



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**  
**CUAUTITLAN**

**APLICACIÓN DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN**  
**EL ÁREA CONTABLE DE UNA EMPRESA IMPORTADORA**  
**Y EXPORTADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**  
**PRESENTA: ALICIA SÁNCHEZ CARPENTER**

**ASESOR: C.P. RAFAEL CANO RAZO**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**2009**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

En el camino que he recorrido en mi vida, agradezco a mi padre David por todas sus enseñanzas, regaños y apoyo para el mejoramiento de mi persona, tanto en el ámbito laboral como personal, a mi madre Alicia, que aparte de ser mi madre, es mi amiga y confidente en muchas cosas, de igual modo me ha enseñado a levantarme cuando me tropiezo y a no darme por vencida ante ningún fracaso. Les agradezco infinitamente por todo el amor, cariño y comprensión que me han otorgado para la realización de mis sueños.

A mi hermana Mónica por su apoyo incondicional, compañía en los buenos y malos momentos, por sus palabras de aliento, que me ayudaron a sonreír en tiempos de tormenta. Gracias por tu amistad y amor.

A mi familia que estuvieron al pendiente de los acontecimientos que han sucedido en mi vida, y estuvieron en el momento adecuado para brindarme una mano amiga y/o un consejo para salir adelante.

A Omar, que estuvo presionándome, para que terminara con este trabajo, y me dio palabras de aliento y dicha para no desesperarme.

A mi asesor Rafael Cano Razo, por sus enseñanzas tanto dentro y fuera del salón de clases, por la paciencia y consejos brindados en el desarrollo académico y de la tesis a presentar.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme las puertas del estudio y brindarme los conocimientos necesarios para cumplir las expectativas laborales que hoy en día se esperan de un egresado.

A todas mis amistades que han dejado huella en mi camino, que de igual modo fueron la fuente de muchas sonrisas y tristezas en mi vida.

Agradezco a Dios por haberme brindado la capacidad de ser una persona perseverante y brindarme de una excelente salud y poder disfrutar de todos los beneficios que la vida me presenta en cada amanecer.

Gracias infinitamente a todos por todo su amor, cariño y comprensión, **LOS QUIERO MUCHO.**

INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I .....	5
GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	5
1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN .....	7
1.1.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	7
1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	8
1.2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	9
CAPITULO II .....	16
TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS .....	16
2.2.3 EFECTOS DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS .....	20
2.2.4 ENFOQUE DE SISTEMAS .....	20
2.2.5 ASPECTOS BÁSICOS DEL ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN.....	24
2.2.6 SISTEMA ADMINISTRATIVO.....	26
2.2.7 ADMINISTRACIÓN Y ELEMENTOS COMO SISTEMA .....	28
CAPÍTULO III.....	30
CASO PRÁCTICO .....	30
APLICACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.....	30
3.1.2 CONTROL INTERNO.....	32
3.1.3 CONTROLES DE PROCESOS.....	34
3.2.1 CARTA DE ACTIVIDADES.....	36

SISTEMA PLANEACIÓN .....	37
3.4 MISIÓN DEL ÁREA CONTABLE.....	41
3.5 OBJETIVO DEL ÀREA CONTABLE.....	41
SISTEMA ORGANIZACIÓN.....	42
PROCESO DE DIRECCIÓN.....	48
3.12 SISTEMA CONTROL.....	53
3.12.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA CONTROL.....	55
3.7.1 SUBGERENTE DE CONTABILIDAD.....	56
3.12.2 DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	73
GLOSARIO .....	75
CONCLUSIONES .....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	79

## *INTRODUCCIÓN*

La administración existe desde que el hombre apareció en la tierra, aunque existía en una forma empírica y rudimentaria, dado que se unía en grupos para prever, planear y organizar sus diferentes actividades como lo eran la caza, la pesca, etc.

La administración es el organismo social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna; conforme pasa el tiempo ha ido evolucionando; se ha especializado y diversificado dado que se puede ocupar en la actividad, cualquiera que sea; que el ser humano realice.

De igual modo la contabilidad ha sido utilizada como una herramienta para verificar los pagos que se tengan que elaborar a proveedores, la preparación de pagos ante la Secretaría de Hacienda, y la obtención de los costos de acuerdo a la compra-venta de los productos.

Por tal motivo es la elaboración de este trabajo, ya que desde mi punto de vista el departamento de contabilidad, debe de llevar a cabo una excelente planeación de las actividades que se realizan en el mismo, y que se tomen precauciones con respecto a la división de trabajo, fechas y demás actividades que se realizan en el Departamento de Contabilidad.

Ya que las empresas crecen a una velocidad y magnitud impresionante, es necesario crear la necesidad de construir sistemas administrativos-contables que ayuden a la mejora de la realización de las actividades en dicha área.

Durante el desarrollo del trabajo, mostraré como han sido utilizados y empleados los elementos del proceso administrativo, en sistemas, de manera tal, que ayuden a la optimización de las actividades diarias dentro del área contable.

Muchas de las veces, hacemos una gran separación, entre la Contabilidad y la Administración, sin detenernos a analizar que si tomamos un poco de ambas materias, podríamos lograr cosas increíbles dentro de nuestro ámbito laboral.

De manera tal que en el desarrollo del capítulo I, se hablará de las generalidades de la administración, y del proceso administrativo, para que de este modo se pueda cautivar al lector, en cómo se puede manipular la administración y moldearla para aplicar sistemas administrativos en el área contable de cualquier empresa.

En el capítulo II se habla de los sistemas, y de cómo funcionan, es decir, que con ellos podemos medir la actividad y/o las partes que se relacionan en dicho proceso. Se verificara que si se utiliza de manera correcta todas las funciones que integran al sistema, existe una elevación y eficacia dentro de la operación de un organismo.

Ya en el capítulo III, se verá la aplicación y el cambio de lo que sería un proceso administrativo en sistemas administrativos en el área contable de la empresa; y se reflejará que haciendo una división correcta dentro de las labores que hace cada participante dentro de dicha área, las actividades se realizarán de mejor forma, continua y los participantes de esta área, serán capaces de poder enfrentar los problemas que surjan con el paso del tiempo.

# *CAPÍTULO I*

## **GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN**



A lo largo del tiempo las personas han elaborado planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas. Sin embargo, la necesidad de una administración adecuada es obvia para todas aquellas personas que han sido precavidas en las actividades que ha ido desarrollando desde tiempo atrás.

Existen muchas razones para una mala administración o la falta de esta, las cuales pueden ser: falta de conocimiento sobre como operar un área, escasa experiencia o la incompetencia del personal.

La habilidad administrativa es el ingrediente necesario para el éxito en cualquier empresa. La administración posee características muy particulares como son:

- UNIVERSALIDAD; la administración se da en cualquier lugar que exista un organismo social, ya que debe existir una coordinación de los medios que la rodean.
- ESPECIFICIDAD: aunque la administración va acompañada de otros fenómenos como son contables, productivos, etc., la administración es específica a un fin determinado.
- UNIDAD TEMPORAL: se distinguen etapas, fases y elementos, ésta es única y por lo tanto la vida de la empresa.
- UNIDAD JERÁRQUICA: existen jefes, gerentes, directores, etc., dentro de un organismo social participando en la administración, formando lo que es llamado el cuerpo administrativo.

La administración tiene un término que es utilizado como sinónimo, el cual es dirección, debido a que es uno de los elementos necesarios primarios, pero no es total para lograr una coordinación de la empresa.

Desglosando un poco lo anterior, se dice que el éxito de cualquier empresa depende en gran parte de la efectividad de la administración; por lo tanto, a medida que aumenta el tamaño de la empresa, surge un número de nuevos problemas administrativos.

## 1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Existen diversos conceptos de administración, los cuales se han elaborado por expertos en la materia, todos son muy variados lo cual ha provocado que se creara un caos en torno a la misma, a continuación se señalarán algunos ejemplos:

*Guzmán Valdivia: “es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.”*

*Reyes Ponce: “conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”*

*Koontz y O’Donell: “Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”*

Con base a lo anterior, se establece el concepto que da Joaquín Rodríguez Valencia: *“proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”*<sup>1</sup>

En otras palabras, la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Se puede establecer que la administración se da en cualquier lado que exista un organismo y que su éxito depende de la buena aplicación de la misma.

### 1.1.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se presenta como una actividad instrumental, frente a un conjunto de fines coordinados, está apoyada en objetivos a largo plazo y cuya configuración varía según los casos concretos, la actividad directiva no puede encerrarse en modelos teóricos o esquemas idealizados; es por eso que a continuación se enumeran los objetivos que la administración considera importantes para su realización:

---

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. 4ta. Edición. Pág. 123 Ed. Thomson. México 2003

- Dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia un fin común. Este propósito puede ser de origen público y de interés general.
- La obtención de una mayor eficiencia técnica, realizar en su campo de actividad, la mejor ejecución posible.
- Una mayor y mejor utilización racional de los recursos, es decir, buscar supervivencia, con el fin fundamental de eficiencia general y más particularmente, en el uso de recursos.
- La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de bienes y servicios, destinados a la satisfacción de las necesidades materiales del hombre y de la sociedad.
- Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos, que participan en la empresa, y eliminar las causas de conflictos posibles.

Por tal motivo se puede decir que la administración, es un proceso esencialmente dinámico y evolutivo, que se adapta e influye continuamente en las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas haciendo uso de ellas para lograr, en la forma más satisfactoria posible, los objetivos que se enlistaron con anterioridad.

## **1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Para el inicio de este capítulo se considera importante el hecho de brindar la definición de *PROCESO*: es una forma sistemática de hacer las cosas.

Algunos autores describen al proceso administrativo como:

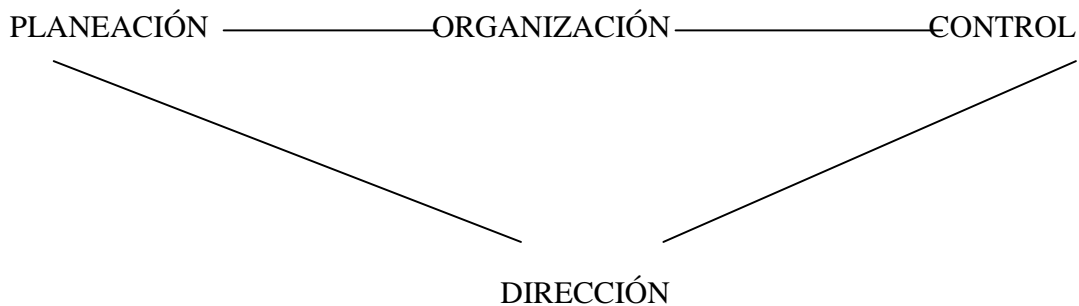
- "G. Munich y M. García: el conjunto de fases o etapas sucesivas, a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

- J. Stoner: es una serie de partes separadas, o funciones, que constituyen un proceso total”<sup>2</sup>

Para mí el proceso administrativo es, el conjunto de o pasos a seguir mediante los cuales se llega a un objetivo en común.

**Figura 1.1**

### **PROCESO DE ADMINISTRACIÓN CONTINUA**



#### **1.2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

##### **1.2.2 PLANEACIÓN**

“La función principal de la administración es la planeación. En esencia, planificar significa decidir anticipadamente lo que se debe hacer, determinar un curso de acción para el futuro. El objetivo de este paso es lograr un conjunto de acciones coherentes para alcanzar ciertas metas.”<sup>3</sup> De igual manera se puede definir como la “elección entre futuras alternativas de cursos de acción para la empresa en su conjunto y para cada departamento dentro de ella,”

<sup>22</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. Thomson. Pág. 133,134. México 2003

<sup>3</sup> Dever Alan. *Epidemiología y administración de servicios de salud*. Organización Panamericana de la Salud. Pág. 53 Aspen Publisher. 1991.

Los planes comprenden la adopción de objetivos para la empresa, las metas de los diferentes departamentos y las formas de alcanzarlas. Los planes proveen entonces formas racionales para aproximarse a objetivos previamente seleccionados.

La institución necesita diseñar un marco básico de planeación estratégica para alcanzar los objetivos planteados. Esto ayudará a decidir la distribución de recursos después de haber estimado sus ventajas y debilidades, al igual que haber analizado las oportunidades y obstáculos que existen en su medio.

Se deben seguir tres pasos básicos:

- Es la definición de las metas.

¿Qué le gustaría lograr?

- Definir la posición actual con respecto a las metas

¿Dónde se encuentra actualmente?

- Identificar los factores internos y externos que ayudarán al departamento a alcanzar sus metas o las obstaculizarán.

Una vez que se ha elaborado el plan tiene que incorporarse a las operaciones diarias del departamento.

La planificación acarrea algunas limitaciones inherentes, cualquier plan involucra acciones propuestas para el futuro y depende de un número de supuestos y pronósticos. Cuanto más largo sea el período de tiempo cubierto por un plan más difícil se hace planificar debido a las incertidumbres que se presentan.

### 1.2.3 ORGANIZACIÓN

“La organización puede ser definida como la forma de relacionar personas y cosas de manera tal que se combinen en una unidad tendiente al logro de los objetivos inherentes a la organización. El propósito básico de la función organizativa es el desarrollo de un marco llamado estructura organizativa normal”<sup>4</sup>

Como se mencionó con anterioridad la organización implica la creación de una estructura que permita al personal trabajar juntos y con eficiencia en la obtención de metas comunes. Con la organización se puede llegar a poner orden dentro del caos, se definen áreas de responsabilidad y de tareas para eliminar conflictos y establecer un ambiente de trabajo en equipo.

A la organización se le puede mostrar como un proceso constituido por varios pasos:

- Las tareas deben esquematizarse previamente. Esto podría abarcar la compra de equipos, la contratación de empleados, el enunciado de políticas para obtener fondos.
- La carga de trabajo debe dividirse en actividades que pueden desempeñar de manera lógica y competente una persona o grupo de personas, la carga de trabajo debe distribuirse apropiadamente entre el personal para que cumplan con las tareas de acuerdo con las calificaciones y niveles de desempeño generalmente aceptadas.
- El trabajo deberá estar combinado de una manera lógica y eficiente.
- El trabajo debe coordinarse para que las tareas individuales llevadas a cabo por varias personas en el departamento concuerde con las necesidades departamentales.

---

<sup>4</sup> Dever Alan. *Epidemiología y administración de servicios de salud*. Organización Panamericana de la Salud. Pág. 53 Aspen Publisher. 1991.

#### 1.2.4 DIRECCIÓN

Una vez determinados los planes y creada una organización para llevarlos a la práctica, la próxima función lógica de la administración es realizar el trabajo necesario, esto se logra por medio de la función de dirección, que comprende: impartir órdenes, supervisar, conducir, motivar y comunicar.

Se puede semejar este punto con el director de una orquesta, cuya función es crear un sonido coordinado con el ritmo correcto por medio de los esfuerzos integrados de los instrumentistas.

La dirección significa guiar, y supervisar a los coordinadores; con esta función se debe impulsar a los miembros de la institución a alcanzar las metas establecidas; se debe basar en la comprensión de las motivaciones humanas y sobre la habilidad para diseñar funciones y sistemas de relación interpersonal persuasivos para que el personal obtenga la satisfacción de saber que está contribuyendo a llegar a las metas departamentales.

En otras palabras la dirección es: *decir a la gente qué es lo que tiene que hacer y ver que lo haga.*

En cualquier institución, el factor humano debe ser tratado, de manera que logre la total participación de los empleados, de igual modo se tienen que observar las necesidades, deseos y actitudes de las personas. Los gerentes de cada área deben aprender a tratar al personal que se encuentra a su cargo, y que humanizar el trabajo de tal manera que se reduzca el margen de error en las labores desempeñadas, para que el personal se enfoque a las metas y actividades realizadas.

Dentro de esta función es común que el director confunda la motivación con la manipulación ya que el gerente instruye a su personal a la realización de actividades aun contrarias a sus intereses y/o necesidades. En realidad la habilidad del gerente debe de ser en el sentido de alentar a los empleados para alcanzar las metas de la organización a través de un buen ejemplo

Para poder trabajar en conjunto, la gente necesita comunicarse, y se puede definir una buena comunicación como el intercambio de pensamientos o de información y de significados entre

dos o más personas, que lleve a un entendimiento mutuo. La ausencia de ésta conduce a problemas mayores. Entre las barreras que encontramos para una buena comunicación son:

- Los mensajes mal expresados
- Traducciones defectuosas
- Mala retención
- Falta de atención
- Supuestos no aclarados
- Desconfianza del comunicador
- Miedo.

Una buena comunicación significa:

- Brindar la información correcta
- En el momento adecuado
- A la gente adecuada
- Recibir una respuesta positiva

### **1.2.5 .CONTROL**

El control puede definirse como la regulación de las actividades de acuerdo con los requerimientos de un plan. Consiste en evaluar y corregir las acciones de una organización para asegurar el logro de sus objetivos y planes.

Con este proceso se mide el desempeño y el progreso hacia la obtención de las metas, y permite al Gerente del área de contabilidad detectar las desviaciones que impiden el

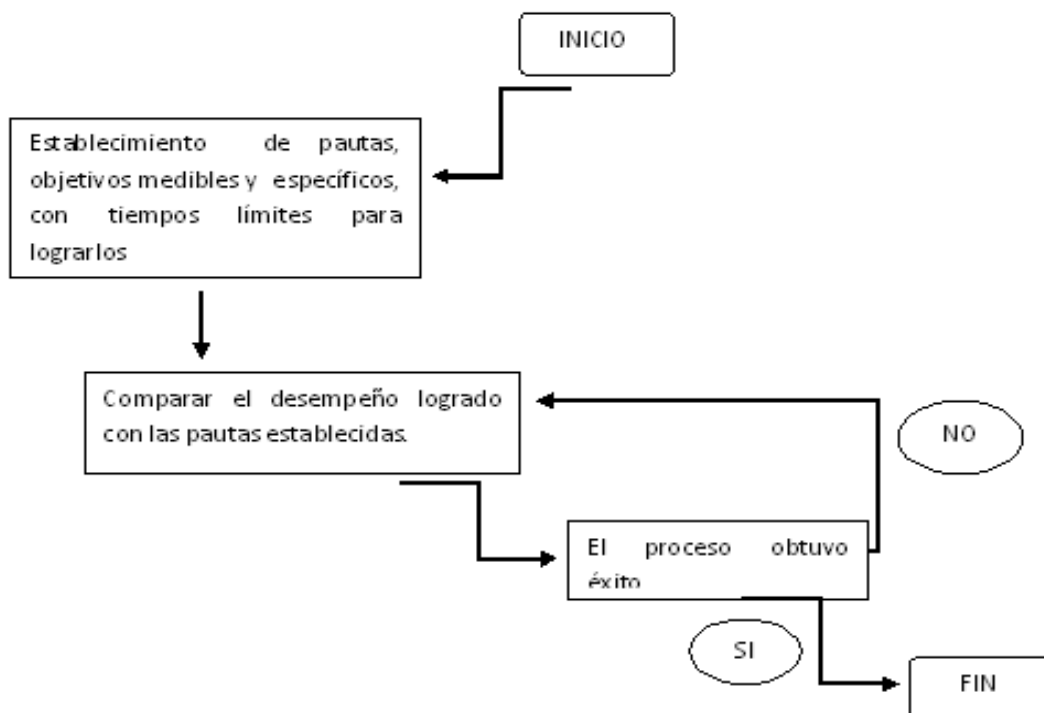


cumplimiento de los planes. Este último proceso provee los datos y permite saber a tiempo cómo marchan las cosas, ayuda a reducir la cantidad de errores.

Se debe de llevar una revisión periódica para saber si se están realizando bien las cosas, ya que si no se hace esta revisión se puede continuar cometiendo los mismos errores una y otra vez. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades del control, de hecho, los gerentes de cada área tienen que preocuparse por el control, ya que con el tiempo, los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se han planeado con anterioridad.

En la siguiente figura se muestran los tres pasos que deben seguir según transcurra el tiempo, para verificar el control que llevan en su departamento:

**Diagrama 1.2**



<b>PREGUNTAS</b>	<b>FUNCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>RESULTADOS</b>
<p>*¿Qué se quiere hacer?</p> <p>*¿Qué se va a hacer?</p> <p>*¿Cómo se va a hacer?</p> <p>*¿Cuándo se va a hacer?</p>	<b>PLANEACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio del ambiente</li> <li>• Establecer objetivos</li> <li>• Pronosticar el futuro</li> <li>• Determinar los recursos necesarios.</li> <li>• Revisar y ajustar el plan según resultados del control</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Quién debe hacer el trabajo?</li> <li>❖ ¿Con cuánta autoridad y responsabilidad?</li> <li>❖ ¿Con qué estructura?</li> <li>❖ ¿cómo se van a llevar a cabo los planes?</li> </ul>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identificar y definir el trabajo a realizar.</li> <li>❖ Dividir el trabajo en deberes</li> <li>❖ Agrupar deberes en puestos</li> <li>❖ Agrupar puestos en unidades</li> <li>❖ Coordinar durante todo el proceso de organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Qué tareas se van a hacer?</li> <li>○ ¿Cómo se está haciendo?</li> </ul>	<b>DIRECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicar y explicar objetivos a los subordinados</li> <li>○ Guiar a los subalternos</li> <li>○ Motivar al personal con base en el rendimiento</li> </ul>

***CAPITULO II***  
***TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS***

## 2.1 ¿QUÉ ES UN SISTEMA?

Universalmente se puede definir como “un conjunto de elementos que son interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente”; al igual que a una organización se le conoce como sistema ya que consta de un número de partes interactuantes.

Cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede ser considerado como sistema, es decir, es difícil decir dónde comienza y dónde termina determinado sistema.

Como en todas las teorías y ciencias existe una gran diversidad de conceptos y definiciones acerca de algún tema, es por eso que a continuación se mencionan las definiciones y conceptos de lo que es un sistema, de algunos autores:

- *Cleland y King: el conjunto de parte regularmente interactuantes e interdependientes que forman un todo unificado.*
- *West Churman: el conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas, es decir, que los sistemas integran un conjunto de elementos, que operan agrupadamente hacia el o los objetivos generales del todo.*

A mi parecer sistema se puede definir como: un conjunto organizado, en el que cada una de las partes que lo integran se interrelacionan a través de un orden que vincula los actos hacia un fin determinado.

Sin embargo el concepto básico de sistema, fue expuesto en el año 1930, por Henderson, quién señaló que la interdependencia de las variables en un sistema, es una de las inducciones más amplias que poseemos de la experiencia.

### 2.2.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Para poder entender mejor esta teoría, se tiene que comprender la operación de un organismo social, el cual debe ser concebido como un sistema; es por eso que la teoría integra el

conocimiento de varios campos de especialización, a fin de que el sistema, como un todo, pueda ser mejor entendido.

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, los cuales fueron publicados en los años 1950 y 1968. La esencia de esta teoría es la de producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la Teoría General de Sistemas son:

“Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.

- a) Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
- b) Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias sociales.
- c) Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
- d) Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica”<sup>5</sup>

Es decir, que la Teoría General de Sistemas asevera que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

La teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

- a) *“Los sistemas existen dentro de sistemas*; Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los

---

<sup>5</sup> Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría general de la administración. MC Graw Hill. Pág.5712da Ed. México 1989.

organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas nutrientes, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente.

- b) *Los sistemas son abiertos.* Es una consecuencia de la premisa anterior, cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
- c) *Las funciones de un sistema dependen de su estructura.* Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, se contraen por que están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.”<sup>6</sup>

Lo que se conceptualizó con anterioridad no es el funcionamiento adecuado de la Teoría General de Sistemas, sino las características y parámetros que establece para todos los sistemas.

## **2.2.2 OBJETIVOS DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS**

La teoría general de sistemas enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo en relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples interrelaciones con distinto nivel de relevancia.

Para concretar un poco el objetivo fundamental es que al estudiar cada parte de la naturaleza en el cual estemos interesados, es conveniente que la enmarquemos en un sistema definido por sus tres componentes: objetivo, elementos y las interrelaciones; de igual modo el ambiente con el cual tiene sus interrelaciones vitales y significativas, todo lo cual es necesario identificar, para comprender en todas sus implicaciones, la parte de la naturaleza que se quiere estudiar.

---

<sup>6</sup> Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría general de la administración. MC Graw Hill. Pág.572 2da Ed. México 1989.

De esta manera la teoría general de sistemas nos permite analizar:

- a. Cómo se relacionan determinados elementos y para qué se relacionan (investigación a partir de los elementos, para descubrir el objetivo, sistema y el ambiente).
- b. Cuáles elementos son necesarios y cómo se interrelacionan para producir determinado resultado (investigación a partir de un objetivo que se conoce, para descubrir el sistema que lo produce)
- c. Para qué existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y cuáles son todos los elementos involucrados (investigación a partir de ciertos elementos, e interrelaciones para descubrir el sistema y su objetivo).

### ***2.2.3 EFECTOS DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS***

A continuación se mencionan dos efectos que han tenido relevancia en el estudio de la realidad:

1. La necesidad de estudiar los problemas importantes, a través de grupos inter y multidisciplinarios.
2. El nacimiento de nuevas teorías y enfoques en disciplinas diversas.

El estudio de los problemas, a través de grupos inter y multidisciplinarios, se busca conocer los antecedentes, interacciones y efectos en las distintas áreas del ambiente donde se da el problema, para evaluarlos y jerarquizarlos, además de buscar soluciones que optimicen los beneficios desde un punto de vista integral.

### ***2.2.4 ENFOQUE DE SISTEMAS***

Se ocupa directamente de la aplicación de la teoría general de sistemas y se puede emplear en la práctica de la administración o cualquier otro campo de actividad.

La teoría tradicional, identifica y proporciona conceptos comunes a las filosofías y ciencias divergentes, pero no se ocupa del nivel operacional; sin embargo, un concepto relacionado que

puede considerarse como subsistema de la teoría general de sistema se ocupa más de la integración de las partes en el nivel operacional.

El enfoque de sistemas aplicado a la administración, parte del presupuesto de que todo organismo social es un sistema. La administración se reduce a la integración de los elementos componentes del sistema; integración que sólo puede lograrse, si cada administrador se guía por el análisis de sistemas en la solución de problemas de su competencia.

La función principal del enfoque de sistemas es la elevación óptima de la eficacia de la operación de todo el organismo, lo que no siempre significa la optimización de la actividad de todos sus elementos. La esencia del enfoque de sistemas se refiere a los siguientes aspectos:

- a. Formulación de objetivos y aclaración de la jerarquización de éstos antes de comenzar cualquier actividad relacionada con la administración y en particular, con la toma de decisiones.
- b. Obtención del efecto máximo, en el sentido de lograr los objetivos planteados con un mínimo de gastos, mediante un análisis comparativo de las alternativas y su adecuada elección para lograr las metas.
- c. Apreciación cuantitativa de objetivos, métodos y medios de lograrlos, basada en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos, y no en criterios particulares.

El enfoque de sistemas estudia la interrelación que existe entre los elementos de la organización, investiga los procesos que unen dichos elementos, sus objetivos.

- Los objetivos y valores organizacionales, son dos de los más importantes.
- El sistema técnico, es el que se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de insumos en productos. Si bien es sabido, la tecnología afecta la estructura del organismo y al sistema psicosocial.



- El sistema personal, está formado por personal y grupos en interacción, por lo tanto está compuesto por la conducta individual y la motivación, las relaciones, la dinámica de grupos, las fuerzas ambientales.
- El sistema administrativo, involucra a todo el organismo que lo relaciona con su medio, establece objetivos, desarrolla planes, estrategias y operaciones, mediante el diseño de la estructura orgánica, la integración de recursos, el manejo y la condición de gente.

### Esquema 2.1



Esta teoría provoca efectos sobre la planeación, organización, dirección y control; las cuales se mostrarán a continuación:

- EFECTOS SOBRE LA PLANEACIÓN: Como bien se sabe la planeación se presenta en tres niveles: el estratégico, el de coordinación y el operativo. Una parte de la

planeación involucra definir la naturaleza de las áreas problemáticas y, posteriormente, la captación de información necesaria antes de una decisión final. Dentro del tercer nivel, (operativo), las operaciones rutinarias dentro de cada sistema, pueden programarse con facilidad para los sistemas automáticos de decisión, algunos de los problemas que requieren decisiones administrativas en una organización son:

- ✚ Planeación de operaciones totales.
  - ✚ Asignación de personal para las diferentes funciones.
  - ✚ Planeación de cargas de trabajo de equipo y maquinaria.
  - ✚ Planeación y control de inventarios
  - ✚ Flujos de material e información.
- EFECTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN: el administrador debe comprender que un organismo no se forma de partes aisladas, sino que es un sistema, él debe tener conocimiento de las relaciones entre las partes y estar consciente de sus interacciones.
- Johnson, Kast y Rosenweig comentan:
- “con la creciente especialización, tamaño y complejidad, la demanda de la aplicación del concepto de sistemas a la organización, ha aumentado rápidamente en las últimas décadas y tendrá una importancia mayor en el futuro”<sup>7</sup>
- EFECTOS SOBRE LA DIRECCIÓN: En toda organización la dirección es un proceso necesario para el funcionamiento total de los organismos. La dirección tiene la responsabilidad de proporcionar dirección y coordinación, así como fijar las guías dentro de las cuales el progreso ha de lograrse.
  - ✚ En el periodo de planeación se debe de tener la determinación de objetivos de la organización, por medio de estrategias de planeación y programación.

---

<sup>7</sup> Johnson, Kast y Rosenweig, *Teoría, integración y administración de sistemas*, Limusa, México, 1976 pag. 362.

- ✚ El periodo de adquisición consiste en el diseño e implantación de la organización y sus recursos.
- ✚ El periodo de uso, consiste en la operación y el mantenimiento de la organización, ejecución y coordinación de sus actividades, da definición y control de su efectividad para lograr objetivos.

El enfoque de sistemas, es un esfuerzo que requiere la identificación y evaluación de objetivos, restricciones y recursos dentro de un sistema compuesto por hombres, materiales, información, etc.

- EFECTOS SOBRE EL CONTROL: implica fijar una base para determinar la autoridad y la responsabilidad para realizar operaciones de sistemas, y se lograrán mejoras aplicando técnicas de control y medición.
- El enfoque de sistemas se integra y apoya en tres grandes raíces históricas:
  1. Análisis de sistemas y procedimientos de flujo de información.
  2. La revolución organizacional, que subraya objetivos de sistemas.
  3. La investigación de operaciones, que utiliza modelos de decisión.

En resumen los elementos claves del enfoque de sistemas de la administración son: objetivos, modelos e información.

El enfoque de sistemas, proporciona una estructura para visualizar factores internos y externos en un todo, lo cual nos permite reconocer tanto la colocación como el funcionamiento de los subsistemas.

### ***2.2.5 ASPECTOS BÁSICOS DEL ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN***

Los aspectos básicos, de acuerdo con el autor J. Leñero G., son los siguientes:<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> J. Leñero G., *Introducción al enfoque de sistemas*, ICAP, Costa Rica, 1977

- a) “El organismo y su medio ambiente. Toda actividad organizacional tiene su razón de ser, en relación con un medio ambiente que requiere o desea los bienes o servicios que el organismo social produce. Todo organismo debe poner especial atención en conocer la aceptabilidad de sus productos por el ambiente, tanto en el. El éxito o fracaso de cualquier organismo social está enlazado principalmente con sus interrelaciones con el medio ambiente, y que para lograr adecuados procesos internos, requiere de la aceptación de sus bienes o servicios o del suministro de los insumos que dichos procesos requieren.
- b) El organismo: conjunto de sistemas. Cada organismo social produce más de un bien o servicio, por tanto, serán necesarios varios subprocesos para realizarlo, de esta manera en un mismo organismo se interrelacionan diferentes sistemas y subsistemas definidos para cada producto y en ocasiones, subproducto que se debe realizar.
- c) Estructuración de los sistemas internos del organismo. Cada organismo, y en particular cada organismo social, se compone de sistemas y subsistemas que debe desarrollar. Cada uno de éstos, contiene los siguientes componentes:
  - I. Objetivo: consiste en establecer claramente la descripción del producto final, que se pretenden lograr en cada sistema o subsistema después de ejecutar las acciones necesarias para alcanzarlo. Como todo objetivo se debe de establecer claramente en forma cuantitativa (meta), en tiempo (programa) y recursos financieros (presupuesto).
  - II. Elemento: para alcanzar los objetivos establecidos por un organismo social, se requiere de unidades orgánicas, cada una dotada de recursos (humanos, financieros, materiales), para llevar a cabo, las actitudes asignadas y necesarias para lograr el producto final requerido. A cada una de esas unidades orgánicas, le corresponde realizar uno o varios subprocesos, de tal manera que una combinación adecuada de ellos genere la obtención del producto final.

## **2.2.6 SISTEMA ADMINISTRATIVO**

Está relacionado con la toma de decisiones para planear, organizar, dirigir y controlar el esfuerzo y proceso, que son el contexto, para la función más sustantiva de coordinar diversas actividades administrativas hacia el logro de determinado objetivo.

A continuación se exponen algunas definiciones de lo que es un sistema administrativo:

- Samuel Certo: aquel que está formado por diversas partes, que funcionan sobre una base de independencia para alcanzar un propósito.
- F.E. Kast: el medio para unir los subsistemas de metas y valores, técnicos y psicosociales y estructurales de las organizaciones.

A mi parecer un sistema administrativo es *“el sistema a través del cual, una organización planea, organiza, dirige y controla, las actividades para conseguir sus planes y objetivos utilizando de manera correcta los recursos que sean necesarios.”*

Hoy en día el administrador moderno muestra una preocupación por el marco de referencia de la organización, esto ha sido provocado, por la coordinación del esfuerzo del grupo, hacia un objetivo establecido. Dicha coordinación se efectúa en cuatro maneras:

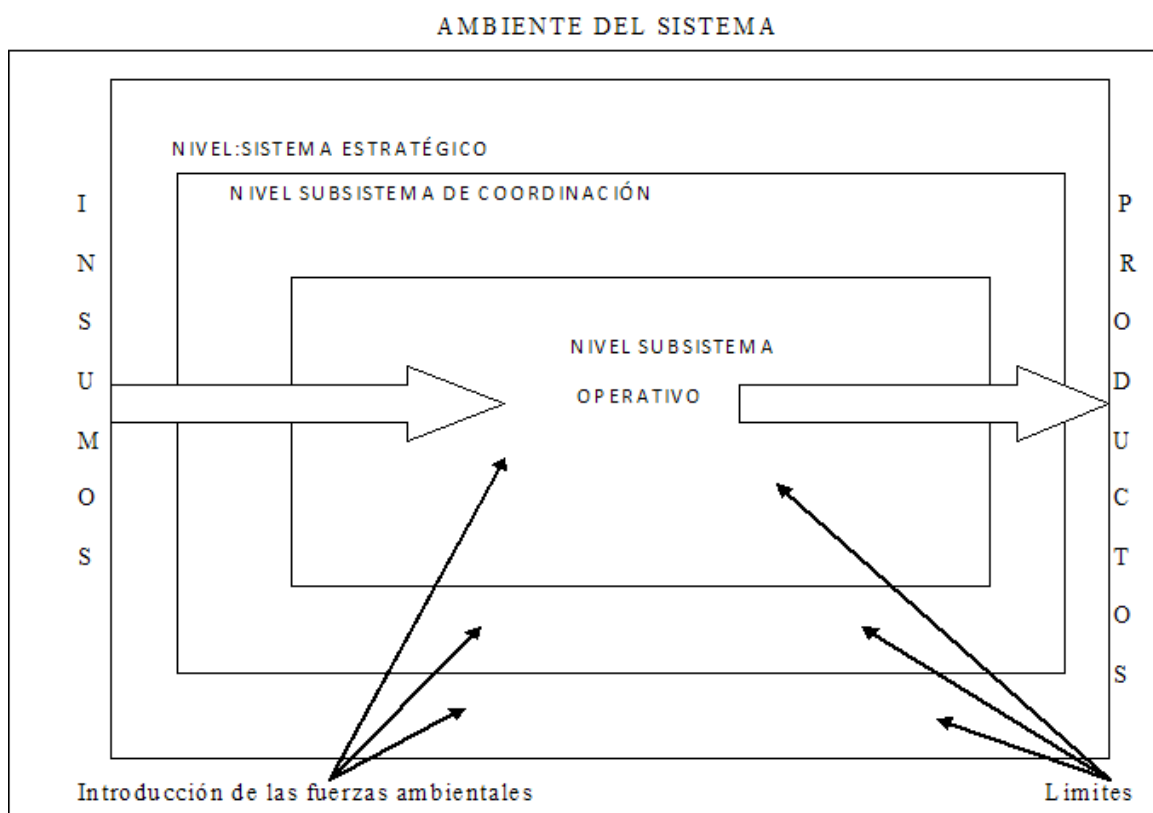
- a) A través del personal.
- b) A través de técnicas.
- c) En un organismo social.
- d) Hacia objetivos.

La administración es el proceso de integración de los recursos en un sistema global, para el logro de objetivos.

Conforme ha pasado el tiempo, y las investigaciones han demostrado que los organismos sociales, centran su atención en el proceso administrativo fundamentalmente: planeación-organización-dirección y control, los cuales son esenciales si es que la empresa quiere llegar a lograr sus principales metas y objetivos. Dicho proceso es necesario para cualquier tipo de

empresa ya sea privada, pública, educativa, etc., en la que los recursos humanos financieros y materiales deben combinarse para lograr ciertos objetivos.

**Cuadro 2.2**



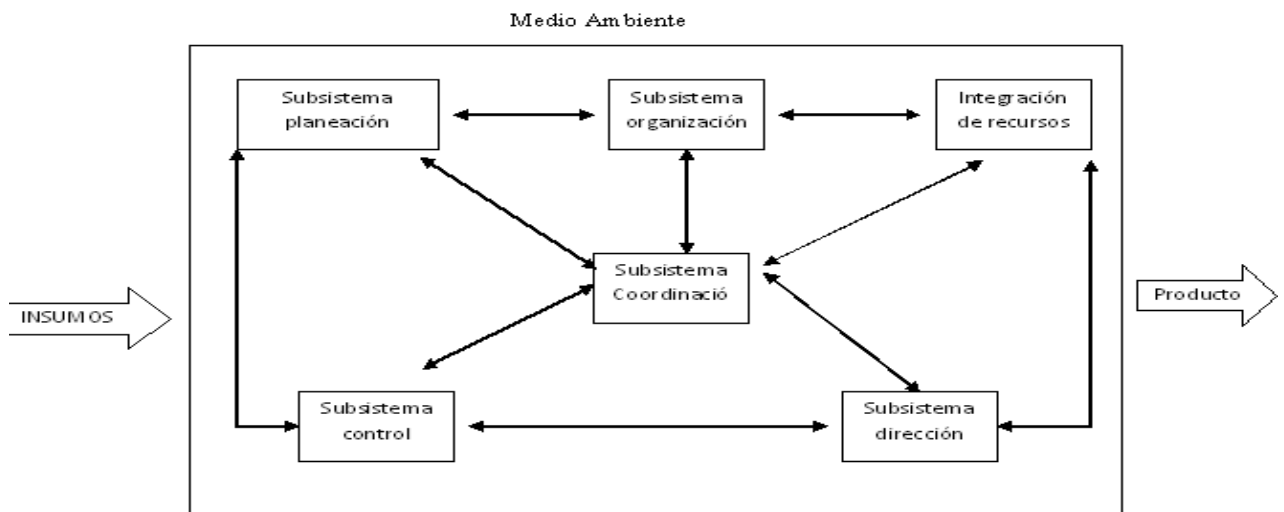
Para Parsons, Petit y Thompson la empresa se divide en 3 niveles, como se mostró en la figura anterior.

A continuación se describen cada uno de dichos niveles.

- 1) NIVEL OPERATIVO: está relacionado principalmente con la racionalidad técnico-económica, y trata de crear certidumbre, cerrando el núcleo técnico para muchas variables.
- 2) NIVEL ESTRÁTEGICO: encara el más alto grado de incertidumbre en términos de los insumos provenientes del medio ambiente, sobre los cuales tiene muy poco control, por lo que el personal que se encuentre en este nivel debe tener puntos de vista de sistema abierto y concentrarse en estrategias innovadoras y/o adaptativas.
- 3) NIVEL DE COORDINACIÓN: es el que opera entre el operativo y estratégico, sirve de intermediación y coordinación de ambos. Este nivel transforma la incertidumbre del medio ambiente en racionalidad técnico-económica, necesaria como insumo del subsistema operativo.

### 2.2.7 ADMINISTRACIÓN Y ELEMENTOS COMO SISTEMA

Como todo sistema, se tiene que tener una estructura con relación a la unión de elementos del conjunto. En la siguiente figura se muestra una contemplación del sistema de administración con su conjunto de elementos interconectados. **Figura 2.3**



El sistema está rodeado de un medio con características de sistemas de: objetivos, valores, técnicas, psicosociales, estructurales; tal ambiente define las fronteras o límites del sistema.

Tal vez algunos elementos que forman parte de un sistema, puedan estar aislados entre sí, pero es indispensable que haya una red de interacciones para asegurar así, que las actividades que desarrollan cada uno de ellos y sean convenientemente integrados para obtener un objetivo común.

La administración centra la atención en la toma de decisiones, mediante el cual es posible hacer progresar el sistema de un modo consciente o con carácter científico. Dicha toma de decisiones, que es el que caracteriza al proceso de administración, es influida por el comportamiento del personal del área, comportamiento del cual se trasciende en el resultado de las actividades.

En otras palabras, la manera en la que actúa el Gerente del área depende de los recursos disponibles y de su propia habilidad, o la de sus auxiliares, en emplear dichos recursos. El administrador debe adoptar una postura de desarrollo de sus funciones que esté enfocada en las siguientes variables:

Planear

Organizar

Integrar recursos

Dirigir

Controlar

Los autores Koontz y O'Donnell comentan, que la ventaja de enfocar cualquier área de estudio o cualquier problema como un sistema, consiste en que se capacita para observar las variables, limitaciones, críticas y la interacción entre éstas.

Dentro de un organismo social y/o departamento no se debe de ignorar la naturaleza sistemática de los componentes; al contrario, se debe de tener en mente y ver cómo los conceptos básicos de la teoría de sistemas, encajan en el análisis administrativo.



*CAPÍTULO III*

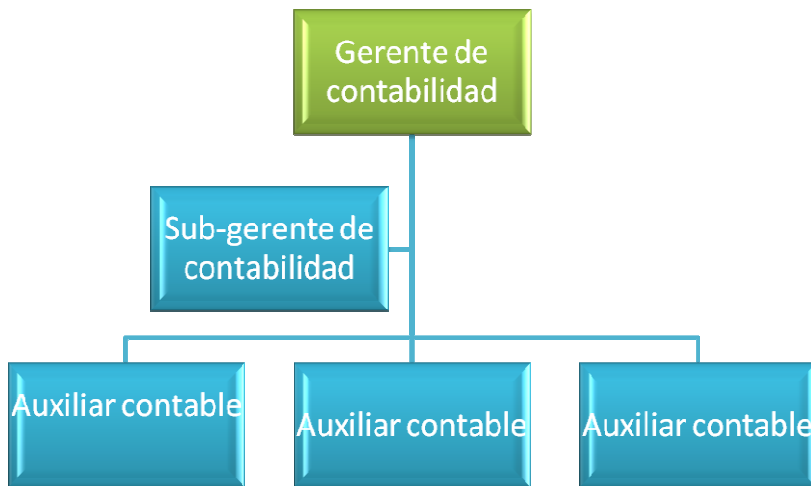
**CASO PRÁCTICO**

**APLICACIÓN DEL SISTEMA  
ADMINISTRATIVO AL  
DEPARTAMENTO DE  
CONTABILIDAD**

### 3.1.1 GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO CONTABLE

El área contable tiene como finalidad registrar las operaciones que se realizan día tras día en las diferentes áreas operacionales que afectan tanto directa como indirectamente a la empresa; es decir, aquellas que producen variaciones en el patrimonio de la organización, así como también reflejar sus efectos económicos y financieros. Es un sistema integrado y la partida doble le da su estructura básica.

El área de contabilidad de la empresa importadora y exportadora de productos químicos se encuentra organizada como se muestra en el siguiente organigrama:



Las actividades que se realizan en este departamento se enlistan a continuación:

- Conciliación del Impuesto al Valor Agregado
- Conciliaciones bancarias por mes
- Depuración de las cuentas
- Pagos a proveedores
- Captura de facturas de los proveedores en el sistema
- Captura de reembolsos
- Elaboración de pagos de impuestos
- Pago del Impuesto Empresarial a Tasa Única

- Devoluciones y compensaciones del Impuesto al Valor Agregado ante el SAT
- Vaciado de pedimentos de importación y exportación
- Carga 'batch' de declaraciones informativas
- Inventarios de almacén
- Declaraciones Informativas Operaciones con Terceros
- Estados financieros
- Balanzas de comprobación
- Inventarios

### **3.1.2 CONTROL INTERNO**

Antes de comenzar a implementar los procedimientos administrativos en el departamento es necesario considerar que el departamento contable es una importante vía de información, es primordial que los datos que de él surjan cuenten con un alto grado de confiabilidad y estén exentos de errores y deformaciones. Para garantizar esto, existen ciertas normas que el departamento debe contemplar para que dichos informes que emitan reflejen la realidad de la empresa.

La finalidad del control interno es que la información que produzca el sistema muestre la situación económica y financiera real de la empresa, se reduzca al máximo las posibilidades de errores y fraudes y se realicen todos los procedimientos que la dirección ha establecido. A continuación se enlistan las normas que es conveniente llevar en el departamento:

- **PARTIDA DOBLE:** es la principal norma de control interno del departamento. Al establecer que todo movimiento debe tener una contrapartida, evita los errores en la carga de operaciones, establece un equilibrio.
- **CONTRASEÑA Y PERFILES:** se debe tener un control de seguridad que limite el acceso de personas no habilitadas, es decir, que cada integrante del departamento tenga asignado un código que determine cuando accede al sistema, qué tareas puede realizar y cuáles no, esto ayuda para evitar el manejo fraudulento. Si se

llegará a necesitar la información de algún compañero se tendrá que manejar una carpeta en la red para que de este modo solamente el autorizado en la utilización de

- **REGISTRO DE FECHAS:** mantener un registro de carga de asientos y de las modificaciones posteriores de los mismos por errores u omisiones para evitar que cualquier modificación no quede asentada. Esto va de la mano con la contraseña de seguridad ('password') y el perfil que cada integrante del área de contabilidad tendrá.
- **COPIAS DE SEGURIDAD:** debe contarse con un buen sistema de copias que respalde el trabajo diario, ya que la información que brinda no sólo es de suma importancia, sino que también es sustancial para la generación de información empresarial, en este apartado entra el área de sistemas. El cual deberá de tener un respaldo del trabajo diario, el cual será de mucha ayuda, en el momento que llegue a fallar alguna base de datos, o la computadora de algún integrante del equipo.

De igual modo, para tener un mejor control de las entradas será necesario que:

- Toda la documentación que va a ser ingresada en el sistema debe estar autorizada por el responsable correspondiente, es decir, el gerente del área de contabilidad, deberá de revisar y autorizar las facturas, los reembolsos, o cualesquiera que sea el documento a capturar por los colaboradores.
- La documentación a ingresar debe estar pre numerada, esta numeración la dará automáticamente el sistema operativo en el cual se trabaje.
- Control de dígito de verificación para determinados registros.
- Control de código de cuenta del plan de cuentas: que esa cuenta exista, que no sea de definición de rubro o de tipo de cuenta.
- Control de fecha de aplicación: que coincida con el rango de fecha del ejercicio.
- Controles de integridad; que todos los datos que deben ser ingresados al sistema se hayan cargado al mismo.
- Verificar que las operaciones sean registradas una sola vez, para evitar el procesamiento duplicado.

### 3.1.3 CONTROLES DE PROCESOS:

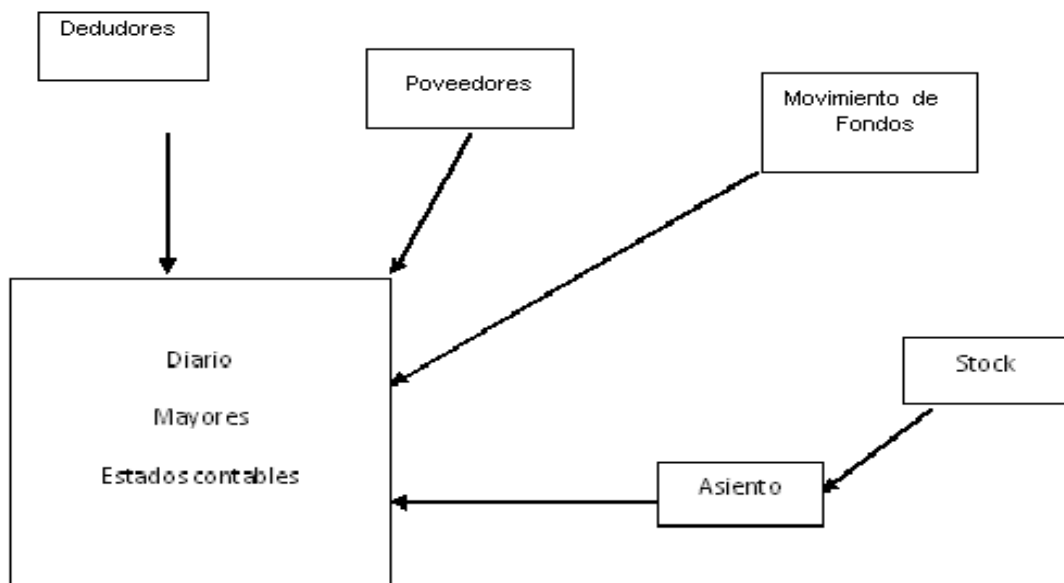
- Deberán establecerse controles que permitan asegurar que toda la información ingresada en el sistema sea procesada en forma completa y exacta.
- Control de rango y campo, que los datos que se ingresen estén de acuerdo con la definición de la celda en el que se ingresan.
- Control de la igualdad entre debe y haber antes de permitir la grabación del asiento.

### 3.1.4 CONTROLES DE SALIDAS

- Checar los totales procesados con lo totales de control.
- Acceso restringido a determinada información: debe establecerse que las salidas lleguen sólo a los usuarios que correspondan.

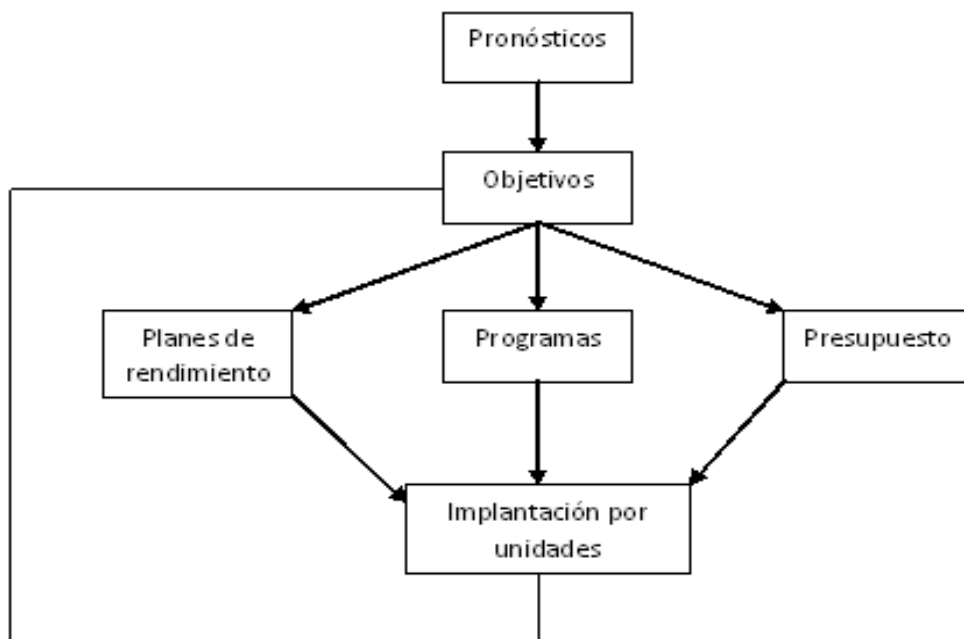
A continuación se muestra a rangos universales la estructura general del sistema que se mencionó anteriormente.

**Figura 3.1**



Para mejorar al departamento contable, se debe de hacer un análisis para saber con qué recursos se puede contar, de este modo se realizará una planeación estableciendo objetivos, programas, planes de rendimiento; de esta manera quienes integran el Departamento comprenderán la forma en la que se irá trabajando a partir del momento en que se tenga el siguiente esquema:

**Esquema 3.2**



---

<sup>9</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. 4ta. Edición. Pág. 194 Ed. Thomson. México 2003

### **3.2.1 CARTA DE ACTIVIDADES**

Para mejorar y progresar en los roles laborales que se realizan día tras días será necesario ingresar una carta de actividades, la cual sirve para mostrar mejor, las relaciones de las funciones y las obligaciones integradas en el Departamento de Contabilidad.

La carta de actividades describe las acciones, así como las obligaciones de cada auxiliar que participa en el logro de un objetivo específico. El objetivo se debe de describir en la parte superior e inmediatamente debajo de él en el lado izquierdo, las acciones principales y secundarias para alcanzarlo; al lado derecho, se hace la indicación de las obligaciones correspondientes, a cada auxiliar.

### **CARTA DE ACTIVIDADES PARA EL AREA CONTABLE**

**Objetivo:** analizar, diseñar y proponer, recomendaciones para la mejora de la división de tareas, para de este modo incrementar la eficiencia y la eficacia operativa, de manera constante.

ACCIONES		OBLIGACIONES
PRIMARIAS	SECUNDARIAS	PUESTO
1. Programar estudios de actividades, realizadas diariamente	1.1 Elaborar el programa que normen el curso de acción de las actividades.	Auxiliar contable 1,2,3
2. Desarrollo de la división de actividades.	2.1 Desarrollar las actividades usando técnicas de control y evaluación para conocer los avances que se tienen.	Sub-Gerente contable
3. Analizar y diagnosticar las capacidades de cada auxiliar.	3.1 Recomendar acciones de mejora en las actividades.	Gerente contable

El motivo por el cual es importante, que el departamento de Contabilidad esté bien organizado es que la contabilidad se relaciona íntimamente con las finanzas de la empresa, las cuales son de vital importancia para las mismas, ya sea para que el organismo crezca, se organice o se llegue a modificar la actividad de alguna área en específico, siempre habrá necesidades financieras y contables que satisfacer adecuadamente.

La administración contable, consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones el éxito total de los registros contables, para que de este modo se agilicen los cierres de cada mes y las actividades cotidianas.

## **SISTEMA PLANEACIÓN**

Como se sabe en la planeación se involucra:

- El establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos y relaciones organizacionales con bases sistemáticas con el propósito de suministrar lineamientos, para la toma de decisiones y planeación en los distintos niveles jerárquicos.
- Provisión del flujo de información para y desde los centros de planeación y toma de decisiones.

Para comprender mejor lo anterior se indica que:

**PLAN:** es cualquier método detallado, formulado con anticipación, para hacer o realizar algo.

**PLANEACIÓN:** es el proceso de decidir anticipadamente, lo que ha de hacerse y cómo habrá de hacerse.

Como administradores se debe de tener muy en cuenta que la planeación es la función básica del proceso administrativo, ya que sin la previa determinación de las actividades a realizar, no existiría nada que organizar, nadie quien dirija y nada que necesite control.



La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier departamento, ya que se prevén las contingencias y los cambios que puedan deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Por lo comentado en el párrafo anterior, una de las actividades que se deben empezar a planear son los horarios de los colaboradores del departamento de contabilidad. Para eso se elabora un cuadro para planear la entrada y salida de los participantes de esta área.

**Figura 3.3**

COLABORADOR	HORA DE ENTRADA	HORA DE COMIDA	HORA DE SALIDA
GERENTE DE AREA	9:00 AM	13:00-14:00	18:00 PM
SUBGERENTE DE AREA	9:00 AM	14:30-15:30	18:00 PM
AUXILIAR CONTABLE I	8:00 AM	14:00-15:00	17:00 PM
AUXILIAR CONTABLE II	8:00 AM	14:00-15:00	17:00 PM
AUXILIAR CONTABLE III	8:00AM	14:00-15:00	17:00 PM

Con estos horarios el departamento de contabilidad no se encontrará solo en ningún momento del día, con lo cual los departamentos que llegaran a necesitar algún dato o alguna actividad que solo realiza este departamento, podrá ser atendido adecuadamente, de manera veloz.

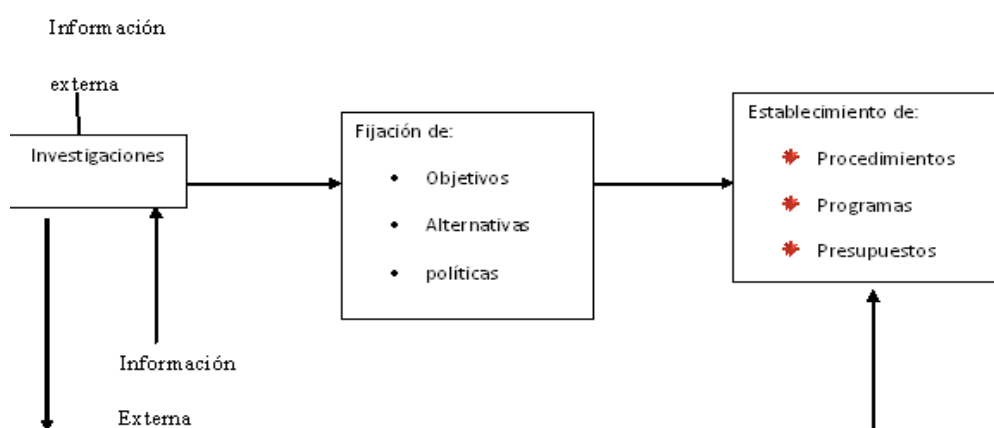
Esto ayudará de igual modo a que el personal de esta área, tenga la capacidad de volverse personas puntuales, ya que si se tiene un horario fijo para cada uno de los participantes, ellos deberán de establecer prioridades en las actividades a realizar, y se podrá optimizar el trabajo con las áreas con las que se trabaja en común.

De igual modo el Gerente de Contabilidad debe de ordenar y establecer los horarios y sobre todo vigilar su cumplimiento. Aspecto importante es ‘predicar con el ejemplo’, para que los colaboradores del área se percaten de la seriedad y la importancia que tienen cada uno en el departamento.

Para este detalle se llevará a cabo la planeación formal, ya que se hace plan escrito y documentado, desarrollado por medio de un proceso racional.

El Gerente de Contabilidad es el que debe asumir la responsabilidad de la planeación estableciendo los objetivos del departamento y asumir la tarea de aceptar, aprobar y dirigir la ejecución de cada elemento en este proceso.

Las actividades de planeación incluyen necesariamente una cantidad considerable de detalles y ciertos pasos, que deben darse en cada fase del proceso de planeación. A continuación se esquematiza el proceso de planeación.**Figura 3.4**



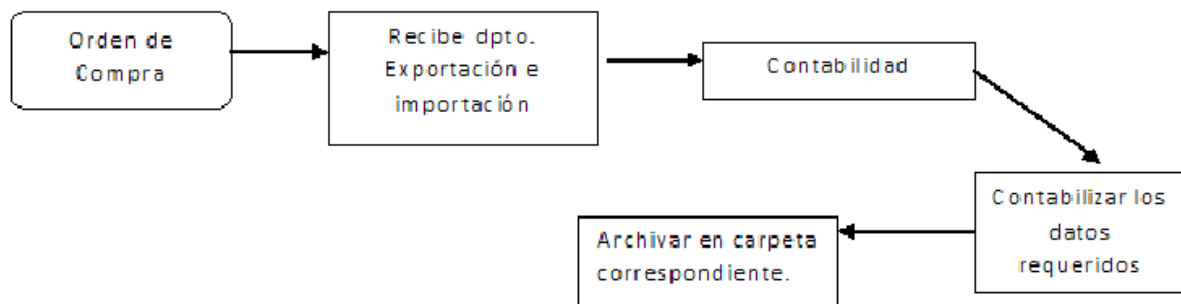
10

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. 4ta. Edición. Pág. 199 Ed. Thomson. México 2003

Para realizar la planeación de las actividades del departamento, se debe ejecutar con una minuciosa investigación de los hechos pasados, presentes y una estimación del futuro, en los cuales se incluyan los factores internos, externos del departamento, y con base en la información recopilada, se tenga un conocimiento de los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse, antes de determinar las actividades que cada colaborador desempeñará en el área contable.

Uno de los factores internos detectados fue el descuido que se tiene al archivar las órdenes de compra, las cuales incluyen facturas originales, pedimentos y hojas de conversiones del producto que se ha comprado. Podría parecer en algunas ocasiones que no es una actividad relevante para esta área, pero contabilidad tiene una relación muy estrecha con el departamento de Compras y Ventas, y si Contabilidad deja a un lado esta actividad se podría dejar sin información a cualquiera de los dos departamentos arriba mencionado.

De igual modo, cuando se llega a tener auditoría y solicitan alguna orden de compra, se pierde bastante tiempo en estar buscando la información requerida, ya que no se toma el tiempo necesario para archivar la documentación en el momento en que se termina de hacer el registro contable.



Como factor externo tenemos la demora por parte de los proveedores al entregar la documentación necesaria para un cierre de mes, ya sean facturas o pedimentos, los cuales son

de vital importancia para el ejercicio de cada mes, por que pueden repercutir en movimientos de los inventarios o de devolución de IVA.

Al paso del tiempo el departamento Contable ha tenido un crecimiento dentro de la empresa, y las actividades a realizar han dejado de cumplirse al cien por ciento por la falta de organización y el poco compromiso de la gerencia, ya que han ido en crecimiento y se han dejado de hacer por falta de organización, y como se mencionó anteriormente, por el poco compromiso de la Gerencia en las actividades, lo cual provoca que al final de mes se cargue el trabajo y no se cumplan con los horarios de trabajo, esto lleva implícito el cansancio y aburrimiento en el área contable.

Ya que se hizo el estudio de las actividades y factores internos y externos que influyen en las labores diarias de los colaboradores se hace la fijación de los objetivos del área, la importancia de la creación de objetivos dentro del área es para crear un ambiente de trabajo agradable, y sin complicaciones.

### **3.4 MISIÓN DEL ÁREA CONTABLE**

Registrar contablemente las operaciones financieras de la empresa para conocer a través de los estados financieros y reportes complementarios que se emitan, la situación económica, financiera y los resultados de la operación, de igual modo la de proporcionar a la Dirección General elementos verídicos que le permitan tomar decisiones correctas para la empresa.

### **3.5 OBJETIVO DEL ÀREA CONTABLE**

Incrementar el sentido de urgencia en las actividades que se realizan día a día, con el fin de cumplir a tiempo con el periodo contable de cada mes, sin invertir horas extras en labores diarias.

No se debe dejar a un lado que la realización de estas actividades va de la mano con la elaboración de los estados financieros, que ayudarán al cumplimiento de las obligaciones fiscales, esto con el fin de contar con elementos que apoyen a la administración de la empresa.

Cuando ya se ha planteado el objetivo, los colaboradores del área deben comprometerse a desarrollar las actividades en el horario estipulado, y a desarrollarlas de manera eficaz y eficiente. Esto ayudará a que la información se encuentre a tiempo, y se puedan tomar decisiones, evaluar las actividades de compra-venta, y por supuesto facilite la fiscalización de las operaciones. Se debe tomar muy en cuenta un dato de vital importancia, al contabilizar o recibir la documentación revisar con detalle que dichos documentos sean reales y justifiquen la compra o la importación que se ha realizado, todo debe estar bajo las normas y reglamentos que apliquen a cada documento.

Es por eso que a continuación se hace el desglose de las actividades por colaborador que se debe realizar en su horario de trabajo.

### ***SISTEMA ORGANIZACIÓN***

Para dar inicio en este apartado, se debe recordar que la organización es un proceso que va encaminado a lograr un fin, el cual ya ha sido previamente determinado.

Con el sistema organización se pone orden a los esfuerzos y se definen las actividades a realizar de cada colaborador del departamento; en otras palabras, este sistema une al personal en las tareas. Lo principal es saber en qué consiste cada trabajo a realizar, para hacer que los participantes trabajen de forma unida en forma efectiva hacia el logro de los planes y objetivos específicos.

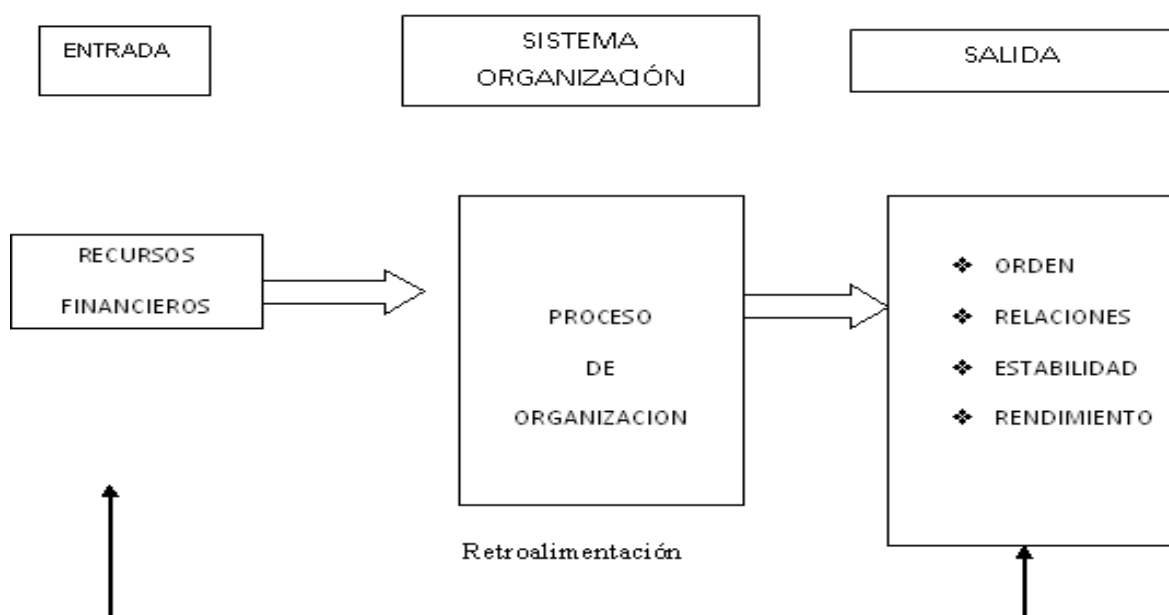
Los elementos esenciales que componen al sistema organización son:

- **LAS PARTES:** son las que se consideran como unidades trabajo-personas, cada una de las cuales, se forma por las tareas a realizar y por las personas designadas para hacerlo.
- **LAS RELACIONES:** se dan con el resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad orgánica, y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

Para toda empresa, la acción de organizar es de vital importancia, dado que es la función por la cual los participantes del área realizarán sus labores metódicamente.

En general, el efecto que produce la organización, es la reducción de costos, aplicado en este caso, es la optimización del tiempo de los trabajadores del área de contabilidad. La organización promueve la colaboración y la negociación entre los individuos en cualquier grupo de trabajo, mejora la efectividad y la eficiencia del trabajo y la comunicación en una empresa o área en particular.

El principal propósito del sistema organización consiste en facilitar el logro de las metas que se han fijado desde un principio, proporcionando un enfoque racional para el uso adecuado de los recursos con los que cuenta la unidad. El siguiente cuadro nos muestra los componentes del sistema organización. **Figura 3.5**

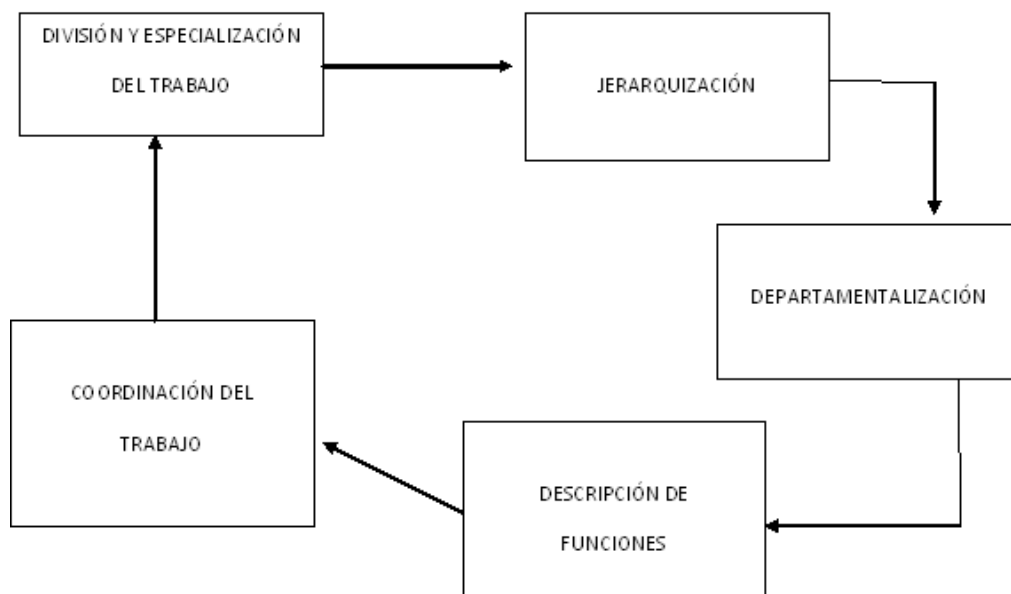


Pero muchos se podrán preguntar cómo se realiza el proceso de organización, aquí se muestra una definición, *se considera como una serie de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo la acción de organizar una entidad económica*. Todo este proceso implica un equilibrio entre necesidades que tiene el organismo, tanto de estabilidad como de cambio, el área contable da a los actos de sus miembros la estabilidad necesaria para que un departamento pueda avanzar de

manera coherente hacia sus objetivos y planes, también se debe tener en cuenta que puede alterar la estructura, y esto ayudará a que el departamento se adapte y produzca cambios positivos.

Para entender mejor el párrafo anterior se esquematiza el proceso de organización.

**Figura 3.6**



11

- **DIVISIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO.** Conforme al crecimiento de la empresa, los departamentos van incrementando sus tareas y sus actividades, por lo que es conveniente elegir a las personas idóneas, delegándoles con toda claridad y precisión, la responsabilidad y dotándoles de la autoridad correspondiente para su ejecución. En esta etapa del proceso es necesario que las diferentes actividades, se organicen de manera que haya posibilidad de asignarlas al personal adecuado, se deben de establecer claramente las normas de actuación, para las distintas personas o

---

<sup>11</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. 4ta. Edición. Pág. 241 Ed. Thomson. México 2003

departamentos que estén interrelaciones con el área de contabilidad, a fin de mantener uniformidad en la toma de decisiones.

- **JERARQUIZACIÓN:** En este concepto se habla de una cadena de mando, por eso es importante que cada departamento tenga su organigrama, y se les explique a cada uno de los participantes del área el lugar que ocupan en la empresa. Las proporciones de cada departamento, no siempre son las mismas, ya que es necesario crear nuevos puestos.
- **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:** Para definir mejor lo que este proceso implica, sería necesario mencionar que una función es la actividad necesaria, para poder conducir, guiar, dirigir o desarrollar alguna organización o departamento, hacia el cumplimiento de los objetivos que se han planteado desde un principio. Una vez que el gerente del área haya realizado su organigrama departamental, se hará lo necesario para la división de las actividades, las cuales, deberán ser claras y tener un pleno conocimiento de quiénes realizarán alguna actividad.

Todas las actividades del área de contabilidad requieren de trabajo en equipo, por lo que es necesario que el gerente coordine todas y cada una de las actividades que se realizan en su departamento, para que de este modo se dé cuenta de los avances y las fallas que se han cometido durante la elaboración de las actividades.

De igual forma el Director del área, debe de confiar las funciones y responsabilidades de las actividades a las personas que considere adecuadas para desarrollar éstas; a este proceso se le llama '*delegación de funciones*'.

Los elementos que conforman la delegación son los siguientes:

- **LA RESPONSABILIDAD:** en este punto el gerente del área canaliza las actividades a sus colaboradores y ellos tendrán la obligación de ejecutar dicha actividad asignada. El colaborador deberá de tener el compromiso para la realización del trabajo con lo mejor de la habilidad que lo caracterice.



- **LA AUTORIDAD:** En este elemento, el Gerente debe tener la capacidad de ejercer y dar las instrucciones necesarias, y con claridad, las cuales deben cumplir al pie de la letra sus colaboradores del área. Va directamente ligada con la responsabilidad, ya que a un colaborador al que se le indique realizar una actividad, tiene la responsabilidad de ejecutarla bien.
- **LA OBLIGACIÓN:** Aquí el colaborador es donde incurre con el deber de realizar el trabajo asignado y utilizar apropiadamente la autoridad que le fuere delegada en su actividad a realizar. El colaborador está obligado con su superior a dar una respuesta oportuna y precisa del trabajo realizado, ya que se le otorgó la autoridad y la responsabilidad de dicho trabajo habiéndola aceptado el subordinado.

Una de las principales tareas, sino es que la de mayor importancia de un administrador, o en su caso el gerente del área de contabilidad, es tener la capacidad de organizar, delegar, supervisar y motivar a su departamento, de lo cual podemos decir que:

- a) Los recursos del departamento, deben ser organizados para el trabajo a realizar, antes de que se haga la delegación de puestos y actividades.
- b) La delegación que induce al establecimiento de normas para que cada individuo actúe de manera correcta de acuerdo a determina actividad.
- c) Se motiva al personal cuando las normas de actuación, son delegadas y vitalizadas, cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo, por parte de los jefes.

A continuación se describe la responsabilidad de cada uno de los colaboradores del área, en donde se mostrarán las actividades que cada uno debe de realizar, de acuerdo a las capacidades y aptitudes de cada uno de ellos, el gerente del área elaboró previamente un estudio para poder delegar dichas actividades a las personas que considera capaces de realizar el trabajo y entregarlo de acuerdo a las condiciones establecidas en el objetivo del área.

## **GERENTE DEL ÁREA DE CONTABILIDAD**

Las actividades a desempeñar de este colaborador será realizar la planeación correcta de las labores que cada uno de sus trabajadores debe de desempeñar en su jornada de trabajo. Debe de revisar a detalle que cuenten con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo al cien por ciento, y no exista impedimento alguno que pueda ser capaz de generar excusa por parte del empleado para no cumplir con lo estipulado en el objetivo del área.

Como líder del área debe de proyectar la capacidad de sus colaboradores ante los demás departamentos de la empresa, que son un departamento competente para el acopio total de la información financiera generada por las diferentes áreas administrativas, para el proceso contable con fluidez y calidad, utilizando las herramientas necesarias para proporcionar los datos contables y fehacientes sirvan para el análisis de la realidad económica del organismo.

Como buen líder debe de proponer y supervisar la actualización de los sistemas informáticos de contabilidad, esto servirá, para la agilización de las actividades cotidianas de los participantes de dicha área.

Es importante recalcar que el Gerente de área es el encargado de la custodia de la documentación, que sea fuente del respaldo de las operaciones contables de la empresa, y asegurar que los libros, y registros contables se encuentren en un orden lógico para cualquier persona que necesite ver la información la pueda consultar sin tener desvíos con la información.

Una vez terminado el periodo contable mensual, deberá de hacer la revisión minuciosa de los Estados financieros (Balance General y Estado de Resultados), esto con la intención de entregar la información de forma oportuna y con la calidad suficiente para que satisfaga los requerimientos del Director General de la empresa.

Ya que se han revisado los estados financieros, se debe de brindar la autorización para que se empiecen a formular oportunamente las declaraciones de impuestos, cuotas y aportaciones necesarias que sean necesarias para la organización ya sea como causante o retenedor.

Dentro de esta revisión entran los chequeos de los costos de materiales que se han comprado, para la actividad de venta del producto, el Gerente del área debe de analizar los costos que se obtienen al momento de la compra y a qué precio se venden, con esto ya se podrá determinar la utilidad o pérdida que se obtuvo en ese periodo.

De igual modo, debe de resguardar la información y documentación que soporte todos los registros contables, de cualquier reporte e informe generado dentro de cualquier periodo contable.

Tiene la obligación de atender los requerimientos que lleguen a la empresa por parte de la Secretaría de Hacienda, y tomar las medidas necesarias para que en el momento de presentar dicho requerimiento no haya ningún problema por falta de información.

Otorgar capacitación a sus colaboradores de área, para poder brindar un excelente servicio en el momento que exista una auditoría, tal capacitación debe de contener, los procedimientos a seguir, la información que se le debe de dar al auditor.

Como líder del área el Gerente debe de hacerse responsable de aclarar cualquier duda que se suscite en la interpretación de las funciones y actividades asignadas a sus colaboradores de área que se encuentren a su cargo.

Una vez organizado el departamento de contabilidad, el Gerente de dicha área deberá de tomar el papel de conductor del personal; esto es llamado también LIDERAZGO, ya que en el momento en que se dirige se ejerce más representativamente las funciones del Gerente.

Realmente puede llegar a ser difícil el tomar el mando de una Gerencia, ya que, el trabajo comienza en el estudio de la tarea y la creación de un ajuste individual para lograrlo.

## **PROCESO DE DIRECCIÓN**

Una vez organizado el departamento de contabilidad, dentro de lo que implica que los subordinados sean capaces de realizar satisfactoriamente el trabajo y se comprometan a elaborarlo de manera correcta y al momento que se les indique.

El Gerente del área de contabilidad, debe de tener muy claro que su puesto está hecho para dirigir a la gente que trabaja en su equipo, dirigir es una función básica para cualquier departamento, que con este proceso se adquiere la correcta interacción de todas las funciones a realizar.

El trabajo de la gerencia comienza con el estudio de la tarea y la creación de un ajuste individual para lograrlo. En dicho estudio intervienen técnicas como: análisis de tiempo y movimiento, medición del trabajo, procesos. Así mismo se deben de ordenar y coordinar las tareas mediante pronósticos, planes y programas que se crean necesarias para el mejoramiento del área.

Se considera a la dirección como la responsable de la motivación y conducción de grupos funcionales, mediante la fijación de políticas, la asignación de autoridad y responsabilidad, nombramientos de puestos y sobre todo la fijación de ejemplo al cumplir con los objetivos, horarios y visión del departamento.

De igual modo se puede describir a la dirección como un agente que mide las mejoras, los insumos y no como algo que los mantiene y controla, es decir, que hasta cierto punto el Gerente del área debe de entender y comprender a su personal ante cualquier circunstancia que se suscite. Para ser gerente y poder dirigir al departamento es necesario que la persona esté capacitada y tenga conocimientos básicos sobre: la autoridad, comunicación, toma de decisiones, supervisión y motivación humana, con esto se le hará más sencilla la tarea de llevar una correcta Gerencia con su personal.

### **3.11.1 IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN**

Como Gerente del área de contabilidad debe de reflejar a su personal que todo esfuerzo organizado, tiene como finalidad la de generar un servicio de primera calidad con los proveedores, clientes internos/externos y demás departamentos de la organización.

En otras palabras podemos decir que la dirección es importante por:

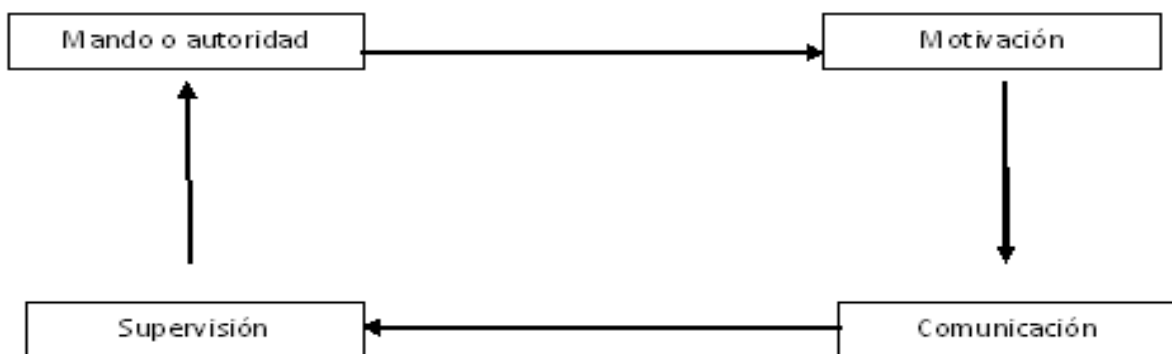
- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos, durante las fases de planeación y organización.

- Se logran las formas de conducta más deseable en los miembros del departamento.
- Una dirección eficiente, es determinante en la acción de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos, y en la eficiencia del sistema de control.
- Establece la comunicación necesaria para que el departamento funcione.

Es por eso que el Gerente del área debe de saber dirigir correctamente a sus colaboradores, ya que es la cabeza del departamento, y si no funciona correctamente, los colaboradores operarán mal. La dirección es el proceso que nos permite despertar, en los miembros del departamento, una acción orientada, hacia el objetivo planteado desde un principio.

El gerente de contabilidad, para poder llevar a cabo su labor de manera efectiva, debe tener plena conciencia de las actividades que se realizan en su departamento, debe de comprender en qué medida influye con sus colaboradores de área.

Como todo sistema lleva un proceso, el de dirección no es la excepción, en la siguiente figura se muestran las principales actividades del proceso de dirección. **Figura 3.9**



12

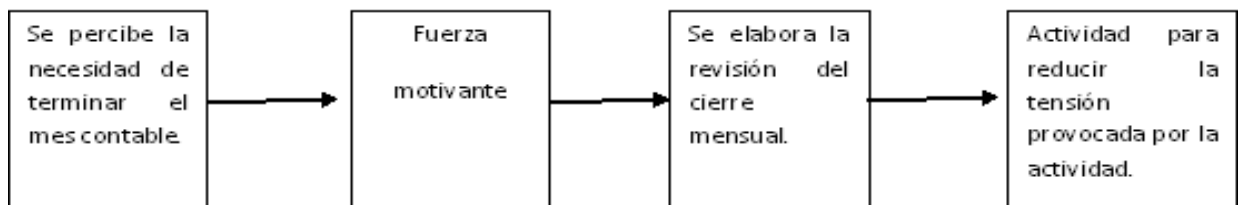
<sup>12</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. 4ta. Edición. Pág. 324 Ed. Thomson. México 2003

- **MANDO O AUTORIDAD:** la autoridad es el derecho para emplear la fuerza, dentro de este punto se habla de la delegación de actividades, ya que cómo bien es sabido ningún Gerente hace todo por sí solo, sino que delega en otros algún tipo de autoridad y responsabilidad. Pero no se debe dejar a un lado el punto de que todo Gerente debe de saber elaborar las actividades que va a delegar a sus colaboradores, ya que si no tiene ni la menor idea de la manera en la que se lleva a cabo su departamento, no podrá ejercer ningún tipo de autoridad.
  
- **MOTIVACIÓN:** El Gerente del área de contabilidad, debe de encontrar factores que provoquen dirigir la conducta de sus colaboradores hacia la culminación de los objetivos planteados desde un principio. Los seres humanos se guían por diversas conductas, las cuales se enlistan a continuación:
  1. La conducta motivada es sostenida, persiste por periodos relativamente largos.
  2. Es dirigida hacia la realización de un objetivo
  3. Es la conducta resultante de una necesidad sentida.
  
- **COMUNICACIÓN:** Dentro de este punto hablaré de la importancia que debe de poner el Gerente del área, ya que es él quien debe de brindar la información a todos sus colaboradores, y sin la información necesaria los colaboradores operan mal lo cual conduce a una ineffectividad laboral. Por este medio se unifica al departamento; la comunicación efectiva es importante para los cualquier persona que quiera ser líder de un departamento por:
  - a) Es el proceso por el cual, se desempeñan las funciones de planeación, organización, dirección y control.
  - b) Es la actividad a la que los Gerentes dedican mayor tiempo.
  
- **SUPERVISIÓN:** Todo Gerente de área debe de tener el papel de supervisor, ya que es el que tendrá la responsabilidad de vigilar que las tareas o actividades asignadas a

cualquier colaborador se lleven de manera correcta. Podríamos decir que la supervisión va muy de la mano con las actividades de planificación, organización y ejecución.

Sería interesante que el Gerente del área, tuviera esquematizado la forma en la que nace la manera de crear fuerzas motivantes entre sus colaboradores de área. A mi parecer sería de la siguiente manera el esquema:

### Esquema 3.10



El Gerente del área debe de conocer cuáles son las necesidades que se van generando durante el transcurso de los meses, y con ello ir elaborando planes de motivación para sus colaboradores, esto ayudará a crear cierto sentido de urgencia en ellos.

Muchas de las veces los gerenciales no se dan cuenta de que es necesario mejorar la calidad de vida en el trabajo, ya que, muchas ocasiones los trabajadores van de muy poco humor a realizar sus actividades por que no existe un área de trabajo con las herramientas necesarias o no ven que exista algún tipo de reconocimiento por su trabajo, es decir, por lo menos la palabra GRACIAS.

Es por eso que me atrevo para hablar de calidad de vida en el trabajo como aceptar la participación en la toma de decisiones y a la integración, de los objetivos individuales y generales del área entre los colaboradores del departamento de contabilidad, ya que si bien es cierto los participantes de dicha área son los que mejor saben los tiempos, actividades, personas a tratar y la manera en la que podrían optimizar dichas actividades, solo es cuestión de que el Gerente tenga la capacidad de considerar nuevas formas de mejorar y que haga alusión de que agradece la forma de participar de sus colaboradores.

### **3.12 SISTEMA CONTROL**

Este sistema es el encargado de detectar las desviaciones hacia los objetivos y planes, aplicando medidas correctivas que procedan, para ejecutar los planes de manera adecuada. En otras palabras, es el sistema que se encarga de eliminar el caos y proporciona congruencia al departamento, con el propósito de que pueda alcanzar sus objetivos y planes; de igual modo facilita la integración de las actividades.

No por ser el último sistema, significa que sea el menos importante, sino que es el eslabón final, el cual es el encargado de verificar las actividades, para asegurar que van conforme a los planes y cuando hay desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregir dicha desviación.

El principal propósito de este sistema control, es comparar los resultados de la actividad conforme a lo planeado, en orden que el administrador, tome las medidas necesarias para corregir las desviaciones en forma oportuna. Esta actividad la realizará el sub-gerente del área, y dará a conocer los resultados al gerente. Los dos estudiarán los casos en los que se den las desviaciones y tomarán la decisión adecuada para poder resolver el problema.

Las principales características del sistema control son:

- **CLARIDAD Y SIMPLICIDAD:** son estos los que nos permiten efectuar las posibles correcciones en un periodo más reducido. Con estas características el subgerente del área podrá verificar cuáles son los errores más comunes que se tienen durante los períodos contables y cómo se pueden resolver.
- **ADAPTABILIDAD:** Es en este caso donde el subgerente debe de tener un mecanismo de regulación, es decir; que lo haga adaptarse a las circunstancias que lleguen a ocurrir o en su caso que así lo exijan.
- **EFICIENCIA Y EFICACIA:** Cuando hablamos de eficiencia dentro del sistema de control, debemos de decir, que se debe de tener la capacidad para producir e implementar medidas correctivas para el departamento contable, en el momento oportuno, y no dejar que pase el tiempo y se haga más grande el problema. Eficacia, la



tomamos como una cualidad de interés para el dirigente, ya que la rentabilidad de todo departamento es fundamental para la correcta realización de actividades.

- **CONTINUIDAD:** Este es un punto de vital importancia, ya que si se llega a notar algún error, se soluciona, pero hay que estar pendiente de que no vuelva a suceder en el siguiente mes, en este caso, es recomendable, que el subgerente lleve una bitácora, en donde deberá de tener un control de cuáles han sido los errores, cuáles las soluciones y no dejar a un lado que se podrían volver a dar.
- **OBJETIVIDAD:** Es aquí donde todo el personal se debe de alejar de los pensamientos subjetivos, y se debe de buscar los conocimientos de aquello que es mensurable en mayor medida.
- **ADECUACIÓN:** Todas las herramientas de trabajo y las personas deben de estar relacionados con el objetivo del área, con el fin de que todas las metas fijadas tengan un resultado positivo.
- **OPORTUNIDAD:** Es en este punto en que se dan a conocer las desviaciones corregir dichas desviaciones. Dicha información, sobre alguna desviación, debe llegar al administrador dentro de un plazo en el que sus efectos pueden ser determinados y en qué medidas.

En este apartado es necesario mirar cuáles fueron los objetivos y las metas que se fijaron desde un principio, y con esto se verá la capacidad del equipo para trabajar.

El subgerente al momento en el que esté haciendo dicha revisión de cumplimiento de metas, debe de verificar que está cumpliendo con los cuatro pasos básicos, los cuales son:

- A. Señalar los niveles de cumplimientos, establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como bonos de puntualidad a los auxiliares del área,
- B. Checar el desempeño a intervalos regulares, es decir, hacer una programación de chequeo de actividades por así decirlo cada viernes, para que de este modo sea de mayor facilidad para el sub-gerente y para los colaboradores de área.

- C. Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- D. En el caso de que existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación sobre las actividades a realizar.

### **3.12.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA CONTROL**

Como todo sistema, éste también tiene objetivos, los cuales se pueden resumir en asegurar la eficiencia y la eficacia de las actividades que se realizan. Esto es de mucha utilidad, ya que en el área de contabilidad es de vital importancia que se tomen en cuenta estos dos conceptos, para el óptimo desempeño de las actividades.

En otras palabras, los objetivos de este sistema son:

- Comparar los resultados de la actividad, con los objetivos asignados a los responsables de obtener tales resultados.
- Facilitar información, sobre el tipo y el tamaño de las desviaciones que puedan presentarse, entre lo planeado y los resultados.
- Elaborar políticas, reglas y medios para evaluar dichas desviaciones, concediéndoles su verdadera importancia, dentro del contexto de la empresa.
- Suministrar a los responsables, los antecedentes e informes de valoración para efectuar la toma de decisión, cuyo producto son las medidas correctivas.
- Conocer las causas que producen las desviaciones, para modificarlas favorablemente en lo posible, actuando sobre los factores internos y externos.
- Mantener una constante atención, sobre el desarrollo de las operaciones, para extraer conclusiones que eviten futuras desviaciones y permitan mejorar la planeación.
- Apoyar y guiar la actuación de los ejecutores, manteniendo sus esfuerzos en línea con los objetivos y metas perseguidos.

- Verificar que todos los recursos y medios de la empresa, sean utilizados en la cuantía prevista en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

El subgerente deberá de ejercer este control, a través de evaluaciones personales, informes periódicos de desempeño e informes especiales.

1. CONTROL PREVIO: este es el que se realiza antes de que empiece alguna actividad contable, es aquí en donde el subgerente de contabilidad se anticipa a los posibles problemas o desviaciones, este tipo de control es el que más recomiendo para el departamento de contabilidad, ya que con anterioridad se les dio a cada subordinado sus actividades a realizar, por lo tanto el encargado de elaborar esta actividad, deberá de llevar a cabo una serie de preguntas a cada colaborador de área, con el fin de saber si existe alguna duda sobre cómo realizar la tarea a desempeñar. Es difícil llevar a cabo este control, ya que se necesitan que los datos que se obtienen sean oportunos y precisos. De igual modo recomiendo este control para esta empresa, ya que con la disminución de los problemas se optimizarían los tiempos y el trabajo se haría menos pesado.

El hecho de implementar y llevar a cabo un sistema control en el departamento de contabilidad es para mantener y establecer las actividades, horarios, pagos, etc., de una manera organizada, con el fin de asegurar el correcto funcionamiento y que el personal del área se sienta cómodo y dispuesto con la realización de sus tareas.

### **3.7.1 SUBGERENTE DE CONTABILIDAD**

Esta empresa cuenta con una bodega en provincia, por lo que el subgerente del área, se encuentra en constante comunicación con el Gerente del área de aquella sucursal.

En si las actividades del subgerente es la de tener en control la contabilidad de la sucursal de provincia, y la de la elaboración del IETU. Al igual que el control de inventario de aquella sucursal.

Él es el encargado de hacer la revisión correspondiente de la elaboración de los pagos de impuestos.

Los impuestos se deben de presentar el 17 de cada mes, por lo que el auxiliar encargado de realizarlos deberá de tenerlo listos por lo menos el día 10 del siguiente mes, ya que con se tiene un margen para poder hacer la revisión y si existiera la necesidad de realizar un cambio no se trabaje bajo presión y se tenga el tiempo suficiente y no corra más el tiempo.

A continuación se ejemplifica la forma en la que se debe de calcular el IETU.

#### AMIGOS DE USTEDES SA DE CV

##### Pago provisionales de IETU 2008

		CONCEPTO	
		Marzo	Abril
<b>INGRESOS</b>			
	Ingresos efectivamente cobrados mensuales	1,277,192	11,717,698
	Ingresos efectivamente cobrados acumulados	1,277,192	12,994,889
<b>DEDUCCIONES AUTORIZADAS</b>			
	Deducciones efectivamente pagados mensuales	1,739,938	4,010,354
	Deducciones efectivamente pagados acumulados	1,739,938	5,750,291
<b>RESULTADO PARA IETU</b>		-462,746	7,244,598
por	Tasa de IETU vigente para 2008 (LIETU Tr 2008-CUARTO)	16.50%	16.50%
	IETU a cargo	-76,353	1,195,359
menos	Crédito por deducciones superiores a ingresos(Art 11)	0	0

	Diferencia a cargo después del acreditamiento	-76,353	1,195,359
	Crédito fiscal por el pago de salarios , asimilados y aportaciones de seguridad social mensual	245,313	242,153
menos	<b>Crédito fiscal por el pago de salarios , asimilados y aportaciones de seguridad social acumulado</b>	245,313	487,465
	Deducción adicional inversiones Quinto transitoria mensual		0
menos	Deducción adicional por inversiones nuevas del 1-IX-2007 AL 31-XII-2007.	0	0
	Crédito fiscal por inversiones mensual sexto transitorio		0
menos	<b>Crédito fiscal por inversiones realizadas de 1998 a 2007</b>	0	0
menos	Pago provisional de ISR	461367	894368
menos	IETU pagado	0	0
<b>igual</b>	<b>Pago provisional a cargo</b>	-783,033	-186,475
menos	Pagos provisionales de IETU efectuados con anterioridad		
igual	Pago provisional de IETU por enterar		

### **3.8 AUXILIAR CONTABLE 1**

#### **PAGO A PROVEEDORES**

##### **CRONOGRAMA DE PAGOS A PROVEEDORES.**

Esta actividad será realizada por un asistente contable, el cual será el encargado de recibir las cuentas de gastos que se le pasen por parte de los diferentes departamentos, como por ejemplo:

- Ventas: cuentas de gastos de los agentes aduanales y fletes.
- Vendedores: reembolsos de viajes.
- Recursos humanos: gastos de compra de despensa, agua, luz teléfono, etc.
- Compras: cuentas de gastos de agentes aduanales y fletes.

Los pagos a estos proveedores se elaborarán los días viernes, y para cada departamento se elaborará un cronograma de pagos a proveedores, el cual se irá modificando en el momento en el que el asistente tenga en su mano la factura o reembolso del proveedor, se anexa al cuadro que a continuación muestro; dicho cronograma se le enviará mes a mes a nuestros contactos de proveedores, para que se encuentren al igual que la empresa actualizados en las facturas que se tienen pendientes.

Con este sistema los proveedores, ya no tendrán que estar perdiendo el tiempo hablando al departamento para preguntar de cuáles facturas se le hizo el pago; de este modo se puede demostrar que el departamento es eficiente, eficaz y capaz de maximizar el tiempo y espacio del trabajo.

**Figura 3.7**

NOMBRE DEL PROVEEDOR: LECHE COMERCIAL S.A DE C.V.  
TIPO DE MONEDA: MONEDA NACIONAL  
BANCO: BANCOMER

FACTURA	MONTO	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA
	\$						
32659	3,052.50	07/03/2008					
	\$						
33189	11,655.00	07/03/2008					
	\$						
34066	11,655.00				28/03/2008		
	\$						
34067	11,655.00				28/03/2008		
	\$						
34068	11,655.00				28/03/2008		

### **3.8.1 ELABORACIÓN DE PAGOS DE IMPUESTOS PROVISIONALES**

Este auxiliar será el encargado de la realización de los pagos de impuestos al término de cada cierre mensual. Como es bien sabido los impuestos se pagan el día 17 del siguiente mes, por lo que será necesario que este auxiliar entregue sus hojas de trabajo al subgerente de área el día 10, para que éste tenga el tiempo suficiente para hacer la revisión necesaria y si existiera algún cambio no los tenga que hacer con el tiempo encima.

A continuación se presenta la manera en la que se hace el cálculo de los pagos provisionales de cada mes.

PLANETA CULTURAL SA DE CV

CÉDULA DE PAGO DE IMPUESTOS

**AGOSTO 2008**

ISR RECARGO

P/PROV	ISR PERSONAS MORALES	<b>433,001.00</b>
S110	ISPT RETENCION	<b>1,294,586.83</b>
S230	RET. IV A TRANSPORTES 4%	<b>32,235.20</b>
S240	RET. IV A HONORARIOS Y ARREND. 10%	<b>5,300.00</b>
S140	RET. ISR HONORARIOS 10%	<b>3,494.72</b>
S140	RET. ISR ARRENDAMIENTO 10%	<b>3,511.86</b>

<b>TOTAL DE IMPUESTOS</b>	<b>1,772,129.61</b>
<b>COMPENSACION UNIVERSAL</b>	<b>1,703,419.00</b>
<b>IMPUESTO A PAGAR</b>	<b>68,710.61</b>

Esta carátula conlleva una serie de hojas de trabajo que a continuación se ejemplifican.

La carátula que se muestra en la parte superior es en donde se muestran los conceptos básicos del pago provisional, a continuación se mostrarán los formatos utilizados para el desglose y la obtención de dichos montos.



Retenciones ISR 2008

ARRENDAMIENTO	RFC	CURP	CONTRIBUYENTE	ENE	FEB	MZO	ABRIL	TOTAL
	XXX	XXX	XXXXX	XX	XXX			XXXXX
TOTAL ARRENDAMIENTO								
HONORARIOS	XXX	XXX	XXXX	XX			XX	XXXX
						XXX		XXX
					XX			XX
TOTAL HONORARIOS								XXXX

El cuadro anterior muestra la manera en la que se desglosa la retención del 10% de honorarios a las personas que lo causan. Esto se va contabilizando en una cuenta del sistema contable, en donde la persona que lo registra anota en el concepto si fue una retención por honorarios o arrendamiento.

De igual modo, en el siguiente cuadro, que es similar al anterior, se muestra la forma en la que se hace el desglose pero ahora es de retención de IVA, ya sea por motivos de arrendamiento u honorarios.

Como se pueden dar cuenta en los cuadros anexamos columnas que deben de contener el RFC y el CURP de las personas, esto es para la facilitación de informativas anuales que son necesarias presentar cada año, en las cuales nos piden:

- CURP
- RFC
- NOMBRE O RAZÓN SOCIAL
- MONTO RETENIDO ANUAL
- EL CONCEPTO POR LOS CUALES SE HACE LA RETENCION, YA SEA POR IVA O ISR.

#### Retenciones de IVA 2008

ARRENDAMIENTO	RFC	CURP	CONTRIBUYENTE	ENE	FEB	MZO	ABRIL	TOTAL
	XXX	XXX	XXXXX	XX	XXX			XXXXX
TOTAL ARRENDAMIENTO								
HONORARIOS	XXX	XXX	XXXX	XX			XX	XXXX
						XXX		XXX
					XX			XX
TOTAL								XXXX

HONORARIOS								
------------	--	--	--	--	--	--	--	--

En el momento que se obtiene esta cédula se deberá de pasar automáticamente al subgerente del área de contabilidad para que haga sus revisiones y autorice el pago del impuesto.

### **3.9 AUXILIAR CONTABLE 2**

#### **CONCILIACIONES BANCARIAS**

Para empezar con este apartado me gustaría dar el concepto de lo que es una conciliación bancaria.

**CONCILIACIÓN BANCARIA:** Es el estado que muestra y compara las diferencias entre el saldo de una cuenta llevada por un banco y la respectiva de acuerdo con los libros o la chequera del cliente del mismo banco, entre estas diferencias se encuentran los cheques pendientes y los depósitos en tránsito.

Dicha conciliación es un control interno y de rutina que llevan las empresas, que ayudan a verificar que los registros realizados por la empresa se encuentren también registrados por el banco con el objeto de verificar los fondos depositados, detectar errores u omisiones dentro del periodo. Este proceso se concluye cuando logramos que el saldo contable, al sumar y restar las diferencias, sea igual al bancario.

Debemos de tener en cuenta algunos puntos básicos para las conciliaciones bancarias:

- Las conciliaciones bancarias se elaboran mensualmente
- Deben de contener las firmas de quién las elabora, revisa y autoriza.
- Contener anexo el estado de cuenta bancario y el auxiliar contable.
- Los cargos y/o abonos no correspondidos se verificarán en la conciliación del mes siguiente.

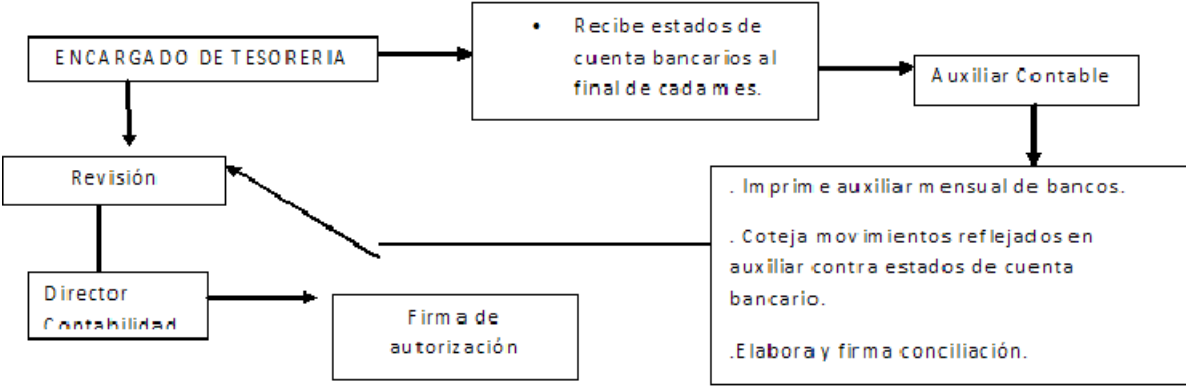
Para dicho caso se maneja un libro auxiliar para los bancos, en el cual se hace el registro de cada uno de los movimientos hechos en el periodo en la cuenta bancaria, dichos movimientos

se imprimen, y la persona encargada de Tesorería, hace entrega de un auxiliar llamado “Windows Cash”, con el cual se puede elaborar la conciliación, ya que si se tuviera que esperar a que llegue el estado bancario esta actividad se podría tardar mas de un mes.

Una vez identificados los conceptos y valores que causan la diferencia, se procede a realizar los respectivos ajustes o una depuración de movimientos, con el objetivo de corregir las inconsistencias y los errores encontrados.

Esta actividad será realizada por otro auxiliar contable, que se dedicará a esta actividad y a la de conciliar el IVA de importación y exportación mes a mes.

A continuación elaboro un cuadro en el cual trato de detallar las actividades que se deben de seguir con respecto a las conciliaciones bancarias:



En el momento de tener terminadas las conciliaciones bancarias, debemos de poner mucha atención en las fechas de los conceptos que han quedado en conciliación, no se debe de permitir que se queden a conciliación partidas con más de 2 meses, este factor podría estar causándonos daños en la integración del archivo para la devolución del IVA, ya que se estarían presentando anomalías en dicho archivo, y se podría generar un grave problema ante la Secretaría de Hacienda. Es por eso que a nuestros proveedores será necesario informarles cuanto tiempo tienen para cobrar su pago (si se realizo con cheque), de lo contrario advertirle que de no haberse cobrado en ese tiempo su cheque será cancelado y tendrá que darnos aviso para reponérselo.

SUPER MOCHILAS SA DE CV					
CONCILIACIÓN BANCARIA AL 31 DE OCTUBRE DE 2008					
<u>BANCOMER DOLARES: 159634852</u>					
		DOLARES	T.C.	TOTAL M. N.	TOTAL
<b>SALDO BANCARIO AL 31 DE OCTUBRE DE 2008</b>	\$ 2,613.27		10.9397	\$ 28,588.39	\$ 28,588.39
<b>MAS: CARGOS DEL BANCO NO CORRESPONDIDOS</b>					\$ -
<b>MAS: CARGOS DE LA CIA NO CORRESPONDIDOS</b>					\$ -
<b>MENOS: ABONOS DEL BANCO NO CORRESPONDIDOS</b>					\$ -
<b>MENOS: ABONOS DE LA CIA NO CORRESPONDIDOS</b>					
<b>SALDO SEGUN CONCILIACION</b>					\$ 28,588.39
<b>SALDO EN LIBROS</b>					\$ 28,588.39
<b>DIFERENCIA EN SALDOS</b>					\$ (0.00)
<b>ELABORÓ</b>				<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
<b>L.O.P</b>				<b>O.A.M</b>	<b>A.L.M</b>

### 3.9.1 INGRESOS DE CUENTAS DE GASTOS EN SISTEMA CONTABLE

Otra de las actividades dentro de una empresa de importación y exportación de productos químicos es la de recibir las cuentas de gastos que se generan en el transcurso del mes. La cuenta de gastos puede constar de los siguientes documentos:

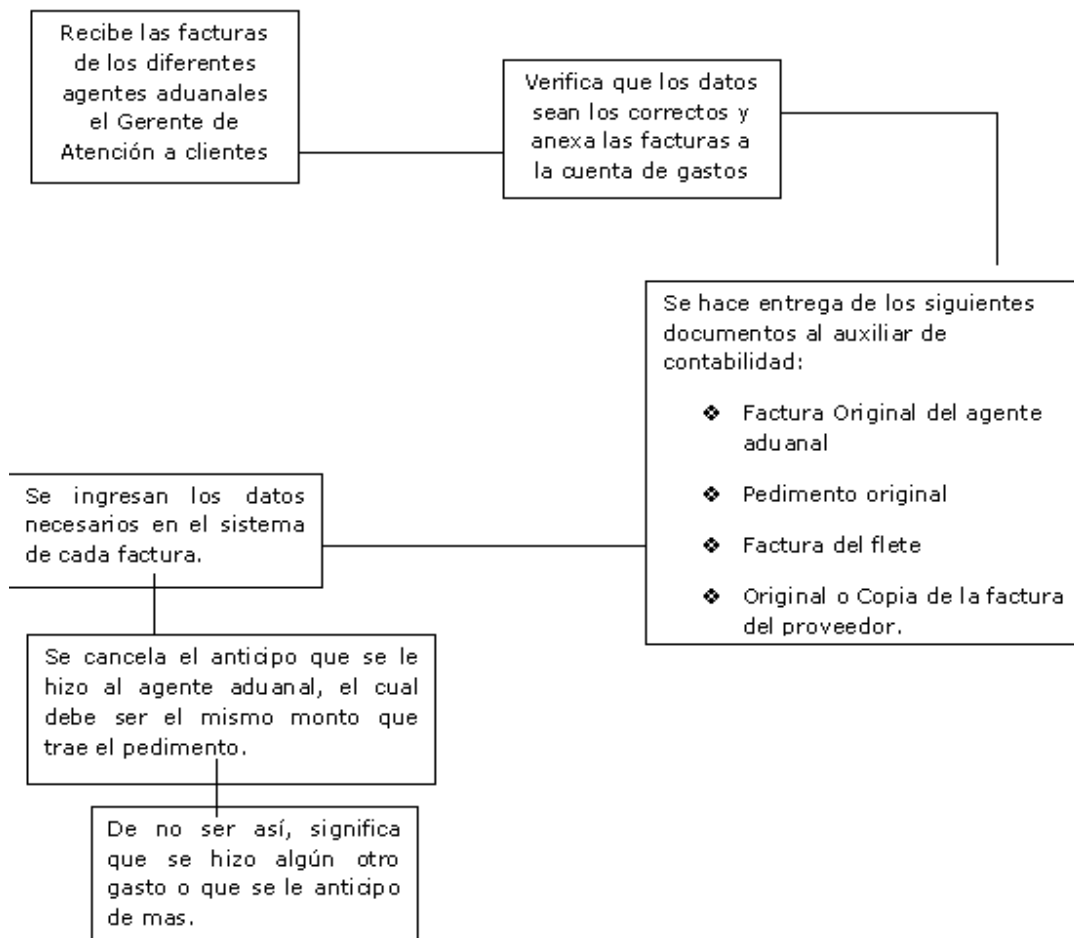
- Factura del Agente Aduanal

- Pedimento de importación
- Factura original o copia de a quién se le compró el artículo.

El personal de compras, solicita al departamento de Crédito y cobranza el anticipo para el agente aduanal, para que realice los trámites necesarios para la importación del producto.

Es importante que el personal de compras pase a tiempo los pedimentos que se realizaron en el mes, para que yo en el sistema contable, pueda cancelar el anticipo que se les hizo con el pedimento ya contabilizado, y de este modo el IVA de dicho pedimento se vaya a la cuenta de IVA acreditable y la empresa; en el momento de elaborar los pagos provisionales correspondientes a dicho mes, se pueda compensar ese IVA de importaciones y no se haga un pago excesivo de impuestos.

A continuación ejemplifico la forma en la que llegan las cuentas de gastos a manos del asistente contable, para que de ese modo se ingresen al sistema, se haga la cancelación de los anticipos que se le han pagado a los agentes aduanales para el pago de pedimentos por importaciones y de este modo, calendarizar las fechas de pagos y enviárselos a los proveedores que se manejan para que estén enterados de los días de pagos y cuáles serán las facturas que se les pagarán. **Cuadro 3.8**



### 3.10 AUXILIAR CONTABLE III

Este colaborador es el encargado de realizar la Declaración Informativa con Terceros (DIOT) es el medio por el cual se hace el resumen de las operaciones realizadas con los proveedores, esta declaración se realizaba anteriormente cada año, pero para tener un mejor manejo a partir de este año se hace la elaboración cada mes. Esto ayuda a tener un mayor control acerca de las compras y de las devoluciones del IVA que se realiza también mensualmente.

En esta declaración puede existir un global, dentro del cual se anexa el 10% de las actividades realizadas por varios proveedores, como puede ser por ejemplo: las comisiones bancarias, algún monto no mayor a cien pesos.

A continuación se enlistan los conceptos por los cuales quedan exentos, a tasa 0% y tasa 10% de los productos a declarar.

- PRESTACIÓN DE SERVICIOS EXENTOS DE IVA
  - 1.1 contraprestaciones por créditos hipotecarios
  - 1.2 comisiones por administración de recursos provenientes del SAR
  - 1.3 Enseñanza
  - 1.4 Transporte terrestre de personas (excepto por ferrocarril)
  - 1.5 Transporte marítimo internacional de bienes
  - 1.6 Seguros agropecuarios y de vida
  - 1.7 Intereses
  - 1.8 Servicios profesionales de medicina
  - 1.9 Servicios de medicina, hospitalarios, etc., por organismos del gobierno.
  - 1.10 Por autores
- TASA 0%
  - 2.1 Medicinas y productos destinados a la alimentación
  - 2.2 Exportaciones
  - 2.3 Animales y vegetales no industrializados
- TASA 10%
  - 3.1 Bienes tangibles utilizados o enajenados en la región fronteriza.

A continuación se ejemplifica la manera en la que se quedo de acuerdo en hacer el archivo para enviarlo a hacienda con el Carga 'batch'.



NOMBRE DE LA EMPRESA

PERIODO AL QUE CORRESPONDE LA INFORMATIVA

NUMERO	TIPO DE TERCERO	TIPO DE OPERACIÓN	RFC	PROVEEDOR	BAS E 15%	IVA 15%	BAS E 0%	EXENTO
1	NACIONAL	GLOBAL						
2	NACIONAL	OTROS	SACA55251	CUCHARAS SA DE CV	5890	883.50		
3	NACIONAL	OTROS	GOS5841	GOLES MEXICANOS			580	

Esto se realiza al término de cada periodo contable, es decir, al cierre de cada mes.

### 3.10.1 IMPORTACIONES

Como departamento de contabilidad se debe de llevar un control de los pedimentos que se han recibido durante el periodo mensual, de los cuales se deben de registrar los datos más relevantes para nuestro interés que son:

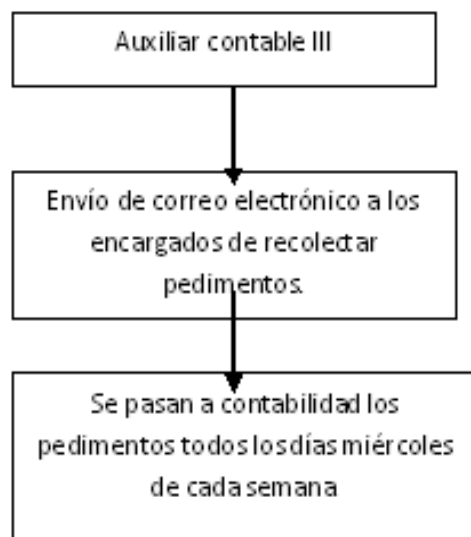
- Número de pedimento
- Tipo de pedimento
- El total de impuestos pagados
- Se realiza el desglose de dichos impuestos, dentro de los cuales entran: Impuesto al Valor Agregado, Previo, Impuesto General de Importación (IGI), Derecho de trámite aduanero causado por el pedimento. (DTA).

- Nombre del Agente aduanal
- Número de Aduana

Todos los datos anteriores van a ser de utilidad al momento que se requiera hacer la compensación de IVA ante el SAT.

Uno de los problemas con el que se presenta el departamento, es que en ocasiones, los compañeros del departamento de compras “se les olvida” entregar una copia de este papel para poder realizar el vaciado en el papel de trabajo que se elabora cada mes, para hacer el comparativo a fin de mes con el archivo generado por el SAT.

Por tal motivo se considera necesario tener una comunicación un poco más directa con el departamento encargado de recolectar los pedimentos, el cual es denominado Compras, los pasos a seguir son:



Una vez que se ha avisado de manera oportuna la forma en la que se debe de trabajar con respecto a los pedimentos, ambos departamentos estarán trabajando como un equipo, y al final

de cada mes no existirá la problemática de que haya pedimentos que no se hayan tomado en cuenta para el papel de trabajo, con el cual se hace la comparación de los pedimentos que se están manejando como empresa y la que esta generando el archivo del SAT.

Para el manejo de los inventarios, se realizará una rotación de personal con los auxiliares contables, es decir, que no irá el mismo auxiliar dos meses seguidos al inventario, esto con el fin de que la mercancía y el personal a cargo de la misma, no sean manipulados por este auxiliar, ni que se haga un tipo de colusión y todo salga bien.

Cuando hablamos de inventarios, es necesario mencionar cuál es el objetivo de llevar un inventario mensual, y el cuál es, el de mantener una cantidad óptima de materiales para que exista disponibilidad en cualquier momento, y de esta manera no se vea afectado el proceso de venta por la escasez del material.

El encargado de realizar esta actividad, deberá de ser muy estricto al momento de hacer el conteo de los productos almacenados, ya que con base a la información que se recabe, se hará la planeación necesaria para el establecimiento de cualquier producto.

Podría atreverme a decir, que el inventario es de vital importancia para cualquier empresa, ya que por lo general es el de activo mayor en los balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancía vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

Esta actividad necesita de una constante información resumida y analizada, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles, es por esta misma razón que todo el personal del área de contabilidad necesita una capacitación y enseñanza de los productos que se manejan, a) la medida de peso en la que se debe de realizar la conversión, y b) a qué cuenta debe de irse al momento de la compra y en que cuenta se recibe la factura.

Las cuentas que usualmente se utilizan para el control de inventarios son:

- Inventario Inicial
- Compras

- Devoluciones en compra
- Gastos de compra
- Ventas
- Devoluciones en Venta
- Mercancía en tránsito
- Mercancía en consignación
- Inventario Final

Las principales funciones que considero de vital importancia, para la actividad de realizar los inventarios son:

- Eliminación de irregularidades en la oferta.
- Compra o producción en lotes o tandas.

### **3.12.2 DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Para la finalización de este trabajo, he considerado de gran importancia, el hecho de que los proveedores, con los cuales, el departamento de contabilidad tiene un contacto continuo por motivos de pagos, realicen una evaluación sobre la manera en la que se ha trabajado con ellos, esto con el fin de hacer mejoras en el sistema de trabajo.

A continuación se muestra un ejemplo del cuestionario que se les enviaría a los proveedores para que califiquen el desempeño que se ha tenido durante un cierto periodo.

**Figura 3.11**

1. NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

2. PERÍODO A EVALUAR: \_\_\_\_\_

a) Se encuentra usted satisfecho con la atención brindada por el personal de contabilidad

Si

No

b) Los pagos se han realizado conforme a lo acordado a principios de mes:

Si

No

c) Ha notado alguna deficiencia por falta de información por nuestra parte

Si

No

d) Se le ha notificado con anticipación el retraso del pago de alguna de sus facturas:

Si

No

e) Ha recibido la atención necesaria y completa cuando llega a tener alguna duda sobre sus pagos

Si

No

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

---

---

---

---

---

FECHA:

FIRMA:

## ***CONCLUSIONES***

La principal razón de implementar los diferentes sistemas administrativos dentro de un área contable fue, el hecho de observar que las personas que trabajan en dicho departamento no cuentan con la capacitación necesaria y no tienen la información suficiente, para realizar sus actividades, lo que produce pérdida de tiempo y errores que pueden ser de vital importancia para la empresa.

Lo que se puede concluir con este trabajo es que, con la ejecución de los elementos del proceso administrativo como un sistema administrativo, es que existe una mejora con respecto a tiempos y elaboración de las actividades.

Dentro de este proceso se logró determinar las fortalezas y oportunidades en cada área de trabajo, identificando quiénes son las personas que están mejor capacitadas para las actividades del área, con esto ofreciendo alternativas en la optimización de resultados y mejor ejecución de actividades.

Con la ejecución de los sistemas aplicados al área contable, se precisa que los colaboradores del área empezaron a trabajar de manera dinámica, y sin temor a expresar sus dudas y comentarios acerca de cómo podrán mejorar su desempeño.

Ahora los colaboradores ya tienen establecido un objetivo en particular, y todos y cada uno de ellos hacen su mejor labor para poder alcanzarlo así cumpliendo al cien por ciento sus tareas.

De igual modo, se hizo un análisis y desglose de las obligaciones que existen en el departamento contable, por tal motivo, se brindaron opciones de trabajo, divisiones de tareas y delegación de responsabilidades.

En cualquier empresa es necesario implementar cambios, para que de este modo siga existiendo un crecimiento, y las áreas en las cuales se lleven a cabo dichos cambios estén bien estructuradas y tengan la fuerza para soportar algún imprevisto en el futuro.

El hecho de ajustar a este departamento, fue para darle una mayor agilidad a las actividades, tanto a sus empleados, clientes y proveedores. Como departamento se debe demostrar que se tiene la fortaleza y la capacidad de reacción ante cualquier cambio.

Si muchas de las empresas fueran capaces de detenerse un momento, y prestar atención en el personal que trabaja en cualquier área de trabajo, se darían cuenta que no están capacitadas para realizar las actividades que se les está asignando, con esto podrían empezar a implementar acciones o sistemas que ayudarían a incrementar la eficiencia de su personal y con ello la mejora de las actividades día a día.

## **GLOSARIO**

- **Carga Batch:** es la conversión de bases de datos de registros de las operaciones con proveedores realizadas por los contribuyentes en archivos de texto (.txt). Estos archivos cuentan con la estructura necesaria para su aplicación e importación al sistema de la DIOT, evitando la captura directa y en consecuencia, optimizando el tiempo invertido en su integración para la presentación en tiempo y forma al SAT.
- **CURP:** Clave Única de Registro de Población
- **DTA:** Derecho de trámite aduanero causado por el pedimento.
- **DIOT:** Declaración Informativa de Operaciones con Terceros.
- **IETU:** Impuesto Empresarial a Tasa Única
- **IGI:** Impuesto General de importación.
- **INVENTARIO:** es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.
- **INTERDISCIPLINARIO:** entre varias disciplinas o con su colaboración.
- **ISR:** Impuesto Sobre la Renta
- **IVA:** Impuesto al Valor Agregado.
- **MULTIDISCIPLINARIO:** que abarca o afecta a varias disciplinas
- **PRESUPUESTO:** es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general de un año.
- **PROVEEDOR:** son los abastecedores de la empresa con los artículos necesarios propios del giro que explota.
- **RFC:** Registro Federal de Contribuyentes



- SAT: Servicio de Administración Tributaria
- SISTEMA: conjunto de reglas o principios enlazados entre sí.
- WINDOWS CASH: Es un reporte descargado desde el portal del banco, en el cual se muestran los movimientos de las fechas que se requieran ver.

## ***BIBLIOGRAFÍA***

- Dever Alan, **Epidemiología y administración de servicios de salud**, Aspen Publishers, E.U.A, 1991.
- Hernández Sampieri, Roberto. **Metodología de la investigación**, Mc Graw Hill, México, 1998.
- Idalberto Chiavenato, **Introducción a la teoría general de la administración**. Mc Graw Hill, México 1989.
- Reyes Ponce, Agustín. **Administración de empresas**, Limusa, México 2001
- Reyes Ponce, Agustín, **Administración Moderna**, Limusa, México 2007
- Rodríguez Valencia, Joaquín. **Introducción a la administración con enfoque de sistemas**, Thompson, México D.F., 2003
- Rodríguez Valencia, Joaquín. **Cómo administrar pequeñas y medianas empresas**, ECAFSA, México D.F., 2002
- Rojas Moreno, Carlos, **Manual de administración de sistemas de suministro de medicamentos y vacunas**, Organización Panamericana de la salud, Washington D.C., 1996.
- Rojas Soriano, Raúl. **Guía para realizar investigaciones sociales**, Textos Universitarios, UNAM, 1990.
- Wertheimer Albert, Daniels Charles, **Manual para la administración de farmacias hospitalarias**, Organización Panamericana de la salud, Washington dc, 1989.
- Zorrilla Arena, Santiago. **Introducción a la metodología de la investigación**, Aguilar León y Cal., México 1996.

## **SITIOS WEB**

[WWW.MONOGRAFIAS.COM](http://WWW.MONOGRAFIAS.COM)

[http://www.monografias.com/Administracion\\_y\\_Finanzas/index.shtml](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/index.shtml)

[WWW.WIKIPEDIA.COM.MX](http://WWW.WIKIPEDIA.COM.MX)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_de\\_empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas)

[WWW.SAT.GOB.MX](http://WWW.SAT.GOB.MX)

<http://www.contabilidad.tk/areas-de-la-contabilidad-6.htm>

<http://www.cinif.org.mx/>

[WWW.CINIF.COM](http://WWW.CINIF.COM)

[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=interdisciplinario](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=interdisciplinario)

<http://www.wordreference.com/definicion/interdisciplinaria>