

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

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

Por lo tanto, para crear un código para el registro de las operaciones con fines diversos, se requiere que se tenga una combinación de dígitos que cubra las necesidades de información general, de detalle y de carácter fiscal.

El código debe tener la flexibilidad necesaria que permita obtener información por área de responsabilidad, por línea de producto, centros de utilidad y costos y departamentos, y que pueda resumirse para obtener información financiera de uso externo. También debe contener el análisis necesario para cubrir los requerimientos fiscales.

## **CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LA INFORMACION**

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

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

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

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

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

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

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

Con lo expuesto anteriormente pueden determinarse características cualitativas de los estados financieros que el International Accounting Standard Committee en su boletín Estructura para la presentación de los estados financieros expresa que: “Las

características cualitativas de los estados financieros son atributos que proporcionan a la información contenida en los estados financieros para que sean útiles a los usuarios. Las cuatro características principales son la comprensibilidad, la relevancia, la confiabilidad y la comparabilidad”.

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

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

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

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

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

**Sustancia sobre forma.** Si la información es para representar verazmente las transacciones y otros eventos, es necesario que sean contabilizados y presentados de acuerdo con su sustancia y realidad económica, y no únicamente en forma legal. La

sustancia de las transacciones y otros eventos no siempre son consistentes con la apariencia legal o la forma que parece ser. Por ejemplo una empresa puede vender un activo y la documentación asemeje la transmisión legal; sin embargo pueden existir acuerdos que aseguren que la empresa continúa disfrutando de los futuros beneficios económicos del activo. En tales circunstancias, el registro de una venta no podía representar verazmente la supuesta transacción (sí de verdad fue una transacción).

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

**Prudencia.** Los encargados de preparar los estados financieros deben enfrentar las incertidumbres inevitables que rodean ciertos eventos en algunas circunstancias, tales como la cobrabilidad de las cuentas de cobro dudoso, la vida útil probable de la planta y equipo así como el número de reclamaciones por garantías que puedan ocurrir. Dichas incertidumbres son reconocidas durante la revelación de su naturaleza y por el ejercicio de la prudencia en la preparación de los estados financieros. La prudencia se relaciona con la inclusión de cierto grado de precaución en el ejercicio de los juicios necesarios para realizar las estimaciones requeridas bajo condiciones de incertidumbre, como la sobreestimación de activos e ingresos y la subvaluación de pasivos y gastos. Sin embargo, el ejercicio de la prudencia no permite, por ejemplo, la creación de reservas ocultas o provisiones en exceso, la deliberada subvaluación de los activos o ingresos, o la deliberada sobre evaluación de los pasivos o gastos, porque los estados financieros no serían neutrales y consecuentemente no tendrían la calidad de confiabilidad.

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

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

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

## **2.6. CARACTERISTICAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

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

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

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

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

## 2.7. ESTADOS FINANCIEROS Y SU INTERPRETACIÓN.

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

### 1. CLASIFICACIÓN.

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

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1. Atendiendo a la importancia de los mismos.               | { | Básicos y secundarios   |
| 2. Atendiendo a la información que presentan.<br>especiales | { | Normales y  |
| 3. Atendiendo a la fecha o periodo a que se refieren.       | { | Estáticos, dinámicos,<br>Estático-dinámico<br>Dinámico-estático |
| 4. Atendiendo al grado de información que proporcionan.     | { | Sintéticos y detallados   |
| 5. Atendiendo a la forma de presentación:<br>comparativos   | { | Simple y  |
|   | { |   |

6. Atendiendo al aspecto formal de los mismos. descriptivos		Elementos
numéricos	Y	elementos
7. Atendiendo al aspecto material de los mismos	}	Encabezado
		Cuerpo y pie
8. Atendiendo a la naturaleza de las cifras	}	Históricos o reales
proyectados		Actuales y
y	}	En moneda mexicana
9. Atendiendo a la moneda		en moneda extranjera

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

- a) Balance general.
- b) Estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados.
- c) Estado de origen y aplicación de recursos
- d) Estados de cambios en la situación financiera.

## **EL BALANCE GANERAL**

### **CONCEPTO**

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

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

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

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

### 1. CARACTERÍSTICAS.

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

### 2. DIVISIÓN MATERIAL.

ENCABEZADO

Destinado para:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Denominación de ser un balance general, o bien:
  - Estado del activo, pasivo y capital contable.
  - Estado de situación financiera.
  - Estado de posición financiera.
  - Estado financiero estático.
  - Estado de recursos y obligaciones.
  - Estado estático, etc.
- c) La fecha a la cual se refiere la información.

CUERPO

Destinado para:

- Activo (bienes, propiedades, valores, etc.)
- Pasivo (deudas, compromisos, obligaciones, etc.)
- Capital contable (diferencia entre activo y pasivo)

PIE

Destinado para:

- a) Notas a los estados financieros.
- b) Rubro y cifras de las cuentas de orden.
- c) Nombre y firma de quien lo elaboró.

### 3. PRESENTACIÓN DEL CUERPO DEL BALANCE GENERAL.

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

Por ejemplo:

a) En forma de cuenta.

ACTIVOS	\$			PASIVOS	\$

b) (De la formula del balance: activo es igual a pasivo más capital)

c) En forma de reporte.

ACTIVOS	\$	
PASIVOS	\$	
CAPITAL CONTABLE	\$	

(De la fórmula del capital: activo menos pasivo igual a capital)

d) En forma mixta:

En forma inglesa: (primera variante).

PASIVOS	\$				ACTIVOS	\$
CAPITAL CONTABLE	\$					
Sumas	\$				Sumas	\$

(Segunda variante)

CAPITAL CONTABLE	\$				ACTIVOS	\$
PASIVOS	\$					

Ahora bien los conceptos que integran el cuerpo del balance general (activo, pasivo, y capital contable) pueden presentarse en distintas formas.

## **ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS.**

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

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

### **1. CARACTERÍSTICAS.**

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

### **2. DIVISIÓN MATERIAL.**

ENCABEZADO

Destinado para:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Denominación de ser un estado de pérdidas y ganancias, o bien:

- Estado financiero dinámico.
- Estado de ingresos y costos.
- Estado de utilidad neta.
- Estado de resultados.
- Estado de productos y costos.
- Estado de rendimientos, etc.

- a) Ejercicio correspondiente o periodo determinado:

- Estado financiero dinámico.
- Estado de ingresos y costos.
- Estado de utilidad neta.
- Estado de resultados.
- Estado de productos y costos.
- Estado de rendimientos, etc.

- b) Ejercicio correspondiente o periodo determinado.

CUERPO

Destinado para:

1. Ingresos (ventas, productos, etc.)
2. Costo de ingresos.
3. Costos de operación o distribución.
4. Provisiones (para impuestos y participación de utilidades a trabajadores).
5. Utilidad o pérdida neta.

PIE
-----

Destinado para:

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

### **PRESENTACIÓN DEL CUERPO DE UN ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS.**

El cuerpo de un estado de pérdidas y ganancias o resultados puede presentarse en diversas formas, en nuestro ejemplo lo presentamos de la siguiente manera.

SERVICIOS PROFESIONALES MARCA S.A. DE C.V.  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**  
 (CIFRAS EN PESOS)

	<b>Ingresos (ventas)</b>	<b>\$ 3,387,431</b>
<b>Menos</b>	<b>Costo de ingresos (costo de ventas)</b>	
<b>0</b>		
	<b>Utilidad marginal</b>	<b>3,387,431</b>
<b>Menos</b>	Gastos de venta	0
	Gastos de servicio	0
	Gastos de administración	3,426,442
	<b>Total de gastos de operación</b>	<b>3,426,442</b>
	Resultado de operación	-39,011
	<b>Costo integral de financiamiento</b>	
	Costo integral de financiamiento	0
	Menos otros gastos y productos	561
	Total de gastos y productos	561
	Resultado antes de impuesto	-38,450
	Impuesto y participación de utilidades	0

---

Ignacio Carrasco Aguayo  
Director administrativo

C.P. Carmen Carrasco Aguayo  
Contador

## **ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS.**

### **CONCEPTO**

Estado financiero que muestra los orígenes de los recursos y la aplicación de los mismos, de una empresa en un período determinado, o bien: Estado financiero que nos muestra las variaciones que ha sufrido el capital de trabajo de una empresa, así como las causas que han originado tales variaciones en un periodo o ejercicio pasado, presente, pasado o futuro.

### **1. CARACTERÍSTICAS.**

- Es un estado financiero.
- Muestra el origen y aplicación de recursos, es decir, muestra la causa y el efecto de las variaciones del capital de trabajo.
- La información corresponde a un ejercicio determinado (dinámico) pasado, presente o futuro.

### **2. DIVISIÓN MATERIAL.**

ENCABEZADO
------------

Destinado para:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Denominación de ser un estado de origen y aplicación de recursos, o bien:
  - Estado de origen y aplicación de recursos.
  - Estado de origen y aplicación de capital de trabajo.
  - Estado de aplicación de recursos

- Estado de cambios en la situación financiera, etc.
- c) El ejercicio correspondiente (pasado, presente o futuro).

CUERPO

Destinado para:

**Orígenes de los recursos:**

- a) Por operaciones normales.
- b) Por otras operaciones.

**Aplicación de recursos:**

- a) Por operaciones normales.
- b) Por otras operaciones.

PIE

Destinado para:

Nombre y firma del contador, auditor, etc.

**BREVE EXPLICACIÓN DEL CONTENIDO DEL ESTADO.**

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

<b>A</b>	<b>Activo</b>
<b>P</b>	<b>Pasivo</b>
<b>CC</b>	<b>Capital contable</b>
<b>AC</b>	<b>Activo circulante</b>
<b>AF</b>	<b>Activo fijo</b>
<b>AD</b>	<b>Activo diferido</b>
<b>A no C</b>	<b>Activo no circulante (AF+AD)</b>
<b>CT</b>	<b>Capital de trabajo (AC-PC)</b>
<b>PC</b>	<b>Pasivo circulante</b>
<b>PF</b>	<b>Pasivo fijo</b>
<b>PD</b>	<b>Pasivo diferido</b>

**P no C                      Pasivo no circulante ( PF + PD)**

**Ahora bien en finanzas, recursos es sinónimo de capital de trabajo, situación financiera y capacidad de pago a corto plazo.**

**A continuación la formula de balance:**

$$A = P + CC$$

**Formula detallada del balance:**

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

**Sustituyendo el CT (AC-PC)**

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

**Sustituyendo:**

$$CT + A \text{ no C} = P \text{ no C} + CC$$

**Despejando el capital de trabajo obtenemos la formula de la cual emana el estado**

$$CT = P \text{ no C} + CC - A \text{ no C}$$

Es decir capital de trabajo es igual a pasivo no circulante más el capital contable, menos el activo no circulante.

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

**(Aumento) P no C**

**(Aumento) CT**

**(Aumento) CC**

**Aplicaciones**

**(Aumento) A no C**

Es decir, existirán aplicaciones de recursos en una empresa cuando:

- Disminuya el Pasivo no Circulante.
- Disminuya el Capital Contable.
- Aumenta el Activo no Circulante.

## **ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA.**

### **CONCEPTO**

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

## 1. CARACTERÍSTICAS.

- Es un estado financiero.
- Muestra la actividad de operación, financiamiento e inversiones de una empresa.
- La información corresponde a un periodo o ejercicio contable determinado (dinámico) pasado, presente o futuro.

## 2. DIVISIÓN MATERIAL.

ENCABEZADO

Destinado para:

- Nombre de la empresa.
- Denominación de ser un Estado de Cambios en la Situación Financiera, o bien:
- Estado de Variación en la Situación Financiera.
- Estado de Cambios en la Situación Financiera con Base en Efectivo. El periodo o ejercicio correspondiente.

CUERPO

Destinado para:

- Recursos generados por la actividad de operación.
- Recursos generados por el financiamiento.
- Recursos utilizados por la inversión.

Aumento o disminución en el efectivo e inversiones temporales.

PIE

Destinado para:

Nombre y firma del Contador, Auditor, Analista, etc.

## PRESENTACIÓN DEL CUERPO DEL ESTADO FINANCIERO.

**Tomando como base las variaciones del año, de nuestro ejemplo tenemos lo siguiente:**

**SERVICIOS PROFESIONALES MARCA S.A. DE CV.**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO**  
**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**  
(CIFRAS EN PESOS)

<b>CONCEPTO</b>	<b>2005</b>
RESULTADO DEL PERIODO	-38,450
RESERVAS	
DEPRECIACION	
<b>POR OPERACIÓN</b>	
<b>GENERACION</b>	
IMPUESTOS A FAVOR	
DEUDORES DIVERSOS	2,381
ACREEDORES DIVERSOS	
IMPUESTOS POR PAGAR	31,030
<b>USO</b>	
INVENTARIOS	
CLIENTES	
DEUDORES DIVERSOS	
GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	1,533
IMPUESTOS POR PAGAR	
IMPUESTOS A FAVOR	2,289
ACREEDORES DIVERSOS	2,729
<b>POR FINANCIAMIENTO</b>	
<b>USO</b>	
DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO	
IMPUESTOS DIFERIDOS	
<b>POR INVERSION</b>	
<b>GENERACION</b>	
APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	
AUMENTO DE CAPITAL	
<b>USO</b>	
<b>PAGO DE DIVIDENDOS</b>	
<b>EQUIPO A CONSUMO</b>	
<b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>	
<b>MOB. Y EQUIPO DE OFNA.</b>	
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>	
<b>EXCESO O INSUF. EN LAS INVERS. DE LOS ACCIONISTAS</b>	
<b>APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL</b>	
<b>AUMENTO O DISMINUCION EN SALDO DE BANCOS</b>	<b>-11,590</b>

---

Ignacio Carrasco Aguayo  
Director Administrativo

---

C.P. Carmen Carrasco Aguayo  
Contador

## **CONCEPTO DE INTERPRETACIÓN.**

Por interpretación entendemos la “apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los estados financieros, basados en el análisis y la comparación” o bien: “Una serie de juicios personales relativos al contenido de los estados financieros, basados en el análisis y la comparación”.

## **TÉCNICAS.**

Del concepto anterior, se desprenden las técnicas necesarias para la interpretación de los estados financieros, dichas técnicas reciben el nombre de:

## **ANÁLISIS Y COMPARACIÓN.**

### **CONCEPTO DE ANÁLISIS:**

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

Es la descomposición de un todo en las partes que lo integran, o también:

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

### **REQUISITOS DEL ANALISIS:**

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

- **Clasificar** los conceptos y cifras que integran el contenido de los estados financieros.
- **Reclasificar** los conceptos y las cifras del contenido de los estados financieros.
- **La clasificación y reclasificación** deben ser de cifras relativas a conceptos homogéneos del contenido de los estados financieros.
- Tanto la clasificación como la reclasificación de cifras relativas a conceptos homogéneos del contenido de los estados financieros debe hacerse desde un punto de vista definido.

Ahora bien, el análisis puede ser interno o externo:

Es interno, cuando lo realiza una persona que dependa de la empresa, es decir, cuando lo realiza un analista de los estados financieros que depende directamente de la empresa; tal es el caso, por ejemplo de empresas que dentro de su organización tienen establecido un departamento de interpretación de estados financieros, generalmente para efectos administrativos.

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

Es importante mencionar que algunos autores denominan interpretados de estados financieros al profesionista que analiza, compara y emite juicios personales del contenido de los mismos, sin embargo la costumbre ha sancionado a los profesionistas como analistas de los estados financieros.

## **CONCEPTOS DE COMPARACIÓN**

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

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

### **REQUISITOS DE COMPARACIÓN:**

- Que existan dos o más cifras o conceptos.
- Que las cifras y conceptos sean comparables (homogéneos):  
En todos sus elementos descriptivos.  
A excepción de aquel o aquellos cuya desigualdad se trata de precisar.

## **PROCESO MENTAL.**

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

## **FORMA ESQUEMÁTICA.**

- Analiza.
- Compara.
- Emite juicio personal.

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

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

- Sentido común.
- Conocimientos adquiridos a través de la educación formal.
- Experiencia.
- Capacidad analítica, etc.

## **EN NUESTRO EJEMPLO TENEMOS:**

Cuando leemos en nuestro estado financiero, encontramos el renglón de activo circulante, con un importe de \$ 180,822.00 si deseamos interpretar dicha cifra será necesario aplicar las técnicas de análisis, y comparación como sigue:

## **ANÁLISIS.**

- Clasificar los conceptos y las cifras.
- Reclasificar (volver a reclasificar los conceptos y las cifras)
- La clasificación y la reclasificación deben ser de activos circulantes exclusivamente.
- La clasificación y la reclasificación del activo circulante debe hacerse desde un punto de vista definido.

#### **ACTIVO CIRCULANTE.**

<b>Efectivo en caja y bancos</b>	<b>47,773</b>
<b>Deudores diversos</b>	<b>10,960</b>
<b>Impuestos a favor</b>	<b>122,089</b>
<b>Total de activo circulante</b>	<b>180,822</b>

Ahora bien ¿la clasificación anterior reunió los requisitos del análisis?

Veamos:

1. La clasificación se efectuó exclusivamente de activos circulantes.
2. La clasificación se hizo desde un punto de vista definido es decir, desde el punto de vista de su disponibilidad; luego entonces el análisis se realizó correctamente.

A continuación será comparar dichos conceptos y cifras con otros de la misma empresa a fechas distintas o bien comparar los conceptos y las cifras anteriores, con las de la otra empresa similar, pero a la misma fecha, observando los requisitos de la comparación, es decir que los conceptos y las cifras corresponden exclusivamente al renglón de activo circulante, que las cifras estén en moneda mexicana. Para que con esto nos formemos un juicio acerca del renglón, sin embargo apenas será el comienzo de nuestro trabajo, necesitaremos comparar los conceptos y las cifras reclasificadas con el objeto de formarnos otro juicio y así sucesivamente hasta poder tener una idea, un criterio acerca del activo circulante, de la empresa.; en otras palabras por medio de juicios personales podemos apreciar relativamente el significado, la situación y posición que guarda en la empresa el activo circulante.

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

- Atendiendo su tangibilidad.
- Atendiendo su productividad.
- Atendiendo su importancia relativa.
- Atendiendo a la moneda.

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

## **TOMA DE DECISIONES.**

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

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

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

## **LOS ESTADOS DE LA NATURALEZA.**

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

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

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

## **EL DECISOR Y LA DECISIÓN.**

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

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

- Accesibilidad.
- Motivos.
- Expectativas, y
- Metas.

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

- Como percepción de sentidos, o
- Como percepción de contenido.

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

### **LAS METAS U OBJETIVOS.**

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

1. Repetición que, a su vez, incluye:
  - Únicos en tiempo.
  - Con repetición parcial, y
  - Con plena repetición.
2. Tiempo para alcanzarlos,
3. Alcance,
4. Nivel dentro de la estructura de la organización,
5. Nivel de creatividad y de flexibilidad.

Normalmente por su importancia se clasifican los objetivos en estratégicos y tácticos, en función a la forma en que modifican el ritmo de vida de la empresa.

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

### **ALTERNATIVAS Y SOLUCIONES FACTIBLES.**

Soluciones Factibles:

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

### **CRITERIOS DE DECISION.**

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

En general las escalas de criterios de decisión son:

- ◆ El apelar a factores sobrenaturales.
- ◆ Apelar a la autoridad del decisor.
- ◆ La intuición.
- ◆ El sentido común.
- ◆ La lógica pura.

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

### **SOLUCION DE ALTERNATIVAS.**

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

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

Características del medio ambiente tanto actual como futuro.

- Recursos con los que contamos, potenciales y el desarrollo de los mismos.
- Componentes de la acción a tomar su accesibilidad, su acción y la forma en que afecta a la organización total.
- La administración considerada como el conjunto de cinco etapas:
  - a) Planeación.
  - b) Organización.
  - c) Integración.
  - d) Dirección.
  - e) Control
- Medidas de actuación que incluirá la determinación de los parámetros adecuados y el sistema de información necesario para su medición.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Análisis e interpretación de los Estados Financieros Abraham Perdomo Moreno.

## **CAPITULO 3**

### **3. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE UNA EMPRESA**

#### **3.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

La palabra Organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego organon que significa instrumento, otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra que se refiere a la organización como un proceso.

Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de estructura, aunque con diferentes implicaciones; me enfocare a la organización en este capítulo como un proceso o una etapa de la administración.

Para poder dar una definición de este concepto se revisaran algunas de las definiciones mas reconocidas:

Agustín Reyes Ponce la define como la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Eugenio Sisto Velasco dice que organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Robert Beckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet. Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

Isaac Guzmán V. Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

#### **ELEMENTOS DEL CONCEPTO**

Analizando las anteriores definiciones se obtienen los elementos básicos del concepto, mismos en los que coinciden todos los autores.

- Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- Sistematización. Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

- **Simplificación de Funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Con estos elementos se puede definir a la organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo así como alcanzar la máxima eficiencia en los objetivos y planes en común de la empresa.

### 3.2. IMPORTANCIA

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes de (expansión, contracción nuevos productos, etc.), lo que realmente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### PRINCIPIOS

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

- **Del objetivo.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos. Este principio a primera vista parece obvio, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos, sino que, al contrario, solo ocasionan gastos innecesarios. No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo; al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.
- **Especialización.** Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras mas específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto

ejecutivo hasta el nivel mas bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

- **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene caso hacer responsable a una persona por determinado trabajo sino se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, sino se le hace responsable por los resultados.
- **Unidad de mando.** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenes de dos ó más jefes solo ocasionara fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
- **Difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.
- **Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas las funciones eficientemente. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a mas de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no este sobrecargado, y que este en la posibilidad de atender otras funciones mas importantes.
- **De la coordinación.** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio, el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la empresa es un sistema que para funcionar con eficacia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente. La estructura organizacional debe proporcionar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo en común, en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.
- **Continuidad.** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere, mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarias.

### 3.3. ETAPAS DE ORGANIZACIÓN.

Las etapas de organización son:

- División de trabajo
- Coordinación

División de trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir un seguimiento que abarca las siguientes etapas:

**Jerarquización:** Jerarquía proviene del griego (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica.

El término jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

Desde el punto de vista administrativo:

Jerarquización es la disposición de funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí por su precisión.

Reglas. La observancia es indispensable cuando se jerarquiza:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional, y/o staff) de cada nivel.

**Departamentalización.** Esta se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base a su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

**A. Secuencia de la departamentalización.** Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de la empresa
- Clasificarlas
- Agrupar según un orden jerárquico
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberá relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

**B. Tipos de departamentalización.** De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización; los más usuales son:

- **Funcional.** Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.
- **Por productos.** Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

- Geográfica o por territorios. Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente; y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza principalmente en una área de ventas, ejemplo. Dividir a una empresa en zonas regionales.
- Clientes. Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica a empresas comerciales, principalmente en almacenes aunque puede también utilizarse con base en determinados mercados.
- Por procesos o equipo. Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas, económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso lo requiera. La división de una planta automotriz de acuerdo con cada una de las etapas de su proceso, como: fundición, ensamble, pintura, pulido, etc., no muestra la departamentalización por procesos.
- Secuencia. Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas y económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabética, numéricas o de tiempo; así; una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos, o, cuando se trata de labores que manejan una gran cantidad de números y/o letras.

Descripción de funciones, actividades y obligaciones.

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Está es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo, la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

### **Coordinación**

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que esta se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía, rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.<sup>1</sup>

### **3.4. EFICACIA Y EFICIENCIA**

Cada empresa debe considerarse desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia, simultáneamente. La eficacia es una medida normativa del alcance de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en proceso. En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad, a través de proveerle productos (bienes o servicios) mientras que la eficiencia es una relación técnica entre los insumos y productos, en otros términos es una relación entre costo y beneficios.

La eficiencia presenta la relación entre los productos aplicados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre gastos e ingresos, entre el costo y el beneficio. La eficiencia esta dirigida hacia la mejor manera (the best way) de hacer o ejecutar las cosas (métodos) a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la mejor forma mas racional posible. La eficiencia se preocupa por los métodos y procedimientos más indicados, los cuales necesitan planearse adecuadamente, con el fin de asegurar la optimización en la utilización de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino simplemente por los medios.

Según Katz y Kahn, la eficiencia se refiere a la cantidad de insumos de una organización sale como producto y cuando es absorbido por el sistema. La eficiencia se relaciona con la necesidad de supervivencia de la organización, la eficacia organizacional se relaciona con la medida en todas las formas de rendimiento para la organización se maximizan, lo cual esta determinado por la combinación de la eficiencia de la organización como sistema y su éxito en obtener condiciones ventajosas o los insumos que necesita. La eficiencia pretende incrementos a través de soluciones, técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento de la organización por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos no económicos.

El alcance de los objetivos previstos nos centra en la esfera de competencia de la eficiencia, es asunto ligado a la eficacia.

En la medida en que el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, estará dirigiéndose a la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles). Sin embargo, cuando utiliza estos instrumentos proporcionados por aquellos que ejecutan, para evaluar el alcance de los resultados, esto es, para verificar si las cosas bien hechas son las que realmente deberían hacerse, entonces estará orientándose hacia la eficacia (el alcance de los objetivos a través de los recursos disponibles).

La eficiencia se preocupa por hacer correctamente las cosas y de la mejor manera posible, de allí el énfasis en los métodos y procedimientos internos. La eficacia se preocupa por hacer las cosas correctamente para entender las necesidades de la empresa y el ambiente que la rodea. Mientras que la eficiencia se concentra en las operaciones y tiene su atención dirigida hacia los aspectos internos de la organización. La eficacia se concentra en el éxito, en cuanto al alcance de los objetivos y tiene la atención dirigida hacia los aspectos externos de la organización.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Fundamentos de administración Münch Galindo Ed. Trillas 2000

<sup>2</sup> Administración organizacional Katz y Kahn

### **3.5. TRILOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social. La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de los factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc.

Los tipos de organización más usuales son:

#### **Organización lineal o militar**

Se caracteriza por la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan un solo jefe.

Se le conoce como organización lineal o militar porque, precisamente, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas.

#### **Ventajas**

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo
- Útil en pequeñas empresas
- La disciplina es fácil de mantener

#### **Desventajas**

- Es rígida e inflexible
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos
- No fomenta la especialización
- Los ejecutivos están saturados de trabajo lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

#### **Organización funcional o de Taylor**

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no proporcionaba la especialización, propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

#### **Ventajas**

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona
- La división del trabajo es planeada y no incidental
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual

- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

### **Desventajas**

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflicto.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a razonamientos entre los jefes.

### **Organización lineo-funcional**

En ésta se combinan los dos tipos de organización anteriores, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de lineo-funcional, ya que se conserva:

- De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (cadena de mando)
- De la funcional, la especialización de cada actividad en una función. Este tipo de organización es la más utilizada en la actualidad, por ser la más ventajosa.

### **Organización estaff**

La organización estaff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. Por lo general este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinado con los tipos de organización anteriormente mencionados y, por lo general, en empresas de mediana y gran magnitud.

### **Ventajas**

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del estaff.

### **Desventajas**

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de los cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir razonamientos con los departamentos de la organización lineal.

### **Organización por comités**

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

Los comités más usuales son:

- Directivos. Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
- Ejecutivo. Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.
- De vigilancia. Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- Consultivo. Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que le son consultados.

### **Ventajas**

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

### **Desventajas**

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

### **Organización Matricial**

Esta forma de organización también se conoce como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto.

Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con la sobreposición de un gerente de proyecto que es responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto. Se distingue de otros tipos de organización, en que se ~~se~~ s jefes. El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyos basados en una modificación a los sistemas tradicionales de comportamiento organizacional.

La organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos (lanzamiento de un nuevo producto, creación de una empresa filial, generación de utilidades en relación con un producto, etc.) Los especialistas reportan al jefe de proyecto para el desarrollo del proyecto y al jefe funcional para las labores inherentes a su departamento.

La autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre los dos jefes.

Este tipo de organización puede adoptarse en un área o en toda la empresa, su implantación es un proceso largo que requiere tiempo, recursos y esfuerzos, pero bien administrada representa una combinación de las ventajas de la estabilidad de la organización tradicional con las ventajas de la flexibilidad de la administración de proyectos.

### **Ventajas**

- Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Proporciona una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos. El compartir la información y pensar conjuntamente acerca de los problemas y decisiones sirve en general a toda la empresa.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

### **Desventajas**

- Existe confusión acerca de quién depende de quién, lo cual puede ocasionar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como el gerente del producto.
- Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdida de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio, por parte del personal.<sup>3</sup>

## **3.6. TIPOS DE ORGANIGRAMAS**

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

Así mismo se muestran los puestos “staff” o de apoyo, los cuales son para asesorar y apoyar en las fundaciones de un determinado departamento.

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

En pocas palabras el organigrama es la representación grafica de la estructura formal de una empresa.

- El nombre del puesto o cargo.

---

<sup>3</sup> Fundamentos de administración Münch Galindo Ed. Trillas 2000

- Persona que lo ocupa.
- División a la cual reporta.
- Departamento y secciones bajo su responsabilidad.

**Los tipos básicos de organigramas son los siguientes:**

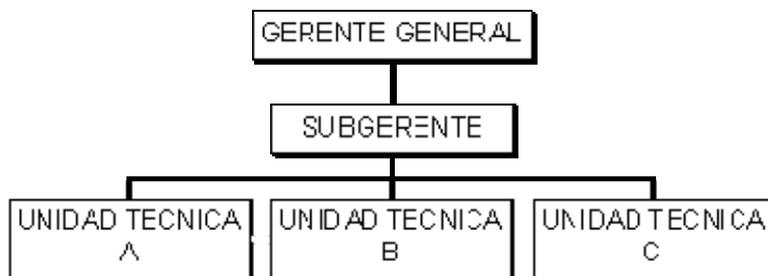
- Verticales
- Horizontales
- Circulares
- Escalares

## **ORGANIGRAMA VERTICAL**

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbran poner la margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.



### **Ventajas:**

Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas. Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

### **Desventajas:**

Se produce el llamado “efecto de triangulación”, ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados. Esto suele solucionarse:

Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria. Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados.

### **ORGANIGRAMA HORIZONTAL**

Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

#### **Ventajas:**

Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.  
Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.  
Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

#### **Desventajas:**

Son pocos usados en prácticas, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, poco claros.

### **ORGANIGRAMAS CIRCULARES**

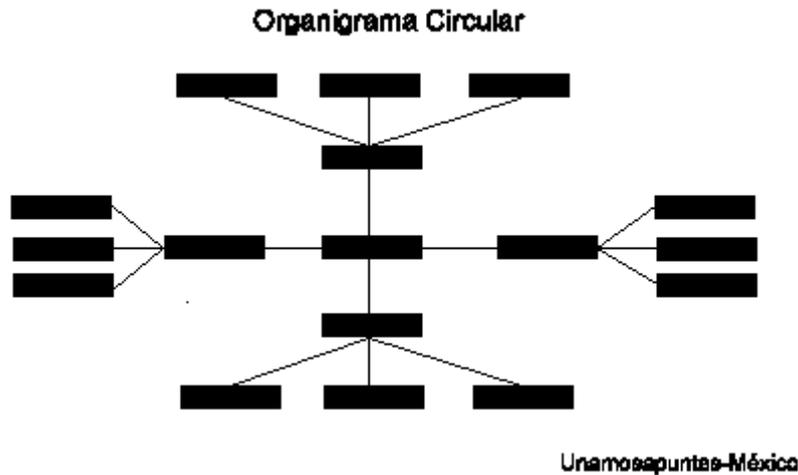
Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

#### **Ventajas:**

Señalan muy bien, forzando a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.  
Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.  
Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

#### **Desventajas:**

Resultan confusos y difíciles de leer; que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y que fuerzan demasiado los niveles.



## ORGANIGRAMAS ESCALARES

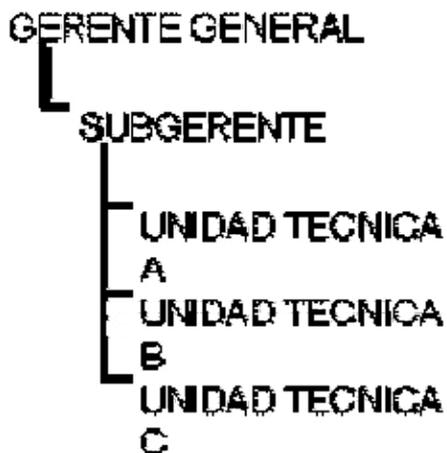
Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

### Ventajas:

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letras.

### Desventajas:

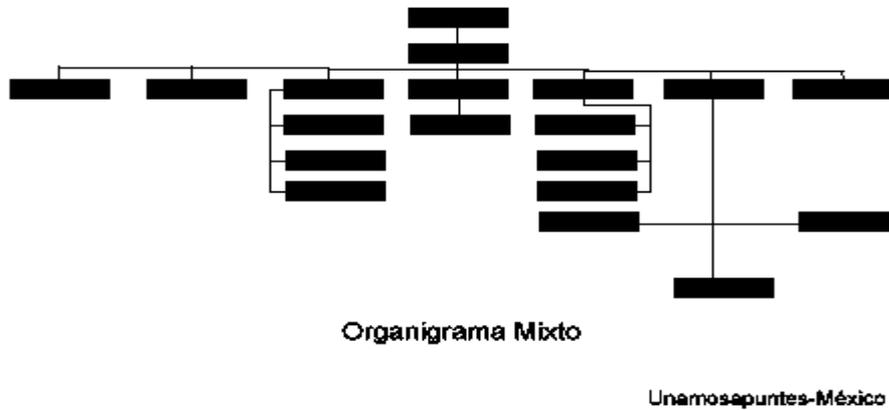
Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.



## ORGANIGRAMAS MIXTOS

En este tipo de organigramas usted puede mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (vertical, horizontal, circular) en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran

trabajando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se labora son de tipo tamaño carta por lo que se hace imprescindible el utilizar este tipo de herramienta para poder reconocer los diversos puestos que utiliza la organización.



Los Organigramas como ya se menciono anteriormente son las estructura de las Organizaciones por lo que se debe tener en cuenta al cambiar una persona de puesto o jerarquía ya que cambia el organigrama en sí.

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

- Organigramas jerárquicos: Son aquellos que muestran los puestos existentes dentro de una organización, así como su jerarquía, sin los titulares de los puestos, estos solamente muestran como están estructurados los puestos, y por lo regular solamente muestran hasta el nivel de jefatura.
- Organigramas funcionales: Estos organigramas muestran las funciones y objetivos, así como la razón de ser del puesto, departamento, subdirección o gerencia, esta a diferencia de otros organigramas, muestra claramente los objetivos, las obligaciones, la misión del área. Este organigrama se presenta en forma desglosada y por jerarquía.
- Organigrama de estructura o planilla de personal: Es el más común, en este organigrama se muestran los diversos puestos, desde los de más baja jerarquía, hasta los más altos puestos ejecutivos, mostrando a cada uno de los titulares.<sup>4</sup>

Elaborar los organigramas es solo el primer paso para estructurar una organización adicionalmente se deben establecer objetivos, metas y procedimientos en cada una de las áreas, una vez definidos estos se elaboran los manuales de políticas y procedimientos.

### 3.7. MANUAL DE POLITICAS

El manual es el libro de lo más sustancial de un tema, por lo que son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos experiencias de organización y personas.

El manual de políticas es en esencia un conjunto de políticas para establecer lo que puede y debe hacerse en caso de una función x. Cuando estas se van desglosando, van adquiriendo

<sup>4</sup> <http://unamosapuntos.tripod.com/>

un carácter de reglamento, esto es un error de muchas organizaciones, puesto que las políticas son para ayudar no para detener un proceso.

Para elaborar el manual de políticas, primeramente se debe elaborar el manual de procedimientos, porque primero debe estar en funcionamiento la actividad para definir cuales son las políticas que conlleva realizarlas.

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

Vamos a explicar lo que es una política, para lo cual daré varias definiciones, las que se complementan entre sí:

### **Política es:**

- Una guía para las decisiones administrativas.
- El punto de vista de una Organización.
- Un modo de explotación y de dirección de los diversos sectores de la gestión (acción y efecto de administrar)
- Una ley administrativa interna que rige las decisiones en el seno de la organización.
- Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

Política es un conjunto de lineamientos directivos relacionados con un tema en particular. Una política permite la toma de decisiones congruentes con lo que la dirección de la organización desea que se haga en cada caso. Una política puede estar o no por escrito, sin embargo dentro del contexto, dentro de la elaboración manual, solamente se puede revisar, validar y mejorar aquellas políticas escritas.

### **Procedimiento**

El procedimiento es una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado. En pocas palabras:

- Es una guía detallada que muestra secuencialmente como dos o más personas realizan un trabajo.

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

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

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

- Involucrar activamente a la gente que conoce y laboran con los procesos de trabajo.

- Informar y explicar oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada en los beneficios a obtener por la política.

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

Las políticas surgen en:

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

### **Características de la política:**

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

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

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

### **3.8. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO**

Reglamento interior de trabajo “son las reglas convenidas entre el patrón y los trabajadores para realizar eficaz, segura y rápidamente las operaciones realizadas”.

El reglamento interior de trabajo, como su nombre lo dice es una serie de reglas y estipulaciones del comportamiento y los que se debe de hacer dentro de la organización, se aplica tanto en los trabajadores operativos, como en los empleados de confianza, (tanto nivel

técnico, como de nivel licenciatura), en ambos casos, como se establece en la ley y no debe de hacer diferencia entre las personas, y se debe de humanizar a los patrones como empleados para obtener beneficios mutuos.

Por ejemplo podemos citar a las instituciones públicas, que sus reglamentos están cien por ciento encaminadas al beneficio colectivo de la comunidad como el trato, la forma de atención, en casos de emergencia, etc. En estos casos los reglamentos son flexibles permitiendo, a los empleados tomar decisiones que beneficien a un mayor número de personas, pero a la vez, a un que sea contradictorio se ajustan a lo que marca la ley, por lo que se hace conciencia a los empleados, como está estipulado en los reglamentos.

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

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

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

### **3.9. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Un Procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos personas o más realizan el trabajo. Se puede observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas, los escritos para asegurar la respetabilidad del trabajo permite que el usuario siga tranquilamente por un camino previamente aprobado.

Para realizar los procedimientos se tiene que realizar:

- El coordinador de la elaboración de los manuales, capacita y adiestra a los directores, gerentes, jefes, subjefes, responsables del área y auxiliares de la organización, en la elaboración de políticas y procedimientos.
- El coordinador pide a cada participante que haga una lista de las principales políticas y procedimientos de su área.
- El participante enlista por orden de importancia las políticas y procedimientos de su área.
- El participante selecciona la política y el procedimiento más importante que se requiere desarrollar en su área.
- El participante empieza a elaborar la política o procedimiento seleccionado iniciando con la elaboración del diagrama de flujo correspondiente. Si no domina el proceso puede entrevistar a los “expertos” o sea a las personas directamente implicadas en el proceso y detallar como realizan la actividad.

- El elaborador desarrolla su política o procedimiento de acuerdo a los criterios, puntos de vista y mejores prácticas de los demás participantes asegurando que así se cumpla con el objetivo a seguir.

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

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

### **3.10. CONTROL INTERNO**

El control interno es un plan ordenado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera, que la administración de un negocio pueda depender de esos elementos para obtener una información segura y proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita.

Elementos que se distinguen:

- La contabilidad.
- La sistematización de funciones del personal.
- Arreglo de los procedimientos para manejo y registro de las operaciones.

Se debe entender que una política dice “que hacer”, y los procedimientos dicen en detalle y paso a paso “como hacerlo”. Las políticas no muestran lo que la dirección ha decidido hacer en caso de determinado. Los procedimientos formalizan la implementación de las políticas. Una política sin procedimientos se puede quedar en buenos deseos.

Unos procedimientos sin políticas están incompletos. Las políticas revisten al procedimiento dándole cuerpo y funcionalidad, los procedimientos aseguran la implementación de las políticas, por lo que se complementan mutuamente.

Para hacer cumplir una política se debe hacer:

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

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

Una política se debe establecer para aplicarse del 90% al 95% de los casos. El otro 5% a 10% sirve para atender solamente casos especiales aun cuando una política debe de ser firme debe también ser flexible, de lo contrario él querer aplicarla al 100% de los casos crearía una rigidez equivalente a una camisa de fuerza por lo que se tiene que tener claro que una política solo es un medio para alcanzar un fin, y la política por si sola no es un fin.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> **Elementos de Administración**, José Antonio Fernández Arena, editorial Diana, México. (Los gráficos contenidos en ésta página fueron obtenidos de este libro en su primera edición, mayo de 1986, Pág. 86-89.)

## CASO PRÁCTICO

### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### Marco teórico

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES), representan gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo, como es el caso de México.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa han sido diferentes en cada país. De manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

#### Experiencia reciente en México

En el año de 1978 se creó el programa de apoyo integral a la industria mediana y pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó a los establecimientos de 6 a 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban hasta cinco personas se les consideraba como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo. En marzo de 1979, a través del plan nacional de desarrollo industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de ese entonces). No es sino hasta el año de 1985 en que la secretaría de comercio y fomento industrial (SECOFI), actualmente secretaría de economía, establece de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño.

El 30 de abril de ese año, publicó en el diario oficial de la federación el programa para el desarrollo integral de la industria pequeña y mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

**Microindustria.** Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

**Industria Pequeña.** Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

**Industria Mediana.** Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de un mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido siempre la secretaría de economía.

A partir de 1990 existen cuatro pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas realizados, todos ellos, por la entonces secretaría de comercio y fomento Industrial, en las siguientes fechas:

- 18 de mayo de 1990
- 11 de abril de 1991
- 03 de diciembre de 1993
- 30 de marzo de 1999

Los cuadros siguientes muestran estos criterios.

30 DE MARZO DE 1999			
SECTOR			
CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS			
TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante
Véase Anexo B			

**\* CUADRO 1 Y 2 ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN 1990, 1991 Y 1993**

ESTRATIFICACION DE EMPRESAS PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION 1990,1991 Y 1993					
Tamaño					
FECHA DEL DIARIO OFICIAL	MICRO PERSONAL VENTAS		PEQUEÑA PERSONAL VENTAS		MEDIANA PERSONAL VENTAS
18 de mayo 1990	Hasta 15	HASTA 110 s.m. (1)	Hasta 100	Hasta 115 s.m. (1)	Hasta 250 Hasta 1115 s.m. (1)
11 de abril de 1991	Hasta 15	(2)	16 a 100	(2)	101 a 250 (2)
3 de diciembre de 1993	Hasta 15	Hasta 900,000 pesos	Hasta 15	Hasta 900,000 pesos	Hasta 250 Hasta 20,000,000 pesos
(1) s.m. salario mínimo elevado del año vigente en la zona geográfica A					
(2) Monto que determina la SECOFI					

Estratificación de empresas, publicada en el diario oficial de la federación 1999

### Experiencia en los censos económicos nacionales

En virtud de que el objetivo de los censos económicos consiste en proporcionar información estadística económica básica que contribuya a la definición de políticas y toma de decisiones, la información se ha presentado tradicionalmente con un mayor desglose de estratificación que el definido en el diario oficial de la federación, con el propósito de que los usuarios de las cifras realicen análisis y estudios con un nivel de detalle lo suficientemente específico, que pueda satisfacer sus intereses. Para ello, los tabulados de los censos económicos presentan los datos a través de estratos de personal ocupado, ventas, producción bruta y activos fijos, entre otros; lo cual representa una mayor utilidad para el usuario que haga uso de las cifras censales.

### Experiencias de otros países

El creciente interés por conocer más acerca de las micro, pequeñas y medianas empresas en las economías de mercado, ha merecido la atención por parte de quienes diseñan e implementan políticas económicas. Tanto los países avanzados como las economías en desarrollo manejan distintos criterios para clasificar a las empresas por estratos. Un elemento común es el número de trabajadores, como indicador principal. La pequeña y mediana empresa desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de las naciones. En términos numéricos, este segmento representa en promedio el 99.0% (considerando que, en general no se define a la microempresa) del total de empresas en los países de la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), mientras que en América Latina las cifras oscilan entre el 95.0

y 99.0% en promedio (incluida la microempresa).

Otro segmento importante es el de la microempresa. En los países de América Latina este sector representa entre el 60.0 y el 90.0% de todas las unidades económicas.

A continuación se muestran criterios de clasificación para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, para los países en desarrollo de América Latina y algunos países desarrollados:

**\* CUADRO 3**

**CRITERIOS DE ESTRATIFICACION DE EMPRESAS EN AMERICA LATINA Y EN LOS PAISES DESARROLLADOS**

	MICRO	PEQUEÑA/SME	MEDIANA	GRANDE
Países de América latina en desarrollo				
Argentina	Se utiliza una formula que pondera empleo, ventas, activos, etc.			
Bolivia(1)	No hay una definición única			
Chile	1-9	10-49	50-99	Mas de 100
Colombia	1-10	PYME 10-199		200 y mas
Brasil(industria)	1-19	20-99	10-499	Mas de 500
Costa Rica(1)	1-10	6-30	31-100	Mas de 100
Guatemala(1)	n.d.	5-20	21-60	Mas de 60
México(2)	Hasta 30	31-100	101-500	Mas de 500
Perú (1)	1-4	5-20	21-199	Mas de 200
Venezuela	Menos de 5	5-20	(21-50)(51-100)	Mas de 100
<i>Países desarrollados</i>				
Canadá(3)		Menos de 200	Mas de 200 10-499	Mas de 500
Alemania(3)		De 1 a 9	De 10 a 499	Mas de 500
Italia	51-100	101-300	301-500	Mas de 500
Japón(3)			Menos de 300	Mas de 500
España		Menos de 200	Menos de 500	Mas de 500
Reino Unido	Menos de 10	10-49	50-499	Mas de 500
Estados Unidos	Menos de 20	20-99	100-499	Mas de 500
Corea(3)			Menos de 300	
n.d. No disponible				
OCDE Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 5 nums. 1 y 2. Paris 1997				
1. hay otra definición a ventas o activos 2. Nueva definición 3. Donde se aplica el concepto de SME.				
Fuentes: FUNDES: Cuanto , S.A., Perú en números 1992, Lima mayo 1992, OCDE, Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol.5				

Debido a la representatividad y al potencial de las micro, pequeñas y medianas empresas, los países dedican un esfuerzo en su política para mejorar su desempeño y su competitividad en el proceso de globalización.

En cuanto a las políticas públicas de apoyo dirigidas a la micro, pequeñas y medianas empresas, destacan las experiencias de Italia, España y Alemania que se resumen en el siguiente cuadro:

**\* CUADRO 4 FACTORES DE APOYO PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN TRES PAÍSES**

**FACTORES DE APOYO PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN TRES PAÍSES**

	Financiamiento	Orientación exportadora	Internacionalización productiva	Incentivos fiscales	Cooperación empresarial	Sistemas de información	Apoyo a PYMES en el exterior	Asesoría y otros servicios
ITALIA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
ESPAÑA	✓			✓	✓		✓	
ALEMANIA	✓			✓	✓		✓	✓

Fuente: Mercado de Valores Núm. X, Noviembre de 1999

## **Marco de referencia para el análisis**

Según los resultados de los censos económicos 1999, en México realizaron alguna actividad económica formal 3.5 millones de unidades económicas, tanto en áreas urbanas como rurales, en las cuales laboran 17.1 millones de personas. De estos totales, el 91.4% de las unidades económicas y el 74.6% del personal ocupado corresponden, en conjunto, a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios privados no financieros. En este sentido, en el presente volumen se realiza un análisis y una descripción específica para cada uno de estos tres grandes sectores de actividad económica.<sup>1</sup>

## **Aclaración sobre los términos establecimiento y empresa**

En los censos económicos se denomina de manera genérica unidad económica, a todo tipo de unidad de observación.

Es pertinente aclarar que la información que se presenta en este trabajo es por cada establecimiento (dado que una empresa, para fines censales, se constituye por dos o más establecimientos). Es muy común que las publicaciones referentes a la micro, pequeña y mediana empresa no hagan tal diferenciación. Por cuestiones prácticas, se utilizarán de manera equivalente los términos establecimiento y empresa, sin perder de vista la anterior aclaración.

Para los censos económicos, el establecimiento es la unidad económica que en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones e instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes o compraventa de mercancías o prestación de servicios, sea con fines mercantiles o no. Por su parte la empresa es una unidad institucional o la combinación más pequeña de unidades que abarca o controla directa o indirectamente las funciones necesarias para realizar su producción. La condición que debe satisfacer la empresa, es depender de una sola entidad propietaria o de control; sin embargo, puede ser heterogénea en lo referente a sus actividades y se constituye por varios establecimientos productores y/o auxiliares (aquellos que en una ubicación física diferente se encargan de proporcionar servicios de manera exclusiva a otros establecimientos de la misma empresa.

Ejemplos: oficinas administrativas, bodegas, etcétera).

## **El término personal ocupado y su desglose**

Los criterios utilizados para clasificar a las empresas como micro, pequeña, mediana y grande, son los establecidos por la SECOFI el 30 de marzo de 1999.

No obstante, es necesario hacer algunas precisiones con respecto al personal ocupado que se capta a través de los cuestionarios de los censos económicos, en cuyo concepto se considera a todas las personas que se encontraban trabajando en un establecimiento bajo su dirección y control, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral del mismo, recibiendo regularmente un pago e incluso sin recibirlo. Incluye: el personal del establecimiento que trabajó fuera del mismo, pero bajo su control laboral y legal; trabajadores en huelga; personas con licencia por enfermedad, vacaciones o licencias temporales; propietarios y socios, familiares y trabajadores a destajo. Excluye: personas, pensionadas (jubiladas).

---

<sup>1</sup> Fuente INEGI

Así, los cuestionarios censales contienen esta variable, con el siguiente desglose:

- Personal ocupado que depende legal y laboralmente del establecimiento. El cual se compone del personal remunerado con diferentes categorías: obreros y/o empleados calificados y no calificados, directivos y funcionarios, y el total del personal no remunerado.
- Personal ocupado que no depende legalmente del establecimiento. El cual se compone de:

Personal ocupado suministrado por otra razón social. Son los obreros y empleados que trabajaron en el establecimiento, pero sin dependencia administrativa del mismo. Excluye: Personas que prestaron servicios profesionales exclusivamente con base en honorarios, comisiones, entre otros, así como la contratación de servicios de vigilancia, mantenimiento y limpieza.

Personal por comisiones y similares. Son las personas que trabajaron en este establecimiento, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral y que cobraron exclusivamente con base en honorarios, comisiones, igualas, etc. Incluye: vendedores a comisión y personal cuyos ingresos quedan sujetos a propinas, así como abogados, médicos, contadores y demás profesionistas que cobran honorarios por sus servicios. Cabe señalar que el personal que se captó como suministrado por otra razón social y por honorarios (sobre todo el primero), es personal que interviene de manera directa en la actividad principal y en los procesos productivos del establecimiento (no se contempla aquel personal que se subcontrata para actividades secundarias como limpieza, vigilancia, servicio de comedor, etcétera). Según los resultados de los censos económicos 1999, los establecimientos que recurrieron a esta modalidad de subcontratación de personal, son generalmente grandes o con ingresos, gastos de operación y activos fijos muy altos y su personal ocupado es cero o muy pequeño, en relación con el dato contestado en el concepto referente al personal suministrado por otra razón social o por honorarios.

Es necesario aclarar que el concepto de subcontratación es un concepto muy amplio, que abarca desde la subcontratación del personal en las empresas, hasta la subcontratación de procesos industriales, actividades de servicios o comerciales. Por lo señalado anteriormente, si la estratificación se realizara exclusivamente con el personal ocupado con dependencia legal y laboral, al generar los tabulados, la información se presentaría con un sesgo debido a los establecimientos grandes que recurrieron a la subcontratación del personal.

Ahora bien, exclusivamente para el presente trabajo, con el fin de obtener el tamaño real de los establecimientos, se realizará la estratificación considerando agregados, tanto al personal que depende legal y laboralmente de cada establecimiento, como al que no tiene una dependencia legal, lo cual permitirá colocar al establecimiento en el estrato que le corresponde realmente.

Adicionalmente, cabe aclarar que el desglose de los porcentajes presentados en los cuadros puede no coincidir, debido al redondeo de los datos.

Es innegable que el avance económico de cualquier país esta íntimamente ligado al de su sector industrial, por lo que en este trabajo se presenta el estudio de la empresa con el fin de que posteriormente la podamos ubicar y conocer su definición clasificación y como se maneja la contabilidad en los diversos tipos de empresas. Se estudiará en una primera parte la definición de la empresa en la segunda parte las clasificaciones de las empresas según los diversos criterios y en la tercera parte la contabilidad en los diversos tipos de empresas.

## LAS EMPRESAS MÁS ADMIRADAS

Dentro del grupo de empresas más admiradas se encuentran Bimbo, Cemex, y FEMSA, en ese orden, después de los tres primeros lugares aparece Teléfonos de México y Grupo Modelo. Esas cinco forman la elite de las más celebradas en el país. Cuando se analizan las agrupaciones de acuerdo con ocho diferentes atributos, se repite una y otra vez el reconocimiento a esos consorcios, el más aplaudido, sin duda, es Grupo Bimbo, que aparece en primer lugar en seis de las ocho características (resultados financieros, marketing, innovación, administración de recursos humanos, cuidado del medio ambiente, uso de tecnología, responsabilidad social y calidad de sus productos y servicios).

Además de esas cinco, entre las diez más respetadas por su marketing se incorpora Wal-Mart, Palacio de Hierro, Televisa, Cinemex y Volkswagen.

Entre las que fueron admiradas por la administración de sus recursos Humanos están Pricewaterhouse-Coopers, Wal-Mart, Procter&Gamble, ICA y UPS, la mayoría corporaciones de capital extranjero.

Por su responsabilidad social la votación incluyó en las diez primeras a Infored, TV Azteca y Grupo Reforma, que coinciden además en ser medios con influencia en la opinión pública.

En cuanto a la calidad en sus productos, por primera vez una automotriz, Honda, se cuela entre las más señaladas.

El rubro de resultados financieros casi reproduce al de las más admiradas en general, añadiendo solo a Banamex y Grupo Carso. Entre las innovadoras resalta la incorporación de TV Azteca y Grupo Reforma. No son firmas de tecnología, por lo que es probable que se les reconozca la búsqueda de nuevos esquemas para proporcionar sus servicios.

### **DHL**

Fundada: en 1969

Actividad : Mensajería

Ventas: \$ 65,935 millones de pesos

Número de empleados: 71,000 en todo el mundo.

### **ICA**

Fundada: desde 1947 es la empresa de construcción procuración e ingeniería más grande de México.

Actividad: Construcción

Ventas: \$ 3'644,692 pesos

Número de empleados: 11,183.

### **Grupo Bimbo**

Fundada: en 1945, en la ciudad de México.

Actividad: Preparación de Productos Alimenticios.

Ventas: \$ 33,855.3 millones de pesos

Número de empleados: 67,070.

### **Cemex**

Fundada: en 1906

Actividad: Industria Cementera

Ventas: \$ 63,486.8 millones de pesos

Número de empleados: 25,919.

### **Wal-Mart**

Fundada: en 1958 se abrió la primera tienda Aurrerá.

Actividad: Comercio al mayoreo y menudeo.

Ventas: \$ 88,540 millones de pesos

Número de empleados: 84,607.

### **Telmex**

Fundada: 23 de Diciembre de 1947.

Actividad: comunicaciones

Ventas: \$ 110,966.9 millones de pesos

Número de empleados: 67,550.

### **FEMSA**

Fundada: Su historia tiene poco más de un siglo caracterizado por contribuir al desarrollo económico y social de México.

Actividad : Elaboración de cerveza

Ventas: \$ 49,681 millones de pesos

Número de empleados: 40,966.

### **Grupo Modelo**

Fundada: en 1925

Actividad : Alimentación, tabaco y bebida.

Ventas: \$ 32,168 millones de pesos

Número de empleados: 48,445.

### **Grupo Televisa**

Fundada: inicia en 1930 con la fundación de la XEW.

Actividad : comunicaciones

Ventas: \$ 19,664.5 millones de pesos

Número de empleados: 13,684.

### **Cinemex**

Fundada: en 1994 abre su primer complejo de cines, producto de un proyecto de titulación de tres estudiantes de Harvard.

Actividad : entretenimiento

Ventas: \$ 1,325.6 millones de pesos

Número de empleados: 2,130.

## **DEFINICIÓN DE EMPRESA**

La empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y, el trabajo se producen bienes y /o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

## **CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de las empresas. Estas pueden clasificarse desde diversos puntos de vista dependiendo del aspecto desde el cual se le considere. Así, existen las siguientes clasificaciones:

- **Según la procedencia del capital.**

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

**Públicas:** en este tipo de empresas el capital pertenece al estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

**Privadas:** lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

- **Según la magnitud de la empresa.**

Es uno de los criterios más utilizados, y dice que de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; pero al aplicar este enfoque hay dificultades al establecer límites. Para hacerlo existen diversos criterios los más usuales son:

**Financiero:** el tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.

**Personal ocupado:** este criterio establece que una empresa pequeña es aquella, en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

**Producción:** este criterio califica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción así, una empresa, pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesana, en ocasiones puede

estar mecanizada, pero generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La gran empresa es aquella que esta altamente mecanizada y /o sistematizada.

- **Ventas:** establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.
- **Criterio de Nacional Financiera:** este es uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña. Debe mencionarse que aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de la empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, pueden servir como orientación al determinar el tamaño de la empresa.
- **Criterio Económico.** Las empresas pueden ser:
  - Nuevas:** se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
  - Necesarias:** tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
  - Básicas:** aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
  - Semibásicas:** producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
  - Secundarias:** fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.
- **Criterio de constitución legal.** De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: sociedad anónima, sociedad anónima de capital variable, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad cooperativa, sociedad de comandita simple, sociedad en comandita por acciones y sociedad en nombre colectivo.
- **De acuerdo a la actividad o giro.** Las empresas de acuerdo al criterio de clasificación de la actividad que realizan o desarrollan se dividen en tres tipos o clases (pertenecen a las empresas de carácter privado), que son las siguientes:

## INDUSTRIALES

La actividad primordial de éste tipo de empresas es la producción de bienes o productos mediante la transformación y /o extracción de materias primas. Son de dos tipos:

### Primarias

**Extractivas:** explotan los recursos naturales, ya sea renovables y no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza, que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

**Ganaderas:** explotan la ganadería

**Agrícolas:** explotan la agricultura.

### **Secundarias**

**Manufactureras:** son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

**Empresas que producen bienes de consumo final.** Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

**Empresas que producen bienes de producción.** Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las empresas de consumo final. Por ejemplo: productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

**Construcción:** se dedican a la realización de obras públicas y privadas.

### **COMERCIALES**

Son intermediarios entre productor y consumidor; su función primordial es la compra –venta de productos terminados en el lugar y monto adecuado (comerciantes). Son de tres tipos:

**Mayoristas:** son empresas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (aquellas que venden a mayoristas o minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

**Minoristas o detallistas:** las que venden productos al menudeo, o en cantidades al consumidor.

**Comisionistas:** se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por ésta función una ganancia o comisión.

El minorista puede comprarle directamente al mayorista o al productor. El comisionista por su parte, puede recibir mercancía directamente del minorista, del mayorista o bien del productor.

### **DE SERVICIO**

Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que persiguen fines lucrativos.

**A personas:** a este grupo pertenecen los técnicos, los que brindan un servicio a la comunidad y piden cierta remuneración ya que establecen un costo: taxistas, electricistas, plomeros, la enseñanza y comunicación, etc.

**A profesionistas:** a este grupo se le asignan los despachos de contadores, los asesores, los consultores, y demás lugares en los que laboran los profesionistas y cobran por sus servicios.

**A empresas:** aquí se incluyen las financieras, bancarias, hospitales, caja de bolsa, agencias de publicidad, etc.

## PROBLEMÁTICA

### LA CONTABILIDAD EN LOS DIFERENTES TIPOS DE EMPRESAS

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

Actualmente, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes.

Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

Es importante saber dentro de una micro o pequeña empresa: ¿Cuál es tu margen de ganancia? ¿Cuál es tu utilidad neta? ¿Cuál es tu costo de producción?

La respuesta es simple: no se valoran en su justa dimensión los beneficios que se obtienen al llevar una contabilidad básica en los negocios. Es más, muchas personas consideran los registros contables como un mal necesario que impone el gobierno, lo cual no es totalmente cierto. Veamos algunos beneficios de llevar contabilidad en los negocios:

- Llevar un control de los bienes de la empresa (inventarios, maquinarias, etc.).
- Estimar las necesidades de efectivo para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Controlar las responsabilidades o compromisos financieros de la empresa.
- Conocer los resultados económicos de un período de tiempo (mes, año).
- Estimar los costos reales de producir un bien o vender un servicio.
- Analizar el desarrollo de la empresa en su tiempo.
- Documentar solicitudes de préstamo.
- Administrar con mayor eficiencia y eficacia la empresa
- Calcular el valor de la empresa

Según algunas investigaciones en empresas de artesanos como las ubicadas en la meseta de los Pueblos, menos del 15% de ellas poseen registros contables. Una situación que debería ser muy diferente, pues durante años, diversos organismos han capacitado a miembros de estas empresas en el área productiva y gerencial. No obstante, la mentalidad de subsistencia en el corto plazo, hace que muchos empresarios y empresarias atiendan con mayor dedicación lo “urgente” en lugar de lo “importante”.

Es decir, la ganancia de hoy en lugar del desarrollo sostenido en el mediano y largo plazos.

Hay emprendedores que llevan buen tiempo manejando sus negocios y todavía no diferencian lo que es un costo fijo de un costo variable. Otros no incorporan al costo de los productos la mano de obra de su esposa, hijos o cualquier pariente que no cobre salario formal. Los hay también que fabricando diversos productos no están claros si ganan en todos o pierden en algunos. Hasta la fijación de los precios de venta se vuelve un acto voluntarioso más que empresarial.

A fin de tratar de entender el fenómeno los invito a conocer la historia de Manuel, un empresario que fabrica y vende muebles en la sala de su casa. Manuel es un buen carpintero, tiene varios años de estar en el negocio y ahora se especializa en sillas plegables tipo playeras. Sus diseños son muy atractivos y la calidad de sus productos muy afamada. El precio de cada silla oscila entre C \$ 250.00 y C \$ 180.00, pues lo fija según la imagen de rico o pobre que proyecte el comprador. Este hombre trabaja generalmente con su esposa y

dos hermanos menores. Cuando tiene necesidad, contrata un ayudante, al cual le paga treinta córdobas diarios más la comida. Según sus estimaciones, trabajando seis días a la semana, en el taller se producen unas cincuenta sillas mensuales, y el costo producción de cada una es de C \$ 140. Al finalizar la semana, según siente que tiene dinero en la bolsa, da entre cien y doscientos córdobas a sus hermanos. También a su esposa le da algo para la comida, aunque sea poco, pero se gana. Todo depende dice Manuel. Pero este negocio, ¿realmente deja alguna ganancia? Bastaría aplicar el mismo salario del ayudante ocasional a Manuel, esposa y hermanos, durante 26 días al mes, para encontrar que en salarios debería pagar C \$3,120 mensuales. Y que si vendiera las sillas a C \$180.00, su utilidad (2,000) no alcanzaría ni para pagar los salarios de su núcleo familiar. No obstante, Manuel es un mago de las finanzas, y si las cifras no cuadran, él las hace cuadrar: Dependiendo de cuánto reciba, así les doy --nos explica.

Pero, ¿realmente está trabajando con rentabilidad? ¿Está perdiendo o ganando? ¿Es competitivo?

En la actualidad se habla mucho de competitividad. Competitividad para arriba, competitividad para abajo. Pero también sé de muchas personas que conciben la “competitividad” como una simple lucha de precios.

Existen dos niveles de competitividad: una hacia lo interno de la empresa, y otra, la llamada competitividad externa. La competitividad externa puede estar dada por el mercado, la ubicación de un país (cercanía a un gran mercado), dinamismo de la industria y otras circunstancias que no dependen de la empresa. La competitividad interna es la capacidad que tiene una organización para lograr el máximo rendimiento de sus recursos disponibles (personal, capital, procesos, materiales).

¿Cómo desarrollar, entonces, una competitividad a lo interno de la empresa si no se conoce cómo se están utilizando los recursos con los cuales se trabaja? La contabilidad es uno de los mecanismos para lograrlo. Aclaro que no es el único, pero sí uno muy importante.

Basta recordar que sólo se puede administrar aquello que se puede medir.

Entonces, ¿cómo administrar eficientemente sin datos contables?

Las micro y pequeñas empresas pierden dinero y oportunidades por falta de registros contables

¿Quién llega a un banco o a una microfinanciera y pide dinero prestado sin presentar un mínimo de información contable? Sin embargo, conozco de fuertes quejas y protestas, porque algunos proyectos de apoyo a las micro y pequeñas empresas, impulsados por el gobierno, requieren de una contabilidad elemental para entregarles dinero no reembolsable con el cual mejorarán su posición y participación en el mercado.

Hay que superar la cultura del cálculo adivino y entender que dentro de los diversos elementos para salir adelante con un proyecto emprendedor, está el llevar registros contables. Esa es la brújula del empresario. En ella sabrá encontrar qué produce sus principales ingresos y qué tan eficientemente los invierte.

## **LA CONTABILIDAD EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES**

En cada una de las empresas que pertenecen a la división de empresas privadas existen ciertas funciones que se realizan y que son de gran importancia para la satisfacción de los objetivos y fines empresariales.

En las empresas industriales se realizan ciertas funciones, que pueden resumirse en las siguientes:

Se compra materia prima

Se almacena materia prima

Se transforma la materia prima

Se almacena el producto terminado

Se vende

Se gana, existen ingresos

Se vuelve a producir

Lo anterior se puede traducir en el siguiente círculo:

Dinero

Materia prima

Almacenar

Invertir

Ganar, transformar

Vender

Almacenar

Se debe determinar un costo dentro de la empresa de acuerdo a lo que cuesta la materia prima directa, a la mano de obra (u obreros) y a los cargos indirectos.

En éste tipo de empresas industriales debe llevarse además de una contabilidad general, una; contabilidad de costos esto es el saber cuanto cuesta producir artículos, y así poder complementar la contabilidad general.

## **LA CONTABILIDAD EN LAS EMPRESAS COMERCIALES Y DE SERVICIOS**

Tanto en las empresas comerciales como en las de servicio, se establece la contabilidad general únicamente, sin embargo podemos establecer ciertas diferencias que son las siguientes:

En las comerciales se hace lo siguiente:

Se compra artículos terminados

Se almacenan

Se venden

Se gana, existen ingresos

Se compran nuevamente artículos terminados

Compra –venta de artículos terminados

Dinero

Invertir comprar artículos terminados

Ganancia almacenan

Venden

Se debe determinar un costo en base al precio a que se compran los artículos terminados; hay que tener en cuenta que éste precio será diferente al precio en que se vendan.

En lo que respecta a las empresas de servicios podemos decir que sus funciones son las siguientes:

Dan servicios y reciben un ingreso

Determinan un costo

Determinan una ganancia

Esto se da de la siguiente forma:

Dinero

Ganancia ingreso

Costo

El costo se determina en base a las necesidades de la empresa. En caso de que no exista factura: el ingreso – costo = ganancia.<sup>2</sup>

## **ESTRATEGIAS PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE CALIDAD EN LA CONTABILIDAD DE UNA PEQUEÑA EMPRESA.**

Evaluación del clima organizacional

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

Pero, ¿Cómo puede alcanzarse este nivel de compromiso?

Decir a la gente que actúe de manera diferente no hará que surja y perdure. Tampoco basta con ofrecerle más dinero. No existe una única respuesta, deben emprenderse varias a la vez. Dependiendo de la situación, lo que se necesite puede incluir capacitar a los gerentes y supervisores o promover a quienes contribuyan más a la creación de un entorno de calidad.

La clave del éxito de cualquiera de estas iniciativas es el clima organizacional. En la empresa deberá crearse cierto clima o ambiente que proporcione la base para las actividades simultáneas, y así asegurar un nuevo nivel de compromiso.

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

### **Factores del clima que respaldan las nuevas formas de operación:**

#### **Influencia**

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

#### **Responsabilidad**

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

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

---

<sup>2</sup> Introducción a la Administración, Hernández Sergio y Rodríguez, Editorial Mc Graw, México 1994.

**Deseo de cambio**

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

**Satisfacción**

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

**Trabajo en equipo**

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

**Visión común**

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

Para lograr un estado así se necesita que los empleados crean y sepan que se les compensará al asumir responsabilidad y ejercer influencia.

Un tipo de recompensa es personal y tiene una forma tangible (un bono, un aumento o algún otro beneficio). Un segundo tipo de recompensa es menos palpable pero puede ser igualmente poderosa, o aún más: el reconocimiento de sus esfuerzos y la retroalimentación positiva. Un tercer tipo es lograr gracias al esfuerzo un sitio mejor y más satisfactorio donde trabajar.

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

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

**Organización funcional de trabajo**

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

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

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

## **Aprovechamiento del sistema de cómputo**

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

Es por ello que dentro de la filosofía de la calidad debemos considerar los elementos actuales de los que podemos obtener grandes ventajas como son:

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

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

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

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

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

Es por ello que el empresario moderno debe contar con programas de capacitación a nivel empresa de tal manera que el empleado haga realmente su trabajo lo mejor posible. Por el lado de la contabilidad las personas que se encargan de esta labor, en todas sus áreas, requieren de información actualizada referente a la actividad que desempeñan, de esta manera se presenta un panorama en el que el hecho de no contar con este medio de capacitación implica el desaprovechamiento de oportunidades o en casos más severos el incurrimento en faltas fiscales, laborales, mercantiles, etc.

El propósito de la capacitación en las tareas, es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. En un sentido más general, el propósito de la capacitación en las tareas es proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa.

## **Principales problemas:**

En cualquier intento de determinar la administración más efectiva del proceso de capacitación y desarrollo de una empresa específica surgen inmediatamente ciertos problemas, algunos de esos problemas son:

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

## **Impacto del medio**

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

La falta de atención a la capacitación de tareas puede ser desastrosa para la empresa en términos de costo e ineficacia. La experiencia administrativa conducen a la conclusión de que la capacitación sistemática en los puestos puede hacer una contribución significativa al logro de los objetivos organizacionales suponiendo que se ejercite el buen juicio acerca de las retribuciones disminuidas.

La capacitación efectiva en las tareas depende de:

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

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

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

## **MODELO PARA INTEGRAR LA CONTABILIDAD DE UNA PEQUEÑA EMPRESA.**

### **Estrategias que se pueden llevar a cabo para la implementación de un modelo contable.**

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

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

1. Seleccionarlo
2. Diseñarlo
3. Instalarlo

### **Selección del sistema de información financiera**

Un sistema, se integra por un conjunto de procedimientos y métodos específicos que se aplican para alcanzar un objetivo.

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

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

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

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

#### **Conocimiento de la entidad económica.**

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

Veamos cada uno de éstos aspectos:

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

## Los principales ordenamientos de carácter general son:

### En materia de impuestos.

- Ley del impuesto sobre la renta.
- Ley del impuesto al valor agregado
- Código fiscal

### En materia administrativa.

- Código de comercio
- Ley general de sociedades mercantiles
- Ley general de títulos y operaciones de crédito

### En materia laboral: ley federal del trabajo

### En materia sanitaria: código sanitario

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

- Ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, para los bancos y entidades similares.
- Ley de vías generales de comunicación, para entidades de transporte.

Las primeras se aplican a las entidades de toda la República Mexicana.

Las segundas son la observancia particular para las entidades radicadas en los estados que las promulgaron.

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

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

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

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

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

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

- Mayoreo
- Menudeo o mostrador

- Mediante agentes
- Por teléfono

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

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

### **Recursos y Fuentes.**

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

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

### **Respecto a la fuente de recursos es necesario determinar:**

- Nombre de los proveedores y, en su caso, forma de otorgar el crédito y plazo para el pago.
- Nombre de los acreedores y plazo para el pago.
- Identificación de gastos que habrán de pagarse con posterioridad a la fecha en la que incurrieron.
- Nombre de los acreedores hipotecarios y plazo de rendición de la hipoteca.
- Identificación de productos cuyo cobro debe efectuarse por anticipado, así como el nombre de las entidades obligadas a efectuar el pago.
- Nombre del propietario o accionistas, indicando en este último caso el número de acciones aportado por cada uno y el importe unitario de las mismas.

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

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

1. Nombre del puesto: Gerente de Contabilidad.
2. Persona que lo ocupa: C.P. Arturo Rojas

3. Objetivo: Obtener información financiera.
4. Funciones:
  - Sistematizar los elementos que intervienen en la obtención de la información financiera.
  - Valuar las transacciones celebradas por la entidad.
  - Procesar los datos relativos a las transacciones.
  - Evaluar el efecto de las transacciones sobre la situación financiera y resultados de la entidad.
  - Informar sobre la situación financiera y resultados de la entidad, acompañando la opinión profesional y recomendaciones pertinentes.
5. División a la que reporta: gerencia general.
6. Departamentos bajo su responsabilidad:
  - Tesorería.
  - Crédito
  - Costos

### **Elección del procesamiento de datos.**

Son muchas y diversas de las alternativas elegibles respecto a un procedimiento y un método para el procesamiento de datos de una entidad económica, necesario para la obtención de información financiera. Para una elección adecuada, deben ponderarse los siguientes factores.

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

### **DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA**

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

#### **Catálogo de Cuentas.**

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

### **COMPAÑÍA X, S.A. DE C.V.**

#### **Catalogo de Cuentas**

- 11 Caja y Banco
  - 111 Efectivo

- 112 Caja chica
- 113 Bancos
  - 1131 Banco de Reservas
  - 1132 Banco Popular
  - 1133 Banco del Comercio
- 12 Cuentas por Cobrar
  - 121 Cuentas por cobrar clientes
  - 122 Cuentas por cobrar funcionarios y empleados
  - 123 Otras cuentas por cobrar
- 12R Reservas para cuentas incobrables
- 13 Inventarios
  - 131 Mercancías
  - 132 Materia prima
  - 133 Productos en proceso
  - 134 Productos terminados

Activos Fijos

- 21 Terrenos
- 22 Edificios
  - 22D Depreciación acumulada edificios
- 23 Maquinarias y equipos
  - 23D Depreciación acumulada de maquinarias y equipos
- 24 Equipos de transporte
  - 24D Depreciación acumulada equipos de transporte
- 25 Muebles y equipos de oficina
  - 25D Depreciación acumulada muebles y equipos de oficina

### Activos Diferidos

- 31 Gastos pagados por anticipado
  - 311 Seguros pagados por anticipado
  - 312 Patentes pagadas por anticipado
  - 313 Intereses pagados por anticipado
  - 314 Alquileres pagados por anticipado

### Otros Activos

- 32 Finanzas
- 33 Depósitos
  - 331 Codetel
  - 332 C.D.E.
  - 333 C.A.A.S.D
  - 334 Telecable Nacional

### Pasivos (2)

- 41 Cuentas por pagar
  - 411 Suplidores
  - 412 Proveedores
  - 413 Instituciones Estatales
  - 414 Otras
- 42 Documentos por pagar
- 43 Retenciones por pagar
  - 431 Seguro Social
  - 432 Impuesto Sobre la Renta
  - 433 Infonavit
  - 434 Banco de Los Trabajadores Dominicanos

- 435 Prestaciones Laborales
- 436 Regalía Pascual
- 437 Otras retenciones
- 44 Intereses cobrados por anticipado
- 45 Ingresos cobrados por anticipado
  - 451 Servicios financieros
  - 452 Alquileres cobrados por anticipado

Capital (3)

- 51 Capital
- 52 Resultado del período

Ingresos (4)

- 61 Ventas
  - 611 Ventas al contado
  - 612 Ventas a crédito

Otros ingresos

- 62 Ingresos por servicios
- 63 Intereses cobrados
- 64 Donaciones
- 65 Ingresos en ventas de activos fijos

Costos (5)

- 500 Costo de ventas

Gastos (6)

- 100 Gastos generales y administrativos
  - 1001 Sueldos
  - 1002 Vacaciones

- 1003 Honorarios
- 1004 Horas extras
- 1005 Dietas
- 1006 Gastos de representación
- 1007 Depreciaciones
- 1010 Seguros
- 1011 Materiales de oficina
- 1012 Servicio de agua
- 1013 Servicio telefónico
- 1014 Servicio eléctrico
- 1015 Gastos legales
- 1016 Propagandas
- 1017 Fletes y embarques
- 1018 Cuentas incobrables
- 1019 Mantenimiento y reparaciones
- 1020 Combustibles y lubricantes
- 1021 Alquiler de inmuebles
- 1022 Servicio de vigilancia
- 1023 Otros
- 200 Gastos Financieros
  - 2001 Intereses
  - 2002 Comisiones
  - 2003 Gastos de cierre
  - 2004 Mora
- 300 Gastos de ventas

- 3001 Sueldos
- 3002 Comisiones
- 3003 Compras
- 3004 Descuentos en compras

## 700 Utilidades y pérdidas

En el catálogo de cuentas, como es fácil comprender, no puede confeccionarse si antes no se conoce la naturaleza y características de la entidad a la cual va a aplicarse.

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

### **DOCUMENTOS FUENTE**

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

Captar una transacción significa tomar conocimiento de ella a través de un documento que contenga sus pormenores. Comprobar la transacción quiere decir, que a través del documento y mediante las firmas autorizadas, se ofrece testimonio de la autenticidad de la operación.

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

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

Constituyen documentos fuente importantes en las entidades económicas, los siguientes:

1. En la constitución de la entidad:
  - Escritura constitutiva
  - Acciones o equivalentes
2. En la compra de mercancías
  - Orden de compra
  - Informe de recepción
3. En la venta de mercancías:
  - Pedido
  - Factura
4. En la obtención de ingresos:
  - Recibos por pago de clientes
  - Reporte de cobranza
  - Ficha de depósito bancario
5. En la obtención de créditos:
  - Letra de cambio

- Pagaré
6. En la erogación de Egresos:
- Cheque
  - Comprobante de gastos
  - Vale de caja
  - Nota de crédito
  - Nómina

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

- a) Establecer el objetivo del documento
- b) Justificar su implementación
- c) Determinar su costo inicial y el de su reproducción periódica
- d) Estudiar previamente su operación, la cual comprende:
  - Contenido y tamaño
  - Número de copias
  - Medio para llenarse
  - Forma de archivo

## **DIAGRAMA DE FLUJO**

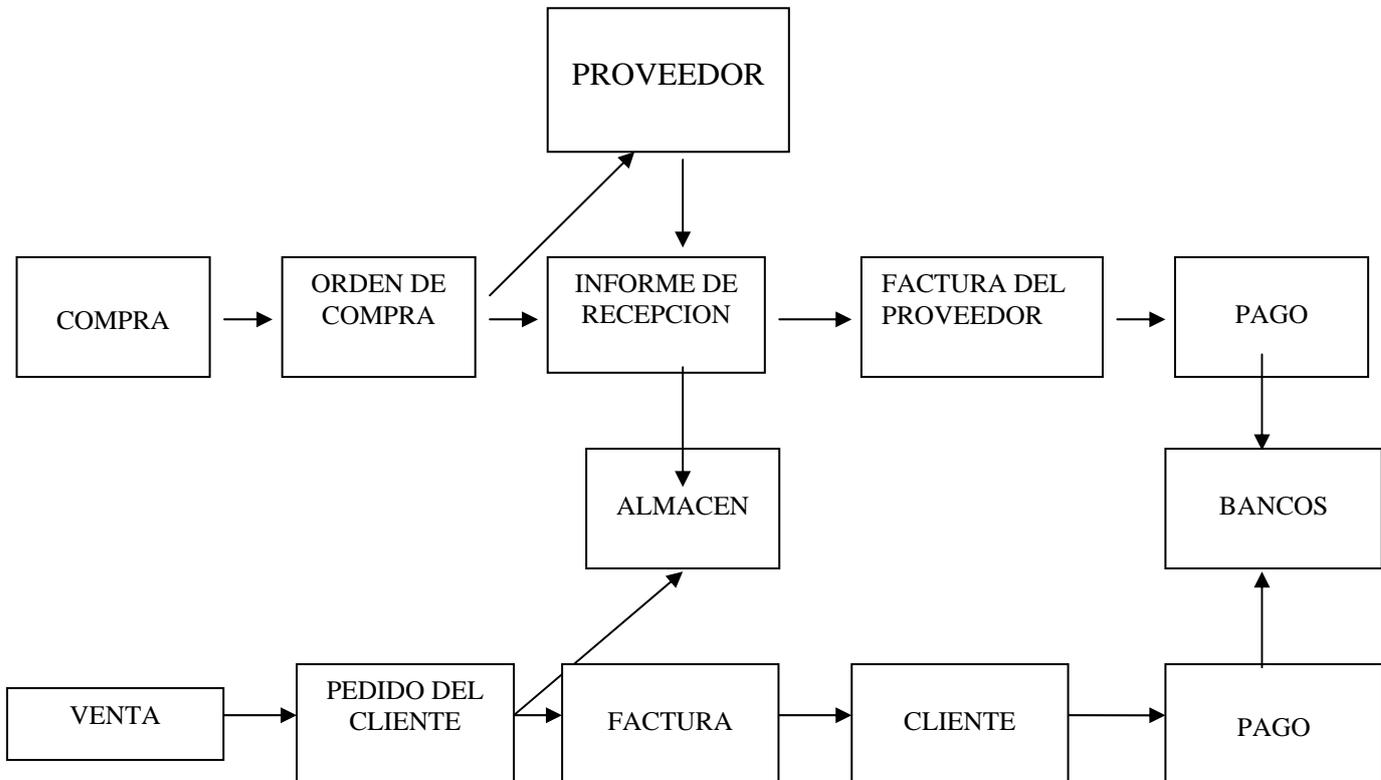
Es el esquema en el que, por medio de figuras geométricas conectadas con flechas, se indica la secuencia de una operación, o bien la trayectoria de un documento desde su origen hasta su destino.

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

Los Diagramas de flujo deben contener:

1. Diagramas de operación:
  - Descripción de la operación
  - Nombre del documento que la ampara
  - Origen, trayectoria y destino de la operación

## DIAGRAMA DE FLUJO OPERACIONAL DE COMPRA Y VENTA DE MERCANCIAS



## DIAGRAMA DE DOCUMENTOS

Departamento que origina el documento

Nombre del documento y número de ejemplares

Destino del documento

## GUIA DE PROCESAMIENTO

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

Dicha guía, que constituye un complemento al catálogo de cuentas, incluye los siguientes elementos:

1. Número de la operación.
2. Descripción de la misma
3. Periodicidad
4. Documento fuente
5. Libro, y/o documentos en los cuales deba asentarse.

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

## INFORMES

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

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

- Reporte de evaluación
- Opinión profesional
- Recomendaciones

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

- Presupuestos
- Análisis de ventas
- Cuadros estadísticos

Existen asimismo necesidades de información específica para determinar divisiones de la entidad, como el caso del análisis de ventas que interesa de un modo particular a la gerencia de comercialización.

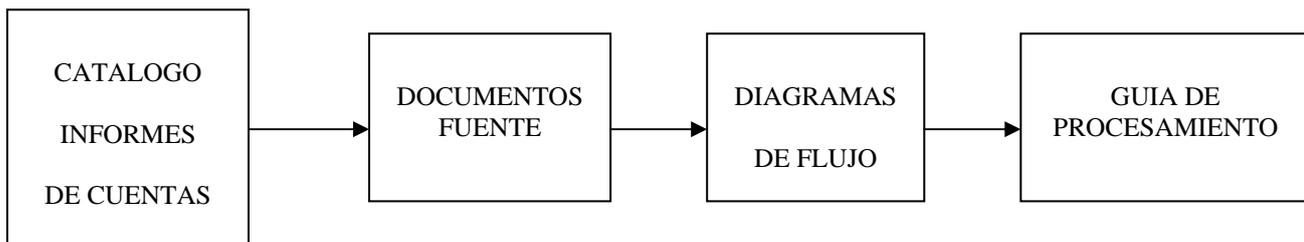
Desde otro punto de vista, la información debe proporcionarse con diferente periodicidad, dependiendo de las necesidades de información.

Por ejemplo, un estado de situación financiera puede prepararse cada mes, pero la disponibilidad de efectivo en el banco es un dato que se requiere diariamente.

Por todo esto, la fase de sistematización debe incluir:

- Tipo de información requerida
- Divisiones que la demandan
- Divisiones que la generan
- Periodicidad y plazo de entrega
- Presentación y contenido esperado

## DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA



### **Instalación del sistema de información financiera.**

Una vez establecido el sistema de información financiera, se procede a su instalación.

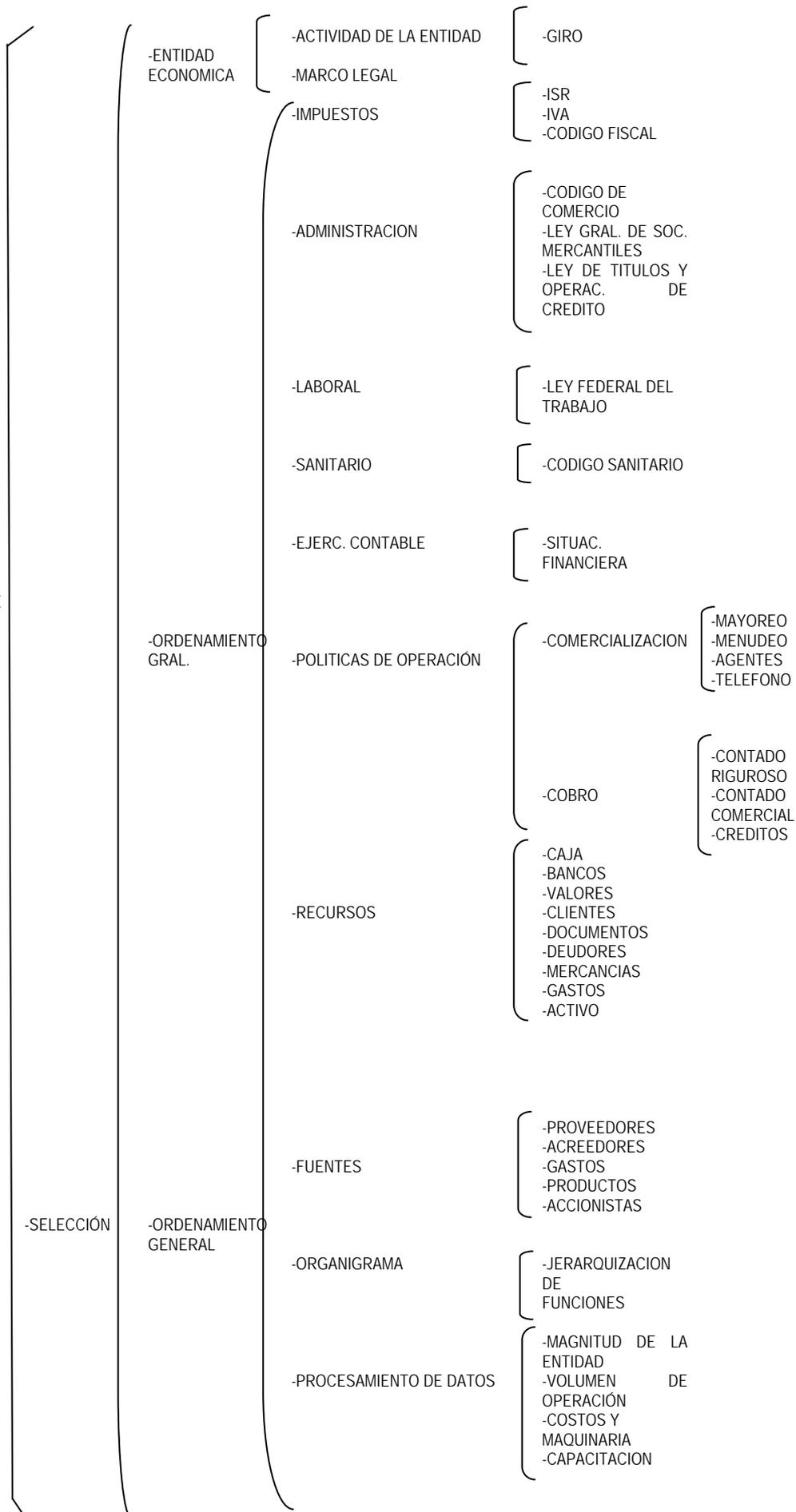
La instalación del sistema de información financiera implica:

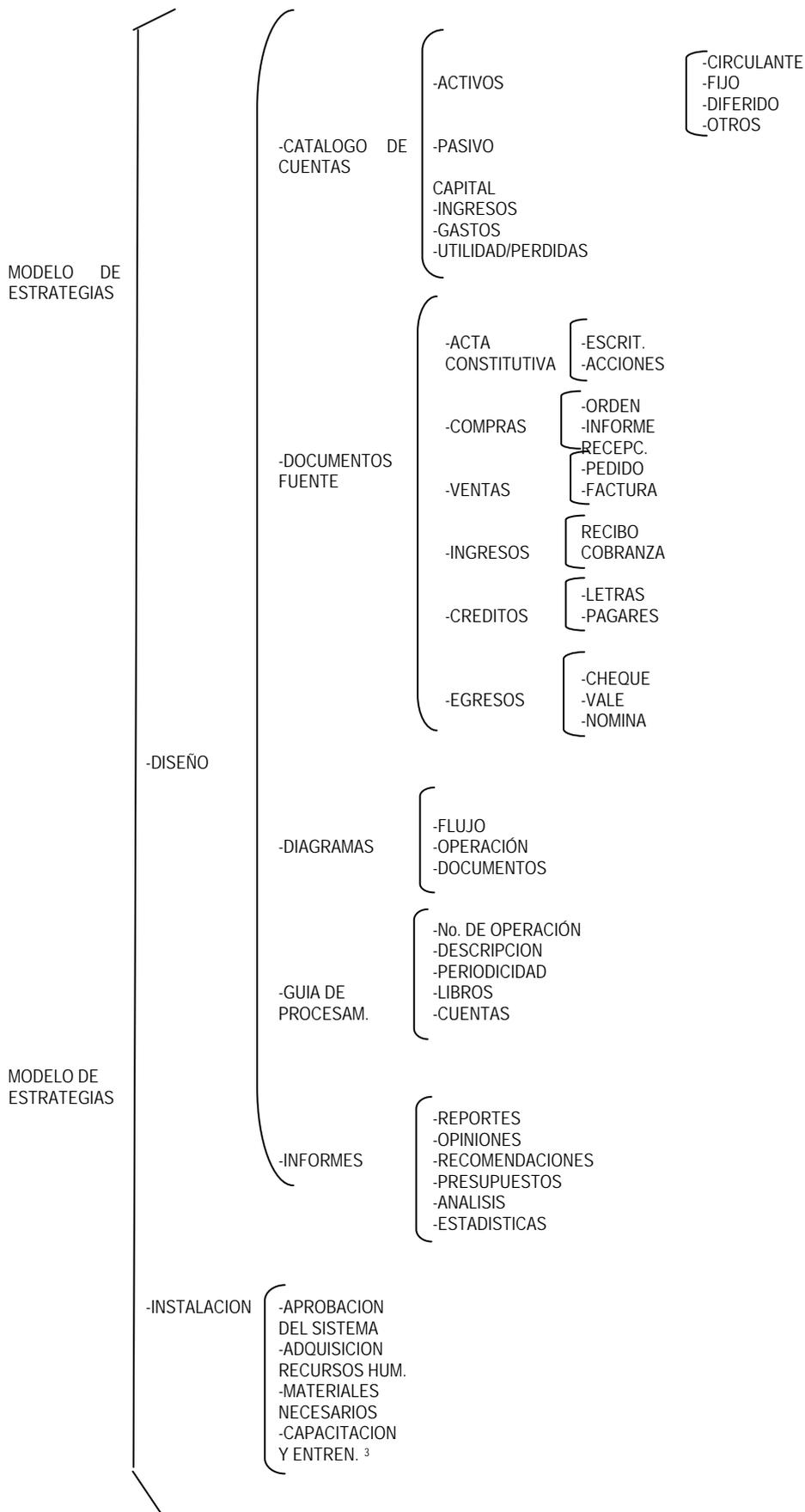
1. Aprobación del sistema diseñado
2. Adquisición de recursos humanos y materiales necesarios
3. Entrenamiento del personal

La aplicación del sistema instalado se efectúa observando los procedimientos y métodos establecidos, para lo cual es conveniente concentrarlos en el manual de sistematización contable, el cual proporcionará todos los pormenores de la organización contable de la entidad.

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

MODELO DE ESTRATEGIAS





<sup>3</sup> Diagrama de un sistema de información financiera y contable implementado a un modelo de calidad en una pequeña empresa.

## CONCLUSIONES

Como se ha visto en el transcurso del tema de la tesis, nuestro objetivo fue encaminado a través de los capítulos, en primer lugar, a definir los principales conceptos que forman parte del título de nuestro tema “Propuesta de un modelo de calidad en la contabilidad de una pequeña empresa”.

De esta manera esta establecimos como primer capítulo el concepto de calidad para conocer parte de las ideas que nos ofrece esta corriente de administración. Posteriormente en el segundo capítulo definimos el tema de que se contabilidad, en este punto establecimos los elementos que forman parte de una contabilidad completa.

En el tercer capítulo se desarrolla el tema de “Organización funcional de la empresa” fijamos la estructura organizacional, puesto que establecimos las características generales que toda empresa debe reunir para un perfecto funcionamiento. En organización contable de una empresa, de la misma manera, reunimos los elementos necesarios para la implementación de un sistema de información financiera.

En el capítulo cuarto terminamos con “Estrategias contables”, con las cuales se pueden llevar a cabo los pasos necesarios para la realización del modelo mas adecuado para proponer el modelo de calidad contable mas optimo.

A la conclusión que llegue con la elaboración de este proyecto, podríamos decir que la calidad dentro del concepto de la contabilidad es una conjunción de tres aspectos:

- Técnico
- Administrativo
- Humano

Si alguno de estos aspectos no existe o no funciona, se rompe todo el esquema que la calidad requiere.

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

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

De acuerdo con lo anterior analizamos, la situación actual de la empresa, esto es, a través del panorama general que ofrece la organización respecto a sus recursos financieros, técnicos y humanos, evaluando el grado de eficiencia dentro de los mismos y de esta manera se logren detectar las anomalías de la empresa.

Resulta ser que una vez visto y analizado cada uno de los temas, surge como consecuencia una guía que a mi criterio es la mas adecuada, considerando todos los puntos vistos y descritos anteriormente, no sin antes mencionar las estrategias a corto plazo y de manera constante que se deben llevar a cabo en este proceso.

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

## BIBLIOGRAFIA

- Aburto Jiménez Manuel  
Administración por Calidad  
México. Editorial Continental
- Chiavenato Adalberto  
Administración de Recursos Humanos  
México: Editorial Mc Graw Hill, 1994
- Colunga Dávila Carlos  
Administración para la Calidad  
México: Editorial Panorama 1ra. Edición 1994
- Elizondo López Arturo,  
El Proceso Contable 1  
Editorial ECAFSA 2000
- <http://unamosapuntes>.
- <http://www.cecyt13>.
- Fea Hugo.  
Hacia un nuevo concepto de empresa occidental.  
Editorial Alfa/Omega 1995.
- Fernández Arena José Antonio  
Elementos de administración, editorial Diana,  
México 1986.
- Ibid 4, pag. 29,39
- Ishikawa Kaoru  
¿Qué es Control de Calidad?  
México: Editorial Norma 1ra. Edición 1986
- Jouslin de Noray Beltrán  
El Movimiento Internacional de la Calidad  
Madrid: 1992
- Juran J.M.  
Análisis y Planeación de la Calidad  
México: Editorial Mc Graw Hill, 1ra. Edición 1995
- Lara Flores Elias  
1er. Curso de Contabilidad, Editorial Trillas,  
México 1994.

- Munich Galindo Lourdes  
Mas allá de la excelencia y de la calidad total  
México: Editorial Trillas, 1997
  
- Munich Galindo Lourdes  
Fundamentos de Administración  
Editorial Trillas 2000
  
- Perdomo Moreno Abraham  
Análisis e interpretación de los estados financieros  
México: Editorial Contable Administrativa, 1ra. Edición 1991
  
- Ramírez Padilla Dauzo Noel  
Contabilidad Administrativa  
México: Editorial Mc Graw Hill, 4ta. Edición 1999
  
- Sánchez Ambriz Gerardo, Ángeles Dauahare Marcela  
Tesis Profesional ¡Un problema! ¡Una hipótesis! ¡Una solución!  
Estado de México: Edición y reimpresión Universidad Nacional Autónoma de México.
  
- Sasso Hugo Luís  
El Proceso Contable  
México: Editorial Macchi, 3ra.Edición 1993
  
- Senlle Andrés  
Calidad Total en los Servicios y Administración Pública  
México: Editorial Gestión 2000
  
- Zuccolotto Héctor M.  
Calidad Total Aquí y ahora  
México: Editorial Panorama 1994