



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**“ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE FLUJO
DE EFECTIVO PARA UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

DAVID MORALES MORENO

ASESORA: L.C. VERENICE TRUJILLO ALBARRÁN

Cuautitlán Izcalli, Estado de México. 2012.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
ASUNTO: VOTO APROBATORIO

**DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

EXÁMENES PROFESIONALES

Con base en el Art. 28 del Reglamento de Exámenes Profesionales nos permitimos comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

“Establecimiento de un sistema de control interno de flujo de efectivo para una microempresa de servicios”

Que presenta el pasante: **David Morales Moreno**

Con número de cuenta: **09460390-5** para obtener el Título de: **Licenciado en Contaduría**

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

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 5 de Diciembre de 2011.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	L.A. María Margarita Angeles Parra	
VOCAL	M.A. Mario López	
SECRETARIO	L.C. Verence Trujillo Albarrán	
1er SUPLENTE	L.C. Reyna Arriaga Díaz	
2do SUPLENTE	L.A. Sandro Flores Álvarez	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 120).
HHA/pm

DEDICATORIA

Infinitamente agradecido por el amor que me ha tenido, dedico esta tesis a mi padre, el Profesor Samuel Morales Valencia, excelente consejero, hombre sabio y el mejor maestro. Y a mi madre, Sra. Yolanda Moreno García, mujer fuerte y valiente y de esfuerzo inagotable.

A Raquel Robles León, mi amada esposa, por su inteligencia y su corazón. Sin su apoyo, habría sido imposible terminar este trabajo.

A Moisés Pérez, ejemplo de ser humano, noble y leal. Un hermano y un amigo.

A mi hermano Efraín Morales, a quien admiro y respeto por todo lo que él es, una persona de excelencia.

A todos mis compañeros que como yo, han encontrado un motivo para regresar, aunque después de mucho tiempo, a la Universidad y concluir el proyecto de terminar los estudios profesionales. Nunca es tarde para hacer algo importante.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Samuel Morales y Yolanda Moreno, por todo el esfuerzo para que cada uno de mis hermanos y yo tuviésemos lo mejor de ellos mismos.

A mi esposa Raquel, por estar a mi lado en este camino de vida.

A mis hermanos, Efraín, Elsa, Josué, Aída, Ismael y América, por todo el apoyo que en su momento me han brindado, siempre de forma incondicional.

A mi suegra Sra. Islea León Tamariz y mis cuñados Israel, Guadalupe y Herlinda, por el aliento que siempre nos han dado a mí y mi esposa.

A mis profesores por su generosa labor de enseñanza y formación.

A mis sinodales, por su ayuda para mejorar y poner “a punto” este trabajo.

A la profesora L.C. Verenice Trujillo Albarrán, mi asesora, por orientarme, por sus consejos y sus enseñanzas. Nunca podré estar suficientemente agradecido.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, por darme educación y preparación profesional.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por el privilegio que me brindó de pertenecer a la más grande y noble institución del país. Por darme identidad y *Alma Mater*.

A Dios, por la vida, por *mi* familia, por mis amigos, y por la oportunidad de llamarle “Amigo”. Gracias.

ÍNDICE

Objetivo.	vii
Planteamiento del problema.	viii
Hipótesis.	ix
Introducción.	x
CAPÍTULO 1. Características Generales de las Empresas y su Administración.	1
1.1 La empresa.	2
1.1.1 Clasificación de las empresas.	3
1.1.2 Las microempresas.	6
1.1.3 Situación de las microempresas en México.	7
1.2 La administración.	8
1.2.1 El proceso administrativo.	10
1.2.2 Diagramas de organización u organigramas.	13
1.2.3 Manuales.	14
1.2.4 Áreas funcionales dentro de las empresas.	16
CAPÍTULO 2. El Control Interno.	21
2.1 Definición de control interno.	22
2.2 Objetivos del control interno.	25
2.3 División o clasificación del control interno.	25
2.4 Elementos del control interno.	27
2.5 Alcance y limitaciones del establecimiento de un sistema de control interno.	46
2.6 Evaluación del control interno.	49
CAPÍTULO 3. Flujo de Efectivo.	53
3.1 Definición de flujo de efectivo.	54
3.2 Flujos de efectivo en una empresa.	55

3.2.1	Clasificación de los flujos de efectivo.	56
3.3	Administración de los flujos de efectivo.	58
3.3.1	Determinación del flujo de efectivo y saldo óptimo de efectivo.	58
3.3.2	Plan financiero de corto plazo.	59
3.3.3	Presupuesto de efectivo.	61
3.3.4	Control de flujo de efectivo.	65
	CASO PRÁCTICO	67
	Antecedentes de la empresa.	68
	Situación (Diagnóstico) actual de la empresa.	69
	Sistema de control interno del flujo de efectivo.	71
	Aspectos generales.	72
	Aspectos administrativos.	72
	Organigrama.	73
	Descripción de puestos.	73
	Manual de Procedimientos de Control Interno en operaciones de efectivo.	75
	Catálogo de cuentas.	76
	Guía de contabilización y descripción de cuentas.	82
	Flujo de efectivo.	85
	CONCLUSIONES.	89
	ANEXOS.	91
	BIBLIOGRAFÍA.	111

OBJETIVO

Conocer las características cualitativas del control Interno, de acuerdo a los principales autores en la materia y con apego a las Normas de Información Financiera (NIF's); mostrar sus alcances, limitaciones y funcionalidad en las microempresas.

Mostrar que una empresa que cuenta con un sistema de control interno de flujo de efectivo, puede tener de manera razonable, una mejor claridad en el uso de los recursos financieros, humanos, técnicos y tecnológicos, optimizándolos y encausándolos hacia un futuro claro y alcanzable.

Diseñar un sistema de control interno de flujo de efectivo y formular los elementos necesarios para implementarlo en una microempresa se servicios.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al hacer un análisis de mediano alcance, es notorio que el control interno sobre los flujos de efectivo, es de primera importancia para la consecución de los objetivos de las entidades económicas, velar sus intereses materiales y contar con información financiera confiable y eficaz.

No obstante, el control interno de flujo de efectivo es una práctica muy poco común en las empresas del país, sobre todo en las de menor tamaño. O por lo menos, cuando dicho control existe, pocas veces se pone en práctica de forma aceptable.

Esta problemática impacta en primera instancia en el uso y cuidado del dinero que se maneja, es decir, en los flujos del efectivo. Y siendo el efectivo un eje sobre el cual gira la operación diaria de toda entidad económica, se hace necesario que el profesional de la Contaduría Pública, diseñe y ponga en práctica modernos sistemas de control interno que fortalezcan y brinden un grado aceptable en el manejo de los flujos de efectivo y den seguridad financiera a las entidades.

HIPOTESIS

La importancia de las ciencias administrativas radica en que éstas pueden ayudar a las organizaciones sociales, lucrativas o no, a crecer, a desarrollarse, a ser rentables, a conseguir los objetivos de los accionistas pero con apego a las leyes, las normas y la ética, con respeto al medioambiente y responsabilidad social.

Ahora bien, muchas empresas empiezan como un pequeño negocio personal o familiar y conforme incrementan sus operaciones van creciendo y convirtiéndose en una organización empresarial, aunque muchas veces con carencias del tipo técnico administrativo, pues su forma de crecimiento es casi siempre empírica. Resalta dentro de su forma de administración, la falta de un sistema de control interno y de un programa financiero que ayude a manejar los flujos de efectivo de manera correcta.

Por lo anterior podemos señalar que:

“El establecimiento de un sistema de control interno enfocado en los flujos de efectivo, en una pequeña organización, proporciona a ésta los elementos necesarios para administrar sus activos eficaz y eficientemente, para lograr crecimiento y desarrollo con ventajas competitivas en el mercado frente a negocios del mismo tipo.”

INTRODUCCIÓN

En el panorama de la economía nacional, la empresa ha desempeñado un papel preponderante en cuanto a generación de riqueza se refiere, y por ende, a la generación de empleo en el país. Dentro del sector empresarial es de destacarse que un 99.8% de las empresas son clasificadas como pequeñas, medianas y microempresas¹, de las cuales, estas últimas representan el 95% del total, generan el 41.8% del empleo registrado y aportan el 15% del PIB. Es notoria, por tanto, la importancia de la existencia de las microempresas en el desarrollo económico del país. Sin embargo encontramos una serie de contrastes entre los datos duros y la realidad que viven los empresarios de este sector.

Uno de los problemas recurrentes entre las microempresas es que tienen ciclos de vida muy cortos, y esto debido a diversas dificultades que enfrentan, dentro de las que destacan falta de liquidez y solvencia económica, causadas por una administración incorrecta de sus recursos materiales, humanos y técnicos.

Es la finalidad de la presente tesis proponer un sistema de control interno de flujo de efectivo para implementarlo en una microempresa con la finalidad de contar con una mejor administración de sus recursos.

En el Capítulo 1 se hablará del concepto de empresa y qué se considera microempresa en el marco de la economía mexicana. Se analizará además la teoría de la administración y sus elementos que atañen a la empresa tocando los puntos de mayor importancia para el desarrollo del tema que se propone.

En el Capítulo 2 se definirá el Control Interno, se señalarán los puntos relevantes como son los objetivos, la clasificación y los elementos propios del control interno que servirán de base para el diseño de un sistema apropiado para las microempresas. También se analizarán los puntos a considerar para el establecimiento de un sistema de control interno en una empresa y por último se detallarán los elementos para la evaluación al control interno.

En el Capítulo 3 se desarrolla el concepto de flujo de efectivo dentro de la empresa y las técnicas para la administración de los flujos de efectivo. De igual manera se analizan el

¹ Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.- México INEGI, 2010.

establecimiento de control sobre los flujos de efectivo, y los registros contables que deben llevarse para un buen control de los mencionados flujos de efectivo.

Finalmente se propone un caso práctico para aplicar los aspectos teóricos a una microempresa que presta servicios de banquetes. Inicialmente se describirá la empresa, y se propondrán los puntos básicos contables y administrativos sobre los que se desarrollará un sistema de control interno sobre sus operaciones que generen flujos de efectivo, atendiendo a la necesidad de llevar una correcta administración a este punto vital que es el efectivo.

CAPÍTULO 1

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS Y SU

ADMINISTRACIÓN

1.1 La empresa

El intercambio de bienes y servicios en la economía de cualquier país, la mayoría de las veces, se da a través de las empresas. De este modo, para que un producto entre en el mercado la forma más viable es que lo haga por medio de una empresa. La producción, transporte y comercialización de los bienes básicos, intermedios y suntuarios así como de materias primas y productos elaborados, la hacen en la economía moderna, las empresas. Ahora bien, el hecho de que las empresas desarrollen sus actividades en una sociedad, representa ciertos riesgos que deben tener en cuenta para poder permanecer y ser exitosas. La propia dinámica social obliga a las empresas a establecer estructuras sólidas basadas en el conocimiento desarrollado por las disciplinas administrativas, contables, económicas, etc.

De este modo sobresale la necesidad de definir primeramente los conceptos que se utilizan en la empresa, su administración y funcionamiento, empezando por el propio significado de empresa.

La palabra empresa tiene al menos dos acepciones que indican, la primera, “una tarea que entraña dificultad”² y la segunda, una organización, sociedad o compañía con fines lucrativos. La enciclopedia Magnapedia define empresa como una “entidad económica con ánimo de lucro que realiza actividades de producción de bienes y servicios”³. Esta segunda acepción, por obvias razones, es la que atañe a las unidades económicas.

Algunos de los principales teóricos han aportado sus definiciones de empresa en los siguientes términos:

Agustín Reyes Ponce. Empresa es la integración de bienes materiales, hombres y sistemas y se puede estudiar desde los aspectos económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto. Y desde el aspecto económico “la empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado”.

² Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. 2001.

³ Magnapedia. 1a Edición. Ed. Magnaverum España 2008.

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

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

Joaquín Rodríguez Valencia. “Una empresa es toda organización o grupo, que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios, para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas, al disponer de amplias alternativas para satisfacer sus múltiples necesidades.”

Definición personal

Con los elementos que encontramos en las definiciones aportadas por los teóricos de la administración, se concluye que empresa “es una organización que consta de recursos humanos y materiales (capital) donde se realizan actividades que producen bienes y servicios para cubrir necesidades de la sociedad”.

1.1.1 Clasificación de las empresas

No existe una única clasificación para las empresas, sino que hay diversos criterios, todos ellos bien fundamentados, para agruparlas.

Atendiendo a la actividad o giro, las empresas se clasifican en:

1. Industriales.
2. Comerciales.
3. De servicios.

Esta división se interrelaciona con la clasificación de los sectores o ramas de la producción nacional, que se segmenta en sector agropecuario, sector industrial y sector servicios, de donde el comercio se considera parte del sector servicios⁴.

De acuerdo al origen del capital, se clasifican:

1. Públicas.
2. Privadas.
3. Mixtas.

Tomando en cuenta la nacionalidad del capital ⁵pueden clasificarse como:

1. Nacionales.
2. Extranjeras.
3. Transnacionales.
4. Globales.

Según su categoría jurídica, pueden ser:

1. Personas Físicas
2. Sociedades mercantiles
3. Sociedades civiles

El siguiente criterio, uno de los más utilizados, es el tamaño de la empresa. La clasificación general es:

1. Microempresas.
2. Pequeñas empresas.
3. Medianas empresas.
4. Grandes empresas.

Pero para determinar el tamaño de la empresa se utilizan a su vez diversos criterios. Las empresas se agrupan tomando en cuenta:

⁴ Méndez Morales José Silvestre. Problemas económicos de México. McGraw-Hill Interamericana. 5a Edición. México 2003.

⁵ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. 7ª edición. Reimpresión 2008. Editorial Trillas, México.

a) El número de personal ocupado⁶

Sector	Industria	Comercio	Servicios
	Número de personas empleadas		
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

b) Nivel de producción.

c) Nivel de ventas.

d) Nivel Financiero.

La clasificación de las empresas, como se ha visto hasta aquí, es tan basta como criterios puedan aplicarse para su agrupación, y una empresa puede pertenecer a una o más categorías al mismo tiempo. Otras categorías pueden surgir de: criterio de su régimen tributario, criterio económico, etcétera. Asimismo la clasificación puede ser exhaustiva en cada criterio, naciendo subclasificaciones, por ejemplo, en el caso del criterio de actividad o giro, las empresas industriales se subdividen en extractivas y manufactureras; las extractivas, a su vez se subdividen en recursos renovables y recursos no renovables⁷, etcétera.

Aquí cabe poner un ejemplo de clasificación de una empresa. Manejemos el siguiente: una línea de camiones de transporte de carga a nivel nacional, cuyo único dueño es el señor Eduardo Maza, que cuenta con 5 unidades, se puede clasificar como:

- Microempresa
 - Se servicios
 - Privada
 - Persona física.

⁶ INEGI. Censos económicos 2004.

⁷ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. 7ª edición. Reimpresión 2008. Editorial Trillas, México.

1.1.2 Las microempresas

Como ya se mencionó, la microempresa es una clasificación de las empresas bajo el criterio de tamaño de la organización, y se tomó la subclasificación de número de personal ocupado para determinar que con hasta 10 empleados, se está hablando de una microempresa.

También cabe agregar otras características que distinguen a las microempresas, como su fuente de capital, que por lo general es aportado por una sola persona, o unas cuantas personas.

Por otro lado, hablando de las empresas de un mismo giro y sector, una micro empresa será la que en comparación con el total, se vea como un pequeño negocio.

Otra característica de la microempresa puede ser su alcance o distribución geográfica que abarca una sola plaza o una sola ruta.

No obstante, muchas veces los criterios para determinar el tamaño de una empresa “son arbitrarios y se adoptan para que sirvan a un propósito particular⁸” De este modo, las microempresas no siempre van a cumplir con todos los criterios que se mencionan, pero éstos servirán de guía para dar una definición cuando aquéllas tengan la mayoría de las características que se le dan. Podemos concluir mencionando que para determinar si una unidad de negocio se considera microempresa se pueden utilizar los siguientes criterios:

- ▶ Emplea a 10 personas o menos.
- ▶ Su capital es aportado por una persona o un grupo pequeño de personas.
- ▶ Se trata de un negocio pequeño en comparación con las empresas del mismo giro.
- ▶ Trabaja en una sola plaza o con una sola ruta de distribución.

⁸ LONGENECKER, JUSTIN G. et al. Trad. Adolfo Deras Quiñones. “Administración de Pequeñas Empresas, Enfoque Emprendedor”. Cengage Learning Editores. 13ª Edición. México 2007.

1.1.3. Situación de las microempresas en México

La importancia de cualquier tipo de empresa está determinada por lo que está haciendo en el ámbito de su desenvolvimiento. En el caso mexicano, las microempresas (se considerará el criterio de personal empleado para determinar el tamaño de la organización) son una fuente importante de empleo y de ingreso al producto nacional, y además representan un número importante del total de empresas que existen en el país.

De acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano, SIEM, existen 682,475 empresas que emplean hasta 10 personas⁹ de un total de 734,740. Es decir, que el 93% del total de empresas del país, son microempresas. Por su parte el INEGI, reporta en los censos económicos de 2009 que el 95 % de las empresas están clasificadas en el rubro de microempresas. Otras organizaciones, como México Emprende¹⁰, reporta un conteo del 95.6% de microempresas.

En cuanto a la producción reportada, México Emprende reporta que las microempresas aportan el 15% del Producto Interno Bruto. Por su parte el INEGI, igualmente 15% de la producción para las microempresas.

En lo que se refiere al empleo, las cifras reportadas por los censos económicos del INEGI son que el 40.6% de los empleos los generan las empresas que emplean hasta 10 personas.

Pero aun cuando estas cifras revelan la importancia de las microempresas para la economía del país por su aporte, existen otros números que ubican a estas organizaciones en una situación poco promisoria.

Según información de la Cámara Nacional de Comercio, CANACO, las microempresas tienen una alta tasa de “mortalidad” de hasta alrededor del 60%¹¹ que se da entre el primer y tercer año de vida. Agregan “que esta alta mortandad se debe entre otras causas a la falta de capacitación y respaldo financiero con la que los microempresarios arrancan generalmente sus operaciones.”

⁹ <http://www.siem.gob.mx> octubre de 2010.

¹⁰ <http://www.mexicoemprende.org.mx/>

¹¹ El Universal en Línea <http://www.eluniversal.com.mx> 3 de abril de 2010.

Aunado a lo anterior, el portal México Emprende agrega una serie de desventajas que viven de manera cotidiana muchas empresas y que pone en serio riesgo su permanencia en el mercado.

“La competitividad y productividad de las microempresas, sobre todo de las de tipo tradicional está siendo amenazada por la incorporación de modernos conceptos de negocio, que evidencian:

- ▶ Limitada profesionalización
- ▶ Crecimiento desordenado
- ▶ Rezago tecnológico
- ▶ Altos consumos de energía
- ▶ Imagen comercial descuidada e insalubre
- ▶ Administración informal (“de cajón”)
- ▶ Limitados accesos al financiamiento”

1.2 La Administración

Para alcanzar un objetivo se requiere por lo general, contar con ciertos recursos, que se pondrán a trabajar de tal forma que nos conduzcan al objetivo tal como lo tenemos en mente. La manera en que pongamos a trabajar esos recursos será la administración que hagamos de ellos. Para lograr una buena administración habremos de basarnos en el desarrollo de la administración como ciencia, disciplina y técnica. Y el primer paso será definir qué es la administración.

“Wilbur Jiménez Castro define la administración como: Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden alcanzar en los organismos sociales.”¹²

¹² HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO. “Administración Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad”. McGraw-Hill. 2ª Edición. México 2008.

“Henry Fayol considera que: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

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

Joaquín Rodríguez Valencia define administración como un “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.”¹³

Lourdes Münch establece que en el concepto de administración aportado por la mayoría de los teóricos de la materia, se identifican los siguientes elementos¹⁴:

1. **Objetivo.** Es decir que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
2. **Eficacia.** Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de calidad y tiempo.
3. **Eficiencia.** Se refiere a “hacer las cosas bien”. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
4. **Grupo social.** Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.
5. **Coordinación de recursos.** Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
6. **Productividad.** Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con estos elementos, Münch aporta una definición integral de Administración como:

“Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad.”

¹³ RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN. “Introducción a la Administración con enfoque en sistemas”. International Thomson Editores. 4a Edición. México 2003.

¹⁴ Münch Galindo Lourdes. op.cit.

Definición personal

Se concluye que la administración es “un conjunto de técnicas encaminadas a optimizar los recursos materiales y humanos en la producción de bienes y servicios en una empresa”.

1.2.1 El Proceso Administrativo

La aplicación de la administración a la empresa se realiza mediante de una serie de pasos que se conocen como proceso administrativo. No importando el tamaño de la organización o lo grande o pequeño de los objetivos, la ejecución correcta de cada una de las etapas del proceso, maximiza la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

Definición

Lourdes Münch define el proceso administrativo como: “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”

Etapas

Muchos autores han afirmado que las etapas del proceso son, en algunos casos 3, 4 y hasta 7, siendo las más extendidas la de 4 y 5 etapas. En este trabajo se considerarán 4 etapas, las cuales son:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección (Ejecución, para algunos autores)
4. Control

Adicionalmente, Münch nos dice que las 4 etapas se dividen en 2 fases, una estructural y otra operativa, a las que Lyndall F. Urwick y otros autores denominan mecánica y dinámica. “Para este autor, la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro.” (Agrupa la Planeación y la Organización) “Mientras que la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.” (Incluye la Dirección y el Control.)

La descripción de las etapas del proceso administrativo, Sergio Hernández¹⁵, la hace en los siguientes términos:

Planeación

“La Planeación es la proyección impresa de la acción. Toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado. La planeación consiste en fijar los objetivos, las políticas, las normas, los procedimientos, los programas, y los presupuestos. **Contesta la pregunta: ¿Qué y cómo se va a hacer?”**

Organización

“Es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos. Así como las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas. **Responde a la pregunta ¿Quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable?”**

Dirección

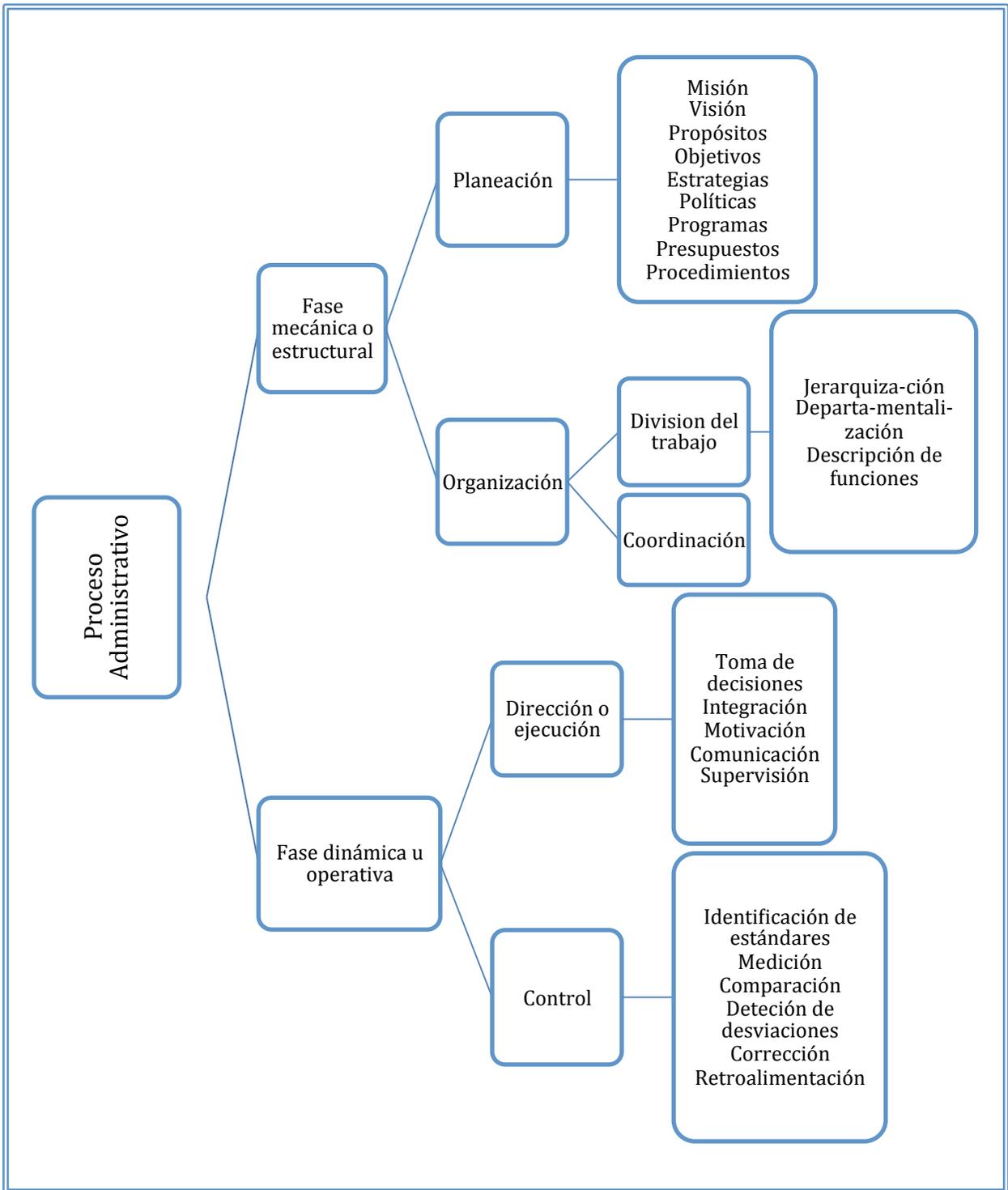
“Es la acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño.”

Control

“Es la acción administrativa-técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño o la acción correctiva correspondiente.”

¹⁵ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO. “*Administración Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*”. McGraw-Hill. 2ª Edición. México 2008.

Destacamos también las aportaciones que Lurdes Münch hace resumidas en el siguiente cuadro sinóptico:



1.2.2 Diagramas de organización u organigramas

“Un organigrama es la descripción gráfica de la estructura de la empresa en términos de las áreas funcionales que la componen, sus direcciones, gerencias, jefaturas, etcétera. Muestra las jerarquías y las relaciones de autorización y comunicación de cada uno de los puestos de la empresa.¹⁶”

Otra definición es la de Lourdes Münch: “Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.¹⁷”

Los organigramas se establecen dentro de la etapa de Organización del proceso administrativo como una de las técnicas básicas utilizadas. Los organigramas tienen que ver con el tipo de Organización que se implante en la empresa. Veamos primero los tipos de Organización descritos por Lourdes Münch:

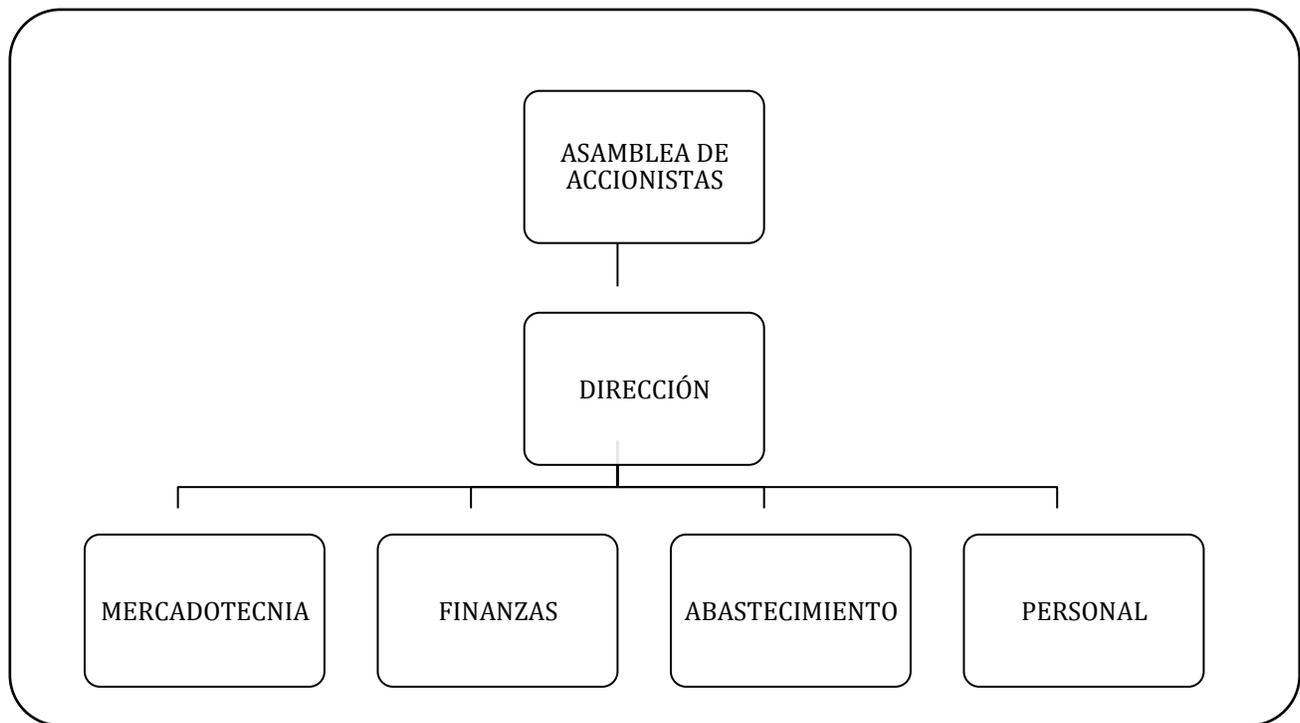
1. Lineal o Militar.
2. Funcional o de Taylor.
3. Lineo-funcional.
4. Tipo Estaf.
5. Por Comités.
6. Matricial

En la actualidad el tipo de organización más difundido es el de tipo Lineo-funcional, en el que “la autoridad y responsabilidad se transmite a través de un sólo jefe para cada función en especial (Cadena de mando).”

Los organigramas se pueden presentar de forma vertical, horizontal, circular y mixto. De modo que, combinando el tipo de organización Lineo-funcional con el organigrama vertical, llegamos al siguiente modelo:

¹⁶ Rodríguez Valencia Joaquín. op.cit.

¹⁷ Münch Galindo Lourdes. op.cit.



1.2.3 Manuales

Otro elemento de la etapa de organización son los manuales. En ellos se plasman por escrito y de manera sistemática, instrucciones o normas, para que los empleados conozcan cómo proceder en su trabajo diario. Según su contenido, los manuales pueden ser de:

1. Políticas.
2. Organización.
3. Procedimientos.
4. Departamentales.
5. Bienvenida.
6. Contenido múltiple.
7. Técnicas.
8. Puesto.¹⁸

¹⁸ Münch Galindo Lourdes. op.cit.

Existen también en las empresas los reglamentos. A diferencia de los manuales, cuyo contenido puede indicar más o menos flexibilidad, los reglamentos contienen indicaciones de observancia estricta cuyo incumplimiento generalmente se sanciona.

Los manuales se pueden estructurar con el siguiente contenido:

- ▶ Índice.
- ▶ Objetivos del manual.
- ▶ Fecha en cada sección y espacio para fecha de corrección y/o modificación.
- ▶ Nombre de quien elabora el manual y de autorización.
- ▶ Instrucciones para hacerlo más comprensible.
- ▶ Redacción clara, concisa y ordenada.
- ▶ Complementarse con gráficas.
- ▶ Glosario de términos.

Manuales de políticas

“Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, acerca de problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Auxilian en el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Ejemplo de política es el siguiente: ‘Las comisiones de los vendedores se pagarán de acuerdo con el volumen de ventas que éstos efectúen’ ”¹⁹.

Manuales de organización

“Explican los detalles más importantes de la organización, como la finalidad de cada elemento y la declaración de funciones, y contienen:”

- ▶ Nombre de las áreas o departamentos y puestos.
- ▶ Responsabilidades de los altos niveles.
- ▶ Funciones.

¹⁹ Münch Galindo Lourdes. op.cit.

- ▶ Cartas de organización.
- ▶ Descripción de puestos.
- ▶ Descripción de actividades.

1.2.4 Áreas Funcionales dentro de las empresas

Las áreas funcionales “son cada una de las áreas de actividad homogénea en que se divide un organismo social, a fin de alcanzar sus objetivos y planes.”²⁰ “Son conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones.” Por lo general se establecen las siguientes áreas:

1. Producción.
2. Mercadotecnia.
3. Recursos Humanos
4. Finanzas.
5. Informática

En la empresa debe existir un balance en cuanto a la importancia que se le dé a cada una de las áreas funcionales, ya que como sistema, la empresa necesita de las cinco funciones para garantizar la consecución de sus propósitos y objetivos de forma integral.

Cada área funcional o departamento realiza ciertas actividades o funciones que se mencionan en el siguiente cuadro resumen (De: Munch Galindo):

Área Funcional	Funciones	Tareas
Producción	Ingeniería del producto	Diseño de producto
		Pruebas de Ingeniería
		Asistencia a Mercadotecnia
	Ingeniería de planta	Diseño de Instalaciones

²⁰ Rodríguez Valencia Joaquín. op.cit.

		Mantenimiento y control
	Ingeniería Industrial	Estudio de métodos
		Medida del trabajo
		Distribución de la planta
	Planeación y control de la producción	Programación
		Informe de avances de producción
		Estándares
	Abastecimientos	Tráfico
		Embarque
		Compras
		Control de inventarios
		Almacén
	Fabricación	Manufacturas
		Servicios
	Control de calidad	Normas y especificaciones
		Inspección de prueba
		Registros de inspecciones
		Métodos de recuperación

Área Funcional	Funciones	Tareas
Mercadotecnia	Investigación de mercados	
	Planeación y desarrollo del producto	Empaque
		Marca
	Precio	
	Distribución y logística	
	Ventas	
	Comunicación	Promoción de ventas
		Publicidad
Relaciones públicas		

Área Funcional	Funciones	Tareas
Finanzas	Financiamiento	Planeación Financiera
		Relaciones financieras
		Tesorería
		Obtención de recursos
		Inversiones
	Contraloría	Contabilidad General
		Contabilidad de costos
		Presupuestos
		Auditoría interna
		Estadística
		Crédito y cobranzas
		Impuestos

Área Funcional	Funciones	Tareas
Administración de Recursos Humanos	Contratación y empleo	Reclutamiento
		Selección
		Contratación
		Introducción e inducción
		Promoción, transferencias y ascensos
	Capacitación y desarrollo	Entrenamiento
		Capacitación
		Desarrollo
	Sueldos y salarios	Análisis y valuación de puestos
		Calificación de méritos
		Remuneraciones y vacaciones
	Relaciones laborales	Comunicación
		Contratos colectivos de trabajo

		Disciplina
		Investigación de personal
		Relaciones de trabajo
	Servicios y prestaciones	Actividades recreativas
		Actividades culturales
		Prestaciones
	Higiene y seguridad industrial	Servicio médico
		Campañas de higiene y seguridad
		Ausentismo y accidentes
	Planeación de recursos humanos	Inventario de recursos humanos
		Rotación
		Auditoría de personal

Área Funcional	Funciones	Tareas
Informática	Hardware	Administración de equipos de computo y periféricos.
		Mantenimiento preventivo y correctivo
		Programa de actualización e investigación de novedades en tecnología
	Redes	Conectividad interna y al Internet
		Optimización del tiempo de respuesta y continuidad del servicio.
	Software general	Sistemas operativos en servidores y terminales. Instalación y operación.
		Programas de uso general: hoja de calculo, procesador de texto. Instalación y soporte.
	Software especializado	Programas de control de la producción, diseño, calidad,

		contabilidad, inventarios, nominas, mantenimiento físico, monitoreo. Capacitación y actualización.
	Seguridad de la Información	Respaldo de la información en dispositivos de seguridad y bancos de datos.
		Establecimiento de perfiles de usuarios, acceso y restricción. Elaboración y aplicación de políticas de acceso a la información.

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

CAPÍTULO 2

EL CONTROL INTERNO

El Control Interno.

Cada actividad que realizamos cotidianamente, requiere ser revisada para asegurarnos que está hecha en forma correcta. De esta manera evitamos que el resultado de dicha actividad nos cause problemas, molestias o nos haga quedar mal frente a terceros. Hay actividades que nos llevan sólo unos minutos en terminarlas, y una simple verificación al concluir, será suficiente para asegurar el resultado. Otras, pueden tomarnos muchas horas, e incluso varios días, de modo que la revisión tendrá que ser minuciosa, con mayor atención en ciertos puntos, y quizá tengamos que llevar algún registro por escrito. Las actividades de revisión que hacemos, ya sean sencillas o complejas, son el control que estamos haciendo de nuestras labores.

Además del aseguramiento del resultado deseable, las actividades de revisión o control, tienen también por objetivo corregir errores en el proceso de ejecución, para ir mejorando el propio proceso y por ende, los resultados.

Las actividades al interior de una empresa son considerablemente más complicadas, especializadas o tecnificadas; son planeadas y organizadas por áreas y por niveles, de modo tal que requieren ser comprobadas de manera igualmente tecnificada y esto se hace en la etapa del proceso administrativo que es el Control.

El control administrativo es muy extenso y puede ser tan especializado como lo requiera la empresa por su magnitud o características. Se establecen generalmente, controles por áreas funcionales, y en el área financiera es conocido como control interno. Pero el control interno no se limita al área financiera sino que su función se extiende a la optimización de recursos de toda la organización. Pero es indispensable empezar con la definición de los conceptos básicos.

2.1 Definición de Control Interno

Control.- “Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.”²¹

²¹ Münch Galindo Lourdes. op. cit.

Otro concepto de control es: “el conjunto de actividades que se emprenden, para medir y examinar los resultados obtenidos en el período, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias.”²²

Control Interno.

Entre las principales aportaciones teóricas sobre control interno encontramos las siguientes:

Juan Ramón Santillana. “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptadas por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.”²³

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. “La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos:”

- a) El ambiente de control.
- b) La evaluación de riesgos.
- c) Los sistemas de información y comunicación.
- d) Los elementos de control.
- e) La vigilancia.²⁴

Abraham Perdomo Moreno. “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para

²² Rodríguez Valencia Joaquín. op. cit.

²³ Santillana González Juan Ramón. Establecimiento de Sistemas de Control Interno. La función de contraloría. Cengage Learning Editores. 2ª Edición. México. 2003.

²⁴ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. “Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar”. IMCP. 30a Edición. México 2009.

obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.”²⁵

De esta definición, Perdomo nos ofrece el siguiente análisis:

Elemento:	Función:
Plan de Organización.	El control interno es un programa que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.
Contabilidad.	Tiene por objeto registrar técnicamente todas las operaciones y presentar periódicamente información verídica y confiable.
Funciones de Empleados.	Distribución en forma debida de las labores que realizan los funcionarios y empleados. Funciones de complemento, no de revisión.
Obtención de información confiable.	Como objetivo, el control interno se establece para procurar que la información sea verídica, oportuna y segura que coadyuve a la toma acertada de decisiones.
Salvaguarda de sus bienes.	Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades, activos, etc., de la empresa, dificultando y tratando de evitar los malos manejos, fraudes, robos, etc.

Definición personal.

Para los fines del presente trabajo, y basado en los conceptos anteriormente presentados, se afirma que:

El control interno es un sistema administrativo-contable encaminado a asegurar la confiabilidad de la información financiera con la finalidad de proteger los bienes de la empresa y promover la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección.

Finalmente se aborda la definición de Sistema de Control Interno.

²⁵ Perdomo Moreno Abraham. “Fundamentos de Control Interno” International Thomson Editores. 7ª Edición. México. 2004.

“Es un conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos de la entidad.”²⁶

2.2 Objetivos del Control Interno.

Para establecer un sistema de control interno en una empresa, debe tenerse en cuenta qué es lo que éste persigue específicamente, es decir, sus objetivos, y de este modo evitar la confusión con otras tareas del proceso administrativo, específicamente de la fase de control, o del área financiera.

De acuerdo con diferentes autores, y desprendidos de la definición de conceptos, los objetivos principales del control interno, son los siguientes:

1. Proteger y salvaguardar de los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
2. Asegurar que la información administrativa, contable y financiera obtenida sea razonable, íntegra, confiable, oportuna y apegada a normas.
3. Promover la eficiencia operativa del personal.
4. Fomentar el pleno apego y observancia a las políticas de la entidad.
5. Localizar errores administrativos, contables y financieros.
6. Detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo y recursos en general.
7. Prevenir o descubrir fraudes robos y malversaciones.

De estos objetivos, los primeros cuatro se consideran los Objetivos Básicos del Control Interno y de los mismos se desprenden los elementos y técnicas para su implementación.

2.3 División o clasificación del control interno.

Se reconocen dos grandes divisiones o clasificaciones del control interno:

1. Control Interno Contable.

²⁶ Santillana Gonzalez Juan Ramón. op. cit.

2. Control Interno Administrativo.

Existe otra forma de clasificar los controles internos que tiene que ver con la finalidad específica para la cual son establecidos, y que pueden funcionar como complementarios de la fase de Control del proceso administrativo y del propio Control Interno. Estos tipos de control son:²⁷

- ▶ Preventivo: Se utiliza para realizar una protección razonable y adecuada del patrimonio de la organización.
- ▶ De la Información: Es utilizado para la obtención de información confiable y eficiente y a su vez oportuna, para la toma de decisiones.
- ▶ Continuo: Se practica en todos los casos u operaciones y tiene la característica de ser rutinario o sistemático.
- ▶ Esporádico: Es un control selectivo, por excepción, que se practica irregularmente; es de carácter potencial, ya que su aplicación está latente.
- ▶ Por sistema: Es cuando el control está incorporado al sistema en el que actúa. Es un elemento censor en cada caso o proceso estratégico.
- ▶ Directo o deliberado: Es aquel control que se organiza con el propósito de llevar a cabo una revisión interna: confrontación de datos que forman parte de una información determinada con sus respectivos elementos de juicio.

Para el presente trabajo, se utilizará la clasificación mencionada al principio, que divide el control interno en contable y administrativo, también llamados básico y operativo, respectivamente.

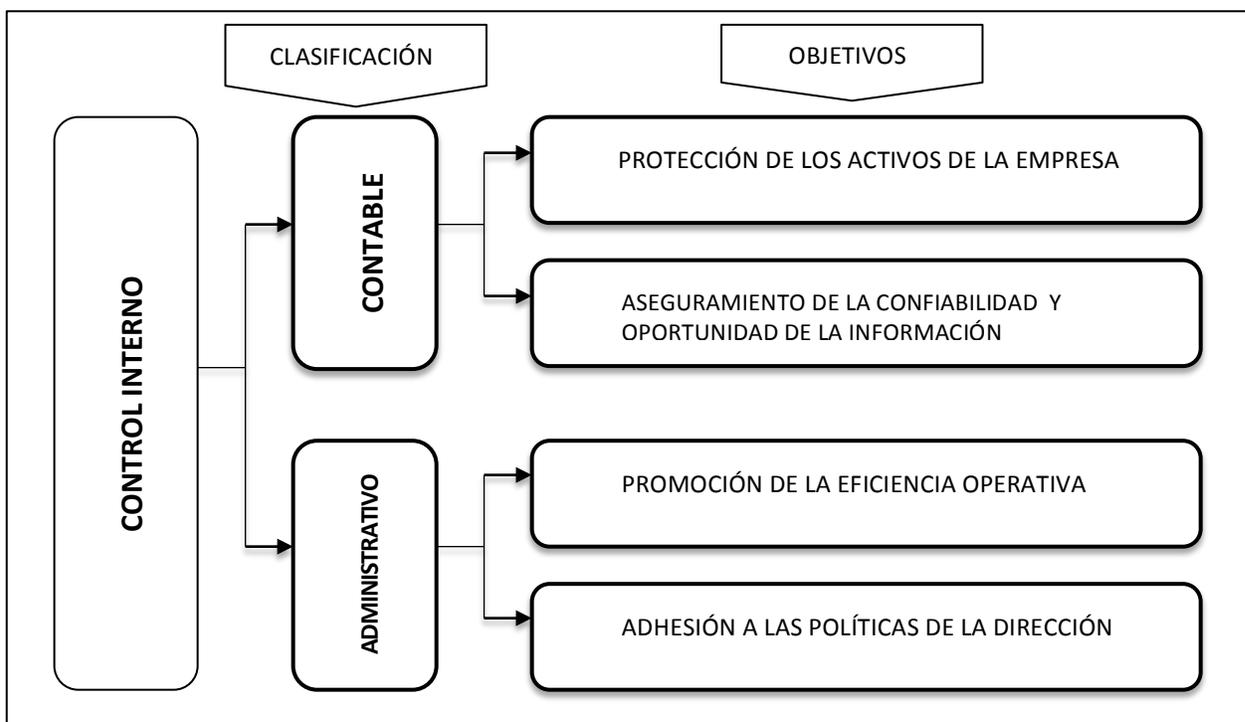
El control interno contable comprende “el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los registros contables.”²⁸ El control interno contable se identifica con los dos primeros objetivos básicos los cuales se refieren a la protección y salvaguarda de los activos de la empresa y verificar la confiabilidad y corrección de la información financiera.

²⁷ Rusenas, Rubén Oscar. “*Manual de Control Interno*”. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina 1999.

²⁸ Schuster, José Alberto. “*Control Interno*”. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. 1992.

El control interno administrativo incluye “el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con el proceso de decisión que lleva a la autorización de las *operaciones**. Esta autorización es una función de la gerencia directamente relacionada con la responsabilidad de cumplir con los objetivos de la organización y es el punto de partida para el establecimiento de los controles contables”.²⁹ El control interno administrativo está identificado con los objetivos básicos 3 y 4, es decir, con la eficiencia operativa y con la adhesión a las políticas establecidas por la dirección de la empresa.

Para ilustrar los párrafos anteriores se presenta el siguiente gráfico:



2.4 Elementos del control interno.

Los elementos del control interno están determinados en función de la clasificación y los objetivos del mismo. Es decir que tendremos una serie de elementos correspondientes al control interno administrativo y otros para el control interno contable. Estos elementos nos servirán de

* José Alberto Schuster utiliza el término “intercambios” que para las normas de información financiera mexicanas equivale a “operaciones” dentro de una entidad.

²⁹ Schuster, José Alberto. op. cit.

base para el diseño e implementación de un sistema de control interno en una empresa, adaptándolos a las dimensiones, características y giro, según sea el caso. Los elementos son los siguientes:

Elementos del Control Interno Administrativo:

- ▶ Organización o estructura organizacional.
- ▶ División de funciones.
- ▶ Procedimientos.
 - Planeación y sistematización,
 - Registros y formatos,
 - Informes.
- ▶ Personal.
 - Reclutamiento y selección,
 - Capacitación,
 - Políticas de remuneración,
 - Evaluación del desempeño.
- ▶ Supervisión.
- ▶ Protección de los activos y registros.
 - Políticas para el acceso y uso de instalaciones, maquinaria, y equipos.
 - Medidas para el acceso a los sistemas informáticos.

Elementos del Control Interno Contable:

- ▶ Catálogo de cuentas.
- ▶ Guía de contabilización.
- ▶ Sistema de registro contable.
- ▶ Estados financieros y sus anexos.
- ▶ Presupuestos.
- ▶ Formatos de soporte contable.
- ▶ Técnicas de control aplicables a las operaciones que se registran en la contabilidad.

Se analizan a continuación los elementos del control interno contable, ya que es el objetivo de la presente tesis abordar esta clasificación para enfocarse en los flujos de efectivo. Los

elementos enlistados anteriormente se relacionan directamente con la contabilidad por lo que empezaremos definiendo los conceptos básicos relativos.

Contabilidad.

“La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones , transformaciones internas y otros eventos.”³⁰

La contabilidad, de acuerdo a los usos que tiene la información que genera, se clasifica en:

- ▶ Contabilidad financiera. Información cuantitativa expresada en unidades monetarias orientada a terceros relacionados.
- ▶ Contabilidad de costos. Información sobre lo que cuesta la producción y distribución de un producto o servicio orientada a usuarios internos.
- ▶ Contabilidad fiscal. Registro para generar información que permita el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- ▶ Contabilidad Administrativa. Información para usuarios internos destinada a la toma de decisiones.³¹

Información Financiera.

“La información financiera que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad y cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas. Su manifestación fundamental son los estados financieros. Se enfoca esencialmente a proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así

³⁰ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Normas de Información Financiera. IMCP. 5ª Edición. México 2010. *NIF A-1*

³¹ Perdomo Moreno Abraham. op. cit.

como en proporcionar elementos de juicio para estimular el comportamiento futuro de los flujos de efectivo, entre otros aspectos.”³²

Catálogo de cuentas.

“El catálogo de cuentas en una relación ordenada y pormenorizada de las cuentas contables necesarias para registrar las transacciones financieras realizadas por una entidad económica”³³.

La forma de organizar y estructurar un catálogo de cuentas debe realizarse de acuerdo a las necesidades de información de la empresa. Además, una buena estructura en el catálogo de cuentas nos facilitará la elaboración de estados financieros, los cuales a su vez serán comprensibles simplificando el análisis a los diferentes usuarios de la información financiera y contable. El catálogo de cuentas, junto con la guía de contabilización, es una herramienta útil para clasificar las transacciones en rubros homogéneos.

El catálogo de cuentas está integrado por dos elementos, que son la parte numérica y la parte descriptiva. La primera es una clave que puede ser numérica, alfabética o alfanumérica, para identificar cada cuenta, título o rubro. La parte descriptiva es el nombre o denominación de las cuentas contables de la empresa.³⁴

Ejemplos:

<i>Clave (Parte numérica)</i>	<i>Denominación (Parte descriptiva)</i>
1-1-02-000	Bancos
1-1-02-001	Banco Universitario SA
2-0-00-000	Pasivo
2-1-00-000	Pasivo a corto plazo
2-1-01-000	Proveedores

³² Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. op. cit. *NIF A-1*

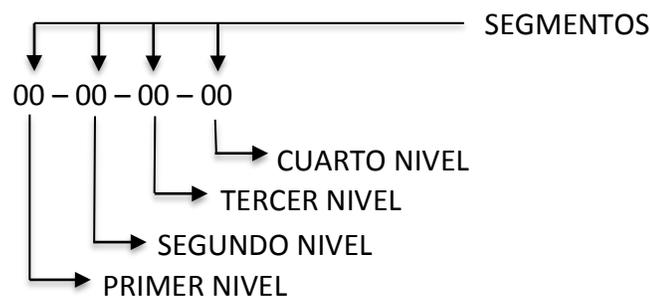
³³ Santillana González Juan Ramón. op. cit.

³⁴ Perdomo Moreno Abraham. op. cit.

En la elaboración del catálogo de cuentas se recomienda considerar las siguientes características:

1. Estructurar el catálogo con base en niveles.
2. Crear el menor número de cuentas posibles.³⁵
3. La clasificación debe estar bien fundamentada.
4. El orden de las cuentas deber ser el mismo que en los estados financieros.³⁶
5. La parte descriptiva debe ser suficientemente expresiva del concepto que agrupa.
6. La codificación debe permitir incorporar nuevas cuentas.³⁷

La estructura del catálogo de cuentas con base en niveles, está determinada por la codificación numérica (generalmente) que se realiza. Consiste en separar en segmentos el número o código de cuenta y asignar a cada segmento un nivel de rubro o grupo de cuentas que se utilizará.



CÓDIGO	NIVEL	NOMBRE	CLASE
01-00-00-00	PRIMERO	ACTIVO	GRUPO
01-01-00-00	SEGUNDO	CIRCULANTE	RUBRO
01-01-01-00	TERCERO	BANCOS	MAYOR
01-01-01-01	CUARTO	BANCO X, SA	AUXILIAR
01-01-01-02	CUARTO	BANCO Y, SA	AUXILIAR

³⁵ Barragán Rangel, Benito. “Mejores prácticas contables y fiscales” Primera Edición. México 2009.

³⁶ Perdomo Moreno Abraham. op. cit.

³⁷ Rusenias, Ruben Oscar. op. cit.

El tercer nivel, maneja las **“Cuentas”**, propiamente dichas (CAJA, BANCOS, CLIENTES, DEUDORES DIVERSOS, INVENTARIOS, TERRENOS, EDIFICIOS, MAQUINARIA, EQUIPO DE TRANSPORTE, PROVEEDORES, ACREEDORES DIVERSOS, ETC.), las que presentan un saldo en los estados financieros o Cuentas de Mayor, y el cuarto nivel, las **“Sub Cuentas”**, cuando una cuenta se integra de dos o más saldos, por ejemplo, dos cuentas de bancos, o varias personas como deudores diversos.

Pueden extenderse los niveles hasta un quinto, sexto, etc., dependiendo la subdivisión que se necesite dar a una cuenta, como en el siguiente ejemplo:

Activo	
Circulante	
Clientes	(Cuenta/Mayor)
Clientes Nacionales	(Subcuenta)
Clientes Nacionales Crédito	(Sub-subcuenta)
Cliente #1	(Sub-sub-subcuenta)
Cliente #2	(Sub-sub-subcuenta)

Si se tiene un sistema administrativo por computadora, que controle ventas (facturación, clientes), compras (proveedores, cuentas por pagar), etc., puede prescindirse de los niveles inferiores, por ejemplo evitar crear una subcuenta por cada cliente o por cada proveedor.

La clasificación general para un catálogo de cuentas puede ser conforme el siguiente ejemplo: (De Perdomo Moreno)

1. Cuentas de Activo.
2. Cuentas de Pasivo.
3. Cuentas de Capital Contable.
4. Cuentas de Resultados Deudoras.
5. Cuentas de Resultados Acreedoras.
6. Cuentas de Costos de Transformación.
7. Cuentas de Costos de Distribución.
8. Cuentas de costos de Adición.
9. Cuentas Liquidadoras.

10. Cuentas de Orden.

La codificación numérica, aplicando el criterio con base en segmento/nivel, puede ser:

01-00-00-000	Activo
02-00-00-000	Pasivo
03-00-00-000	Capital Contable
04-00-00-000	Ingresos (Resultados acreedoras)
05-00-00-000	Costos y Gastos (Resultados deudoras)

... Y sucesivamente.

A continuación la clasificación se divide en los rubros necesarios para cada empresa en particular, no importando el tamaño, sino, como se mencionó anteriormente, las necesidades de información de la empresa. Posteriormente se crean las cuentas de mayor, en el tercer nivel y las subcuentas o auxiliares, en el cuarto.

Aplicando los criterios hasta aquí descritos, se muestra a continuación un ejemplo de catálogo de cuentas, clasificado y codificado quedando como sigue:

01-00-00-000	Activo
01-01-00-000	Activo Circulante
01-01-01-000	Caja
01-01-01-100	Fondo Fijo
01-01-02-000	Bancos
01-01-02-001	Banco Comercial, SA de CV
01-01-02-002	Banco del Centro, SA
01-01-02-003	Banco Nacional, SA
01-01-03-000	Inversiones
01-01-03-100	Inversión Banco Nacional, SA
01-01-04-000	Clientes
01-01-04-001	Comercializadora del Sur SA de CV
01-01-04-002	Empresas Mexicanas SA de CV
01-01-04-003	Eugenio Cervantes Camacho
01-01-04-004	Logystic SA de CV
01-01-05-000	Almacén

01-01-06-000	Acreeedores Diversos
01-01-07-000	Funcionarios y Empleados
01-01-08-000	Documentos por cobrar
01-01-09-000	IVA Acreditado
01-01-10-000	IVA por Acreditar
01-02-00-000	Activo Fijo
01-02-01-000	Equipo de Transporte
01-02-02-000	Maquinaria y Equipo
01-02-03-000	Mobiliario y Equipo
01-02-04-000	Equipo de Cómputo
01-02-51-000	Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte
01-02-52-000	Depreciación Acumulada de Maquinaria y Equipo
01-02-53-000	Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo
01-02-54-000	Depreciación Acumulada de Equipo de Cómputo
01-03-00-000	Activo Diferido
01-03-01-000	Cargos Diferidos
01-03-01-001	Gastos de Instalación
01-03-01-051	Amortización Acumulada de Gastos de Instalación
01-03-02-000	Impuestos Anticipados
01-03-02-001	Pagos Provisionales I.S.R.
01-03-02-002	Pagos Provisionales I.E.T.U.
01-03-02-003	Retención de I.D.E. bancos
01-03-03-000	Pagos Anticipados
01-03-03-001	Rentas Pagadas por Anticipado
01-03-03-002	Primas de Seguros Pagadas por Anticipado
02-00-00-000	Pasivo
02-01-00-000	Pasivo a Corto Plazo
02-01-01-000	Proveedores
02-01-01-001	Abastecedora de Empaques SA de CV
02-01-01-002	Empacadora Ibérica, SA
02-01-01-003	La Italiana, SA de CV
02-01-02-000	Acreeedores diversos

02-01-03-000	Documentos por pagar
02-01-04-000	Impuestos por pagar
02-01-05-000	IVA por Pagar
02-01-06-000	Sueldos por Pagar
02-02-00-000	Pasivo a largo plazo
02-02-01-000	Créditos Hipotecarios
02-02-02-000	Documentos por pagar a Largo Plazo
03-00-00-000	Capital Contable
03-01-00-000	Capital Social
03-02-00-000	Reserva Legal
03-03-00-000	Resultado de Ejercicios Anteriores
03-04-00-000	Resultado del Ejercicio
04-00-00-000	Ingresos
04-01-00-000	Ingresos por ventas
04-02-00-000	Devoluciones y Rebajas Sobre Ventas
04-03-00-000	Productos Financieros
04-04-00-000	Otros Ingresos
05-00-00-000	Costos y Gastos
05-01-00-000	Costos
05-01-01-000	Costo de Ventas
05-01-02-000	Compras
05-02-00-000	Gastos de Operación
05-02-01-000	Gastos de Venta
05-02-01-001	Sueldos y Salarios
05-02-01-002	Tiempo Extra
05-02-01-003	Bonos
05-02-01-004	Combustibles y Lubricantes
05-02-01-005	Propaganda y Publicidad
05-02-01-006	Renta Locales
05-02-02-000	Gastos de Administración
05-02-02-001	Sueldos y Salarios
05-02-02-002	Tiempo Extra

05-02-02-003	Bonos
05-02-02-004	Internet
05-02-02-005	Teléfonos
05-02-01-006	Renta Oficinas
05-02-03-000	Gastos Financieros
05-02-03-001	Comisiones y Situaciones bancarias
05-02-03-002	Intereses
05-02-04-000	Otros Gastos
06-00-00-000	Cuentas de Orden
06-01-00-000	Cuentas de Orden Deudoras
06-01-01-000	Productos terminados en Comisión
06-01-02-000	Documentos y valores en Depósito
06-02-00-000	Cuentas de Orden Acreedoras
06-02-01-000	Comitente por productos terminados en comisión
06-02-02-000	Depositantes de documentos y valores

La clasificación del catálogo y su estructura variarán de acuerdo al giro de la empresa, que como se mencionó el capítulo 1, son las más comunes:

- ▶ Empresas manufactureras.
- ▶ Empresas comerciales.
- ▶ Empresas de servicios.

Guía de Contabilización.

La guía de contabilización es el documento que describe el procedimiento para registrar en la contabilidad cada operación de manera homogénea. Esto ayudará a que los registros se hagan siempre bajo el mismo criterio, relacionando las operaciones, (compras, ventas, gastos, eventos internos) con la clasificación de las cuentas contables de catálogo. Asimismo, la guía de contabilización es una herramienta que evita que una persona se convierta en factor indispensable, por se la única que aplica su criterio, o conoce los criterios, al registrar un evento.

Para la elaboración de una guía de contabilización, se deberá tomar en cuenta, además del giro o actividad como característica de la empresa, las políticas y procedimientos autorizados por la gerencia o dirección de la empresa, ya que esta guía es un elemento de control orientado al objetivo de “adhesión a las políticas prescritas por la administración”.

Los elementos que forman la guía contable son:

1. Código o clave.
2. Operación. (Nombre).
3. Documento de respaldo.
4. Asiento Contable.
5. Registros Auxiliares.

A continuación se presenta un breve ejemplo de guía de contabilización enfocado al registro contable de Impuesto al Valor Agregado (De Juan Ramón Santillana González):

Num.	Operación	Documento fuente	Asiento contable	Registros auxiliares
1	Compra de mercancía.	Factura del proveedor que muestre por separado el IVA acreditable.	<p>CARGO</p> <p>1108 Inventarios de mercancías.</p> <p>1104 IVA Acreditable.</p> <p>ABONO</p> <p>1102 Caja y bancos (si la compra es al contado).</p> <p>2101 Proveedores (si la compra es a crédito).</p> <p>2105 Documentos por pagar a corto plazo (si la compra es a crédito documentado).</p>	<p>Tarjetas de almacén y auxiliares contables por artículo o línea de artículos, según sea el caso.</p> <p>Aquellos que sean aplicables para efectos de declaración mensual del IVA.</p> <p>Nombre del banco y número de cuenta de cheques.</p> <p>Tarjeta auxiliar del proveedor.</p> <p>Tarjeta auxiliar del proveedor.</p>
2	Venta de mercancía.	Factura al cliente que muestre por separado el IVA trasladado.	<p>CARGO</p> <p>1102 Caja y bancos (si la venta es al contado).</p> <p>1105 Cuentas por cobrar a clientes (si la venta es a crédito).</p> <p>1106 Documentos por cobrar (si la venta es a crédito documentado).</p>	<p>Nombre del banco y número de cuenta de cheques.</p> <p>Tarjeta de Registro auxiliar por cliente.</p> <p>Tarjeta de registro auxiliar por cliente documentado.</p>

			ABONO 5001 Ventas. 2108 IVA trasladado.	Estadística de ventas. Aquellos que sean aplicables para efectos de declaración mensual del IVA.
3	Transferencia del IVA acreditable para efectos de cálculo del entero mensual.	Declaración mensual y saldos que acusan las cuentas 1104 IVA acreditable y 2108 IVA trasladado.	CARGO 2108 IVA trasladado. ABONO 1104 IVA acreditable.	Aquellos que sean aplicables para efectos de declaración mensual del IVA. Ídem.
4	Transferencia del IVA por pagar definitivo a la cuenta 2110 impuestos por pagar.	Papeles de trabajo base para la elaboración de la declaración mensual del IVA.	CARGO 2108 IVA trasladado. ABONO 2110 Impuestos por pagar.	Aquellos que sean aplicables para efectos de declaración mensual del IVA. Subcuenta IVA.
5	Entero mensual del IVA	Declaración mensual apoyada en la información que acusan los auxiliares de la cuenta 2110 Impuestos por pagar Subcuenta IVA.	CARGO 2110 Impuestos por pagar. ABONO 1102 Caja y Bancos.	Subcuenta IVA. Nombre del banco y número de cuenta de cheques.

Sistemas de registro contable.

Otro elemento importante del control interno es el sistema de registro. Históricamente has existido muchos sistemas que, con la aplicación de la informática a los negocios, han dejado de ser funcionales puesto que estaban pensados en el uso de hojas tabulares y libros de registro manual, de diario y mayor, así como tarjetas auxiliares. Entre ellos están:

1. Sistema continental.
2. Sistema de diario y caja.
3. Sistema tabular.
4. Sistema de diario y mayor único.
5. Sistema centralizador.
6. Sistema de pólizas con un registro (pólizas únicas).
7. Sistema de pólizas con dos registros (pólizas de diario y pólizas de caja).

8. Sistema de pólizas con tres registros (pólizas de diario, pólizas de ingresos y pólizas de egresos).
9. Sistema de volantes.
10. Sistemas mecánicos.
11. Sistemas electrónicos.
12. Sistemas magnéticos.
13. Sistemas combinados, entre otros.³⁸

En la actualidad es extendido el uso de programas informáticos que realizan tanto las tareas administrativas (ventas, compras, bancos, nóminas, control de inventarios, etc.) como contables. Un programa de cómputo utiliza principalmente el sistema de pólizas.

En la elección del sistema de registro, además de las necesidades de la empresa, se tendrá que tomar en cuenta las disposiciones que al respecto establece la legislación de la materia como lo es el Código de Comercio, el Código Fiscal de la Federación, la Ley de Impuesto Sobre la Renta, la Ley del IVA, la Ley del IETU; y los reglamentos relativos, por mencionar las más importantes.

Estados Financieros y sus Anexos.

“Por estados financieros puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de la empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada o futura; o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado o futuro, en situaciones normales o especiales.”³⁹

La Normas de Información Financiera, específicamente la NIF A-3, establece que los estados financieros son “la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un periodo definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de su posición financiera, del resultado de sus operaciones y

³⁸ Perdomo Moreno, Abraham. op. cit.

³⁹ Ibid.

los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de decisiones económicas. También muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración de la entidad, por lo que para satisfacer ese objetivo, deben proveer información sobre la evolución de:”

- a) Los activos
- b) Los pasivos
- c) El capital contable o patrimonio contable,
- d) Los ingresos y costos o gastos,
- e) Los cambios en el capital contable o patrimonio contable, y
- f) Los flujos de efectivo o, en su caso, los cambios en la situación financiera.⁴⁰

Los estados financieros deben tener las características cualitativas establecidas en la NIF A-4, que constituyen sus atributos y son la **confiabilidad**, la **relevancia**, la **comprensibilidad** y la **comparabilidad**. Estas características a su vez, están asociadas a la veracidad, representatividad, objetividad, verificabilidad, suficiencia. Todas estas características, por ser parte de las Normas de Información Financiera, son requisitos mínimos que deben contener los estados financieros.

El objetivo de los estados financieros es “proporcionar elementos de juicio confiables que permitan al usuario general evaluar:”

- a) El comportamiento económico-financiero de la entidad, su estabilidad y vulnerabilidad; así como su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos; y
- b) La capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir a sus fuentes de financiamiento y, en consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha.⁴¹

Estos elementos muestran al usuario información respecto al nivel o grado de:

⁴⁰ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. op.cit. *NIF A-3*

⁴¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. op.cit. *NIF A-3*

- a) Solvencia (estabilidad financiera),
- b) Liquidez,
- c) Eficiencia operativa,
- d) Riesgo financiero, y
- e) Rentabilidad.⁴²

Los estados financieros básicos son:

El Balance General. También llamado Estado de Situación Financiera. “Muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieros de la entidad.” Incluye los activos en orden de disponibilidad, los pasivos en orden de exigibilidad y el capital contable o patrimonio.

El Estado de Resultados. “Muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo.” Incluye los ingresos, los gastos, la utilidad o pérdida neta, o cambio neto en el patrimonio.

El estado de Variaciones en el Capital Contable. “Muestras los cambios en la inversión de los accionistas o dueños durante el periodo.”

El Estado de Flujos de Efectivo, o en su caso, el estado de cambios en la situación financiera. “Indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento.”⁴³

Los anexos a los estados financieros, son, por sólo mencionar algunos, los siguientes: (de Santillana González Juan Ramón):

1. Pronóstico de fondos.
2. Estado de origen y aplicación de recursos.
3. Estado de fondos disponibles.

⁴² Instituto Mexicano de Contadores Públicos. op. cit. *NIF A-3*

⁴³ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. op. cit. *NIF A-3*

4. Reporte de antigüedad de saldos en cuentas y documentos por cobrar y deudores diversos.
5. Reporte de anticipo a proveedores.
6. Estado de movimientos al activo fijo.
7. Análisis de saldos de otros cargos diferidos: gastos anticipados, promoción y publicidad, impuestos pagados por anticipado, intereses pagados por anticipado, etcétera.
8. Análisis de cuentas y documentos por pagar y acreedores diversos.
9. Análisis de anticipos de clientes.
10. Análisis de impuestos pendientes de pago.
11. Análisis de ventas, costo de ventas y utilidad bruta.
12. Análisis de gastos de ventas, de administración, y otros gastos.
13. Análisis de gastos y productos financieros.

“El hecho de contar con un buen y eficiente paquete de estados financieros y sus anexos, fortalece el control contable operativo así como el administrativo.”⁴⁴ Pero todo estado financiero debe entregarse de manera oportuna y completa y debe descansar sobre una adecuada estructura contable.

Los Presupuestos.

Los presupuestos son un elemento de la primera etapa del proceso administrativo que es la planeación. Los presupuestos se van a convertir, una vez elaborados y debidamente autorizados por la administración de la empresa, en un elemento importante del control interno contable, y del control en general, porque proporcionan el estándar o medida sobre los ingresos obtenidos y su aplicación conforme lo planeado.

Un presupuesto es el “conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado o mixto.”⁴⁵

⁴⁴ Santillana González Juan Ramón. op. cit.

⁴⁵ Perdomo Moreno Abraham. op. cit.

Otra definición de presupuesto es la que aporta Lourdes Münch, que nos dice: “Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.”⁴⁶

Un presupuesto debe reunir ciertas características que permitan su viabilidad, es decir la posibilidad de cumplirlos. Para garantizar lo anterior, se deben elaborar bajo una serie de principios como son:

- ▶ Sujeción a las metas y objetivos de la empresa.
- ▶ Elaborados con objetividad, evitando especulaciones.
- ▶ Soportados por una buena etapa de organización.
- ▶ En la preparación y en la ejecución todos los integrantes de la empresa tienen participación .
- ▶ Estar bajo revisión constante.
- ▶ Tener flexibilidad suficiente permitiendo libertad de acción para realizar ajustes en el transcurso de periodo por el que son establecidos.
- ▶ Estar estrechamente ligados a la estructura contable.
- ▶ Prever las variaciones que puedan presentarse y permitir conocer las causas de dichas variaciones.

Formatos de soporte contable.

Cada empresa diseñará sus propias formas y formatos que considere necesarios para dar soporte a la información contable, según sus actividades más recurrentes, estandarizando ciertos procedimientos contables, financieros, y administrativos.

La existencia de los formatos de soporte obedece a la necesidad de que todas las operaciones deben tener un respaldo documental tanto de afuera hacia adentro de la empresa y viceversa, como al interior de la misma entre los diferentes departamentos y funciones o áreas funcionales. En algunos casos las formas y formatos reforzarán la documentación existente, (por ejemplo una entrada de mercancía adquirida es representada por la factura del proveedor y

⁴⁶ Münch Galindo Lourdes. op. cit.

respaldada por una tarjeta de entrada al almacén), y en ocasiones serán el respaldo único de un evento, (por ejemplo vales de caja por gastos pequeños en que no se puede obtener comprobante como pasajes locales).

Ejemplos de formas y formatos utilizados en las empresas son:

- ▶ Pólizas.
- ▶ Solicitudes.
- ▶ Bitácoras.
- ▶ Tarjetas de entradas y salidas de almacén.
- ▶ Cédulas.

Para el diseño de las formas y formatos se deben considerar los siguientes elementos:

- ▶ Nombre de la forma.
- ▶ Propósito.
- ▶ Quién lo formula (llenado).
- ▶ Quién lo autoriza.
- ▶ Fecha, y periodicidad en su caso.
- ▶ Numero de control.
- ▶ Uso y destino, y en caso de elaborarse en varios tantos, el destino de cada uno.

Técnicas de control aplicables a las operaciones que se registran en la contabilidad.

Las técnicas de control son una serie de medidas a considerar en el manejo de las cuentas contables existentes y de las operaciones y transacciones que se registran en dichas cuentas. Incluyen también indicaciones de lo que debe hacerse en el manejo de recursos materiales y financieros, y operaciones que se relacionan con dicho manejo por parte de las personas involucradas en procesos que afectan la contabilidad en particular, y al área financiera en general.

Se citan a continuación a manera de ejemplo, sólo algunas de las técnicas aplicables a las cuentas del sistema contable (de Juan Ramón Santillana González):

Fondo Fijo de Caja:

1. Debe afianzarse a todos aquellos empleados que manejan fondos.
2. Es necesario separar las funciones de custodia y manejo de fondos de las de autorización de pagos y registros contables.
3. Establecer un máximo para pagos individuales.
4. Efectuar arqueos periódicos y sorpresivos para impedir que se mezcle o se disponga de efectivo de otros fondos o de ingresos entrantes para cubrir faltantes.
5. La suma de todos los fondos fijos asignados debe ser igual al saldo de la cuenta de mayor.

Caja y Bancos:

1. Verificar mensualmente que la suma de los saldos en registros auxiliares sea igual al saldo de la cuenta de mayor.
2. Establecer que todos cheques que se expidan sean nominativos, asimismo, fijar un importe mínimo para efectuar pagos por medio de los mismos.
3. No se debe disponer de los ingresos para efectuar gastos, es decir que los ingresos se deben depositar intactos.
4. Cada cheque que se expida debe estar apoyado en la documentación correspondiente debidamente requisitada (previa revisión y autorización), y la póliza de egresos.
5. Elaborar programas de flujo de efectivo para prever oportunamente tanto la inversión de sobrantes de dinero como la obtención de créditos para cubrir necesidades de liquidez.
6. Impedir que las personas que manejan ingresos, cheques o cuentas bancarias:
 - a. Manejen auxiliares y registros de cuentas por cobrar.
 - b. Manejen registros de ventas.
 - c. Autoricen notas de crédito y devoluciones y rebajas sobre ventas.

Cuentas por Cobrar a Clientes:

1. Diseñar políticas para el otorgamiento de crédito.
2. Enviar periódicamente estados de cuenta a los clientes para cerciorarse que las cifras que aparecen contablemente pendientes de cobro sean reconocidas por los deudores.

3. Cualquier cancelación de venta debe estar soportada con la factura original correspondiente y la documentación relativa en la cual conste la devolución de tal mercancía.

Gastos de Administración:

1. Debe vigilarse que los gastos que se registren en éstas cuentas sean de actividades eminentemente administrativas.
2. Los comprobantes de gastos deben cumplir con todos los requisitos fiscales y administrativos.
3. Los gastos deben corresponder al periodo en que sucedieron. Cualquier gasto susceptible de ser diferido deberá recibir el tratamiento correspondiente.
4. Comparar individual o totalmente los niveles de gastos del periodo con su equivalente de ejercicios anteriores e investigar las causas de cualquier diferencia significativa.
5. Impedir que aquellas personas que pagan sueldos manejen documentos para la determinación del pago de nómina, elaboren cheques de nómina, preparen sobres de pago en efectivo o registren los pagos en la contabilidad.

2.5 Alcance y limitaciones en el establecimiento del un sistema de control interno.

Para diseñar un sistema de control interno adecuado a una empresa en particular debe primero considerarse el alcance que se le deba dar, puesto que “ningún sistema por mas detallado y específicamente estructurado que sea, garantiza por sí solo el cumplimiento de sus objetivos.”⁴⁷

Por esta razón debe tomarse en cuenta:

- ▶ El tamaño y la complejidad de la estructura organizacional.
- ▶ La complejidad de sus procesos productivos.
- ▶ El número y funciones de los empleados que intervienen en los procesos financieros y administrativos.

⁴⁷ Schuster, José Alberto. op. cit.

- ▶ Las necesidades de información financiera, contable, fiscal, etc., que requiera la empresa y los usuarios externos.
- ▶ Los recursos técnicos con que cuente la empresa.

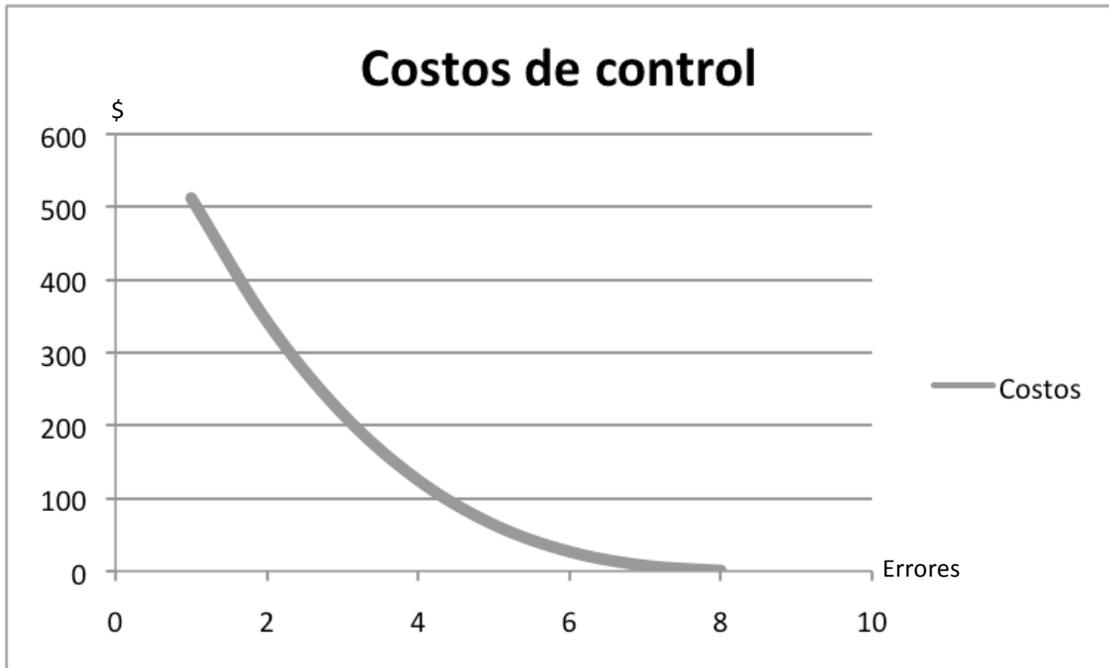
Otro factor que influirá directamente en la complejidad del diseño del sistema de control interno es su costo; ya que a mayor tamaño, su costo será mayor, y su puesta en marcha y diaria operación, generarán más costos para la empresa. Por esta razón hay que determinar el alcance del sistema de control por la relación costo-beneficio.

Por otro lado, un sistema de control muy precario, resultará insuficiente, agregando otro factor a considerar que es el costo por errores por la ineficiencia en el control.

A continuación se muestran graficados los conceptos anteriormente expuestos.

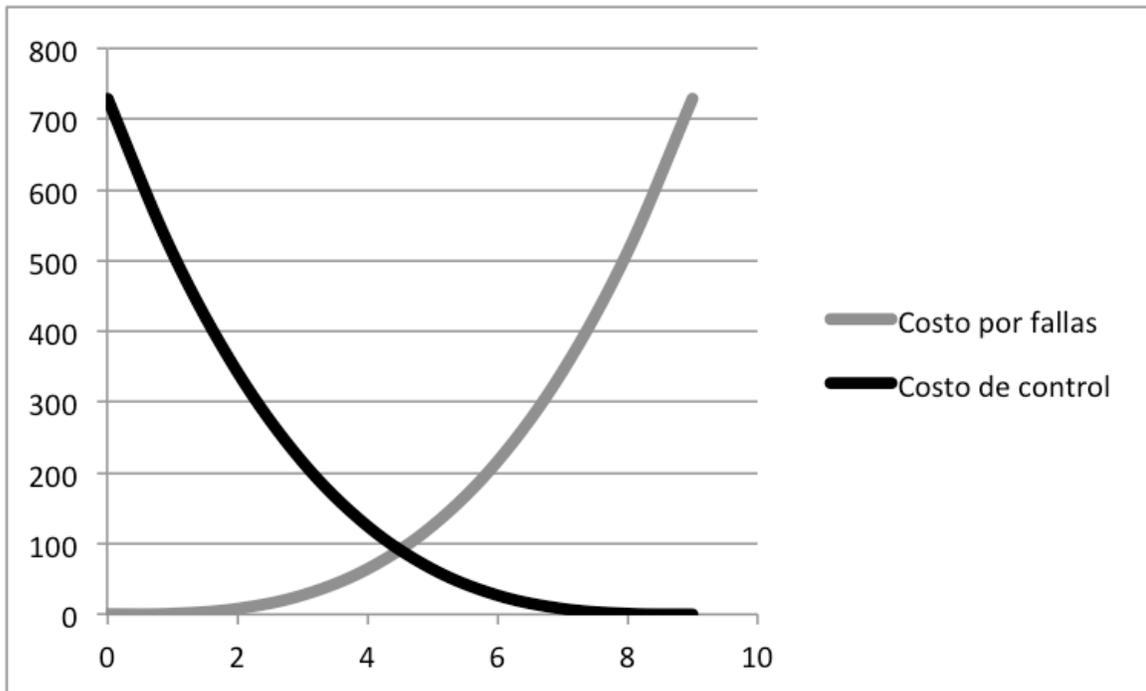


Esta gráfica ilustra los costos que genera una estructura sin un sistema de control, por las fallas a que está expuesto, y cómo aumentan dichos costos al aumentar los errores cometidos.



En la gráfica anterior, se muestra cómo los errores tienden a cero, cuando los costos son mayores, lo que supone un sistema de control cada vez más sofisticado.

En la siguiente gráfica, se interpolan las dos anteriores para hacer un comparativo del comportamiento de los costos en el establecimiento de un sistema de control.



De la gráfica anterior podemos hacer las siguientes acotaciones:

1. Los costos de contar con un sistema de control interno (Costo de control), aunque crecen al disminuir las fallas, hacen que éstas tiendan a cero.
2. Los costos por no contar con un sistema de control interno (Costo por fallas), tienden a infinito cuando los errores aumentan.
3. Aunque los costos por fallas son cero cuando los errores son cero, en la práctica no es factible tener cero errores, sobre todo sin un sistema de control.

Es importante hacer notar que esta no es una gráfica que busque un punto de equilibrio en costos, ya que si observamos existe un “punto de equilibrio” en 4.5 en el eje de las “x”, pero no se debería suponer que el 45% de errores esperados sea aceptable. Lo que se busca es ubicar una situación hipotética para determinar hasta cuánto una empresa puede invertir en el costo de un sistema de control interno, que aumente la seguridad (disminuya las fallas posibles) de que ayudará a cumplir con los objetivos del mismo.

2.6 Evaluación del control interno.

La evaluación al sistema de control interno consiste en confirmar y cerciorarse que las políticas y procedimientos de control estén operando efectivamente y aplicándose uniformemente por las personas que llevan a cabo las tareas de control, o aquellas que sean susceptibles de ser controladas.

La evaluación al control interno, es tradicionalmente una tarea del área de auditoría, con la finalidad de cumplir con la normatividad establecida por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, específicamente la Norma de Ejecución del Trabajo contenida en el Boletín 1010 de la propia Comisión, la cual establece que “El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le

permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.”⁴⁸

Por su parte, el Boletín 3050 de la Comisión referida, establece las normas aplicables al Estudio y Evaluación del Control Interno, estableciendo los factores que sobre la estructura del control interno (ver pág. 23) se deben considerar; los cuales son:

- ▶ Tamaño de la entidad.
- ▶ Características de la actividad económica en la que opera.
- ▶ Organización de la entidad.
- ▶ Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas.
- ▶ Problemas específicos del negocio.
- ▶ Requisitos legales aplicables.⁴⁹

El boletín 5030, “Metodología para el Estudio y Evaluación del Control Interno”, da a conocer “los procedimientos de auditoría recomendados para llevar a cabo y documentar el estudio y evaluación del control interno”.⁵⁰

Los procedimientos establecidos en el boletín en comento, son aplicables, entre otros:

- ▶ A la estructura de la organización de la entidad,
- ▶ Al funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités,
- ▶ A los métodos para asignar autoridad,
- ▶ A los métodos de control administrativo,
- ▶ A las políticas y prácticas de personal,
- ▶ A la evaluación de riesgos,
- ▶ A los sistemas de información y comunicación,
- ▶ A la vigilancia.

Los sistemas de información se refieren a los registros establecidos para producir información financiera, es decir, el sistema contable.

⁴⁸ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. op. cit.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

Para conocer el sistema contable se parte del mayor general y las aplicaciones que lo alimentan que comúnmente son:

- ▶ Ordenes de compra y recepción.
- ▶ Contabilización de inventarios y costos.
- ▶ Cuentas por pagar.
- ▶ Pedidos y facturación.
- ▶ Cuentas por cobrar.
- ▶ Contabilización de gastos.
- ▶ Contabilización de activos fijos y depreciación.
- ▶ Nóminas.

La aplicación de los procedimientos de evaluación se harán por medio de la aplicación de cuestionarios tanto a la organización en general como a las operaciones que se registran en cada cuenta contable a nivel de mayor, como en el breve ejemplo que se muestra a continuación (De Rubén Oscar Rusenas):

Nombre de la Empresa			Fecha	Responsable
Evaluación al control interno de: Cuenta de Caja y Bancos				
Cuenta: Caja y Bancos	Respuestas			
	No	Si	N.A.	Observaciones, comentarios y aclaraciones.
a) General				
1. ¿Se halla el sector separado de otros?				
2. ¿Están las funciones –dentro del sector de caja– segregadas de tal modo, que faciliten al máximo el control interno posible?				
3. ¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
4. ¿Existen manuales de funciones y procedimientos escritos?				
5. ¿Hay normas o instrucciones por escrito?				
6. ¿Se encuentra todo el personal que participa en				

<p>cobros, pagos, manejo de efectivo y valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) debidamente afianzado? b) obligado a tomar vacaciones anuales? c) en caso afirmativo, ¿son sus funciones realizadas por otros empleados? <p>7. ¿Tiene prohibido el cajero el registro contable de la cuenta de caja y bancos y de las cuentas de deudores o clientes?</p> <p>8. Recae sobre un funcionario ajeno al sector (caja y bancos) la responsabilidad por la custodia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) títulos negociables? b) documentos por cobrar? c) otros valores negociables? d) ¿Quién es tal funcionario? <p>9. ¿Se realiza diariamente un arqueo de fondos?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) ¿Se deja constancia por escrito de los mismos? <p>10. ¿Cuántas cuentas bancarias están abiertas y cuál es el propósito de cada una?</p>				
---	--	--	--	--

Se reitera que la función de evaluación al control interno es propia del área de auditoría interna de la organización, y para fines específicos, la realizan auditores externos; mientras que el diseño e implementación del sistema de control interno es una función de la contraloría, pero la responsabilidad del control recae en la gerencia o dirección general.

CAPÍTULO 3

FLUJOS DE EFECTIVO

Flujo de Efectivo

Una parte medular de la administración de un negocio es la administración financiera; es decir, el manejo eficiente de los recursos económicos con los que cuenta y los que obtiene por la realización de sus actividades. Una administración financiera incorrecta puede provocar que las ganancias se utilicen inadecuadamente, provocando problemas de liquidez, lo que puede poner en riesgo sus activos, la dinámica de sus operaciones y su propia permanencia en el mercado.

“Un problema frecuente en las pequeñas empresas es la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas, por lo que a menudo se recurre a préstamos a corto plazo y de muy alto costo”.⁵¹ Una forma de disminuir esos riesgos es mediante la administración de los flujos de efectivo.

El flujo de efectivo es la parte central de la administración financiera, dado que el efectivo es la parte vital para realizar las operaciones o actividades productivas de la empresa.

3.1 Definición de Flujo de Efectivo

Por flujo de efectivo se entiende “las entradas y salidas de efectivo en oposición a los ingresos y gastos que se reportan para calcular las utilidades netas, generadas por una empresa durante algún periodo específico.”⁵²

La Norma de Información Financiera NIF B-2 define a los flujos de efectivo simplemente como las entradas y salidas de efectivo y sus equivalentes. Por otro lado, la misma norma define el efectivo como: “la moneda de curso legal en caja y en depósitos bancarios disponibles para la operación de la entidad; tales como, las disponibilidades en cuentas de cheques, giros bancarios,

⁵¹ Ortega Castro, Alfonso. “Introducción a las Finanzas”. 2ª Edición. McGraw Hill Interamericana. México 2008.

⁵² Besley, Scott. Brigham Eugene. “Fundamentos de Administración financiera”. XII edición. McGraw Hill Interamericana. México 2001.

telegráficos o postales y remesas en tránsito”. Los equivalentes de efectivo son “valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo y que están sujetos a riesgos poco importantes de cambios en su valor; tales como: monedas extranjeras, metales preciosos amonedados, e inversiones disponibles a la vista.”⁵³

La manera de presentar el flujo de efectivo es mediante el Estado de Flujos de Efectivo, uno de los cuatro estados financieros básicos señalados en la NIF A-3, el cual muestra las entradas y salidas (fuentes y aplicación) de efectivo en un periodo determinado. (Ver Pág. 39, Capítulo 2). Este estado se emite atendiendo a la necesidad de los usuarios de la información financiera, de “conocer cómo la entidad genera y utiliza el efectivo y los equivalentes de efectivo” en la realización de sus operaciones, el pago de sus obligaciones y el pago de ganancias a los accionistas.

Para los propósitos de esta tesis, se propondrá un sistema de control interno sobre las operaciones que generan flujos de efectivo, es decir, que representan una entrada o un desembolso de dinero en efectivo.

3.2 Flujos de efectivo en una empresa

“El efectivo fluye de manera constante por toda la empresa. Fluye hacia adentro conforme los clientes pagan los productos o servicios, y fluye hacia fuera a medida que se efectúan pagos a otras empresas e individuos que suministran productos o servicios a la empresa, como empleados y proveedores. La naturaleza desigual de las entradas y salidas de efectivo hace imperativo que se entiendan y administren en forma correcta.”⁵⁴

⁵³ Instituto Mexicano de Contadores públicos, A. C. “Normas de Información Financiera (NIF) 2010”. IMCP. 5ª edición. México 2010.

⁵⁴ Longenecker, Justin G. Moore, Carlos W. et al. “Administración de Pequeñas Empresas”. Cengage Learning Editores. 13ª edición. México 2007.

La siguiente gráfica muestra los flujos de efectivo a través de la empresa: (De Longenecker)



3.2.1. Clasificación de los flujos de efectivo

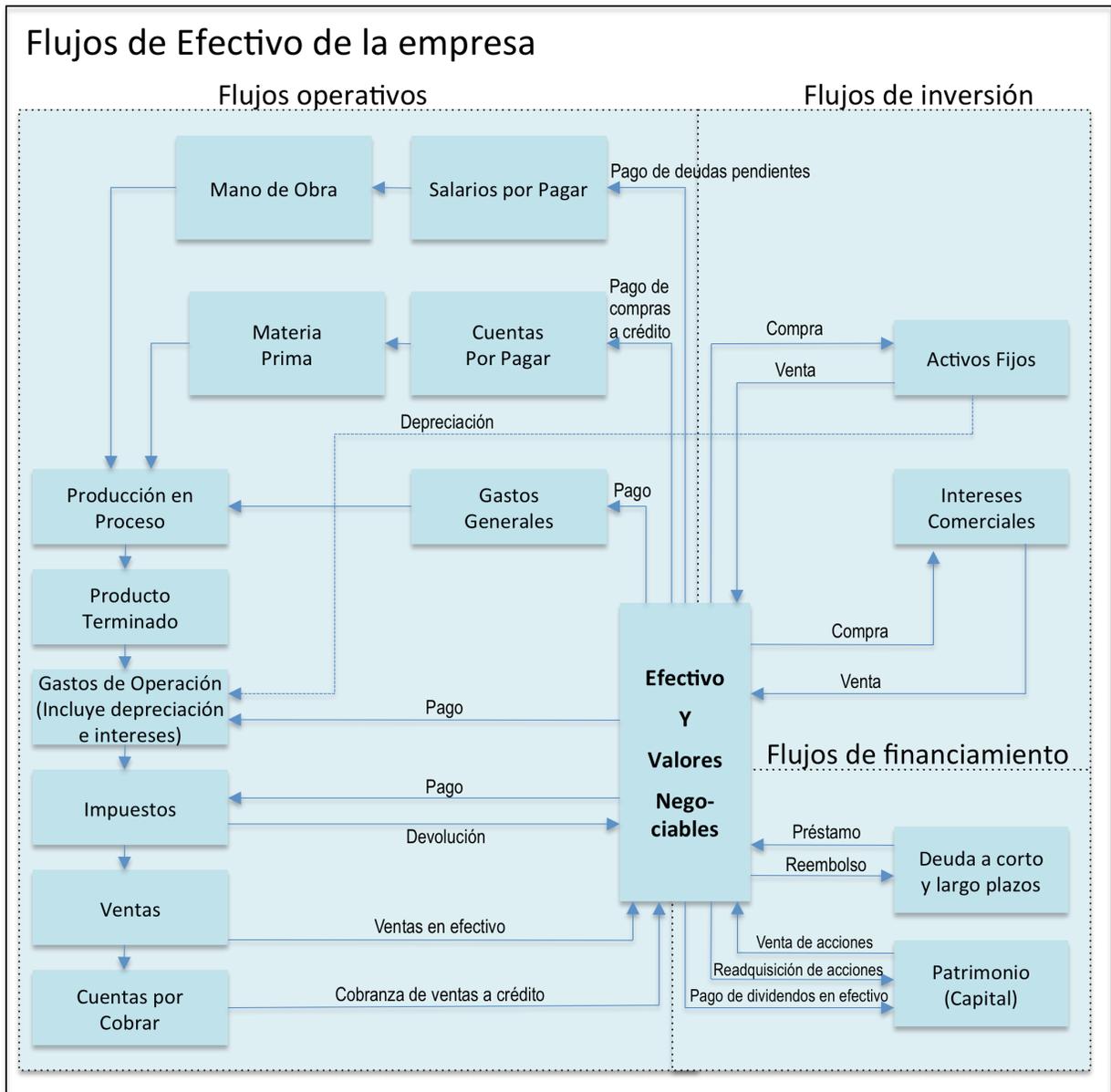
Los flujos de efectivo dentro de la empresa se dividen en:

1. Flujos operativos,
2. Flujos de inversión, y
3. Flujos de financiamiento.

“Los flujos operativos son entradas y salidas de efectivo relacionadas directamente con la venta y la producción de los productos y servicios de la empresa. Los flujos de inversión son los flujos de efectivo relacionados con la compra y venta de activos fijos y de intereses empresariales. Los flujos de financiamiento resultan de las transacciones de financiamiento con deuda y capital

(compra y venta de acciones y pago de dividendos). En conjunto, los flujos de efectivo operativos, de inversión y de financiamiento, durante un periodo específico afectan los saldos de efectivo y los valores negociables de la empresa.”⁵⁵

La clasificación y los flujos descritos se ilustran en el siguiente gráfico: (De Gitman)



⁵⁵ Gitman, Laurence J. “Principios de Administración Financiera”. Pearson Educación. XI edición. México 2007.

3.3 Administración de los flujos de efectivo

Parte importante de la administración financiera es la administración del capital de trabajo, entendiéndose éste como la diferencia de los activos circulantes menos los pasivos a corto plazo. Por tanto, dentro de la administración del capital de trabajo se incluyen efectivo y valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios, así como las cuentas por pagar y obligaciones a corto plazo. Los movimientos diarios de los recursos que generan las cuentas del capital de trabajo constituyen el ciclo del capital de trabajo.

Ahora bien, dentro de la administración del capital de trabajo el énfasis está en la administración de los flujos de efectivo, ya que su vigilancia permitirá a la gerencia de la empresa, entre otras cosas:

- ▶ Evitar quedarse sin efectivo en caja y bancos para el pago de las obligaciones inmediatas que de ninguna manera pueden dejar de cubrirse.
- ▶ Prever los momentos en que habrá un excedente o faltante de efectivo para tomar las decisiones necesarias de inversión o fondeo, según sea el caso.
- ▶ Cuándo y en qué cantidades se deben pagar préstamos adquiridos.
- ▶ Tomar decisiones sobre inversión de activo fijo.
- ▶ En el caso de las pequeñas y microempresas, conocer en qué momento el o los dueños pueden disponer de dinero de caja sin afectar la marcha financiera de la empresa.

3.3.1 Determinación del flujo de efectivo y saldo óptimo de efectivo

Para determinar el flujo de efectivo, se necesita conocer los elementos que lo integran, es decir, las operaciones que lo generan, y los montos probables pronosticados. El procedimiento para determinar el flujo de efectivo es el siguiente⁵⁶:

⁵⁶ Ortega Castro, Alfonso. op. cit.

1. “Establecer el periodo que se pretende abarcar. (Semana, mes, trimestre, etc.)
2. “Elaborar la lista de ingresos con los rubros siguientes:
 - a. “Saldo de efectivo en caja y bancos al inicio del periodo.
 - b. “Ventas al contado.
 - c. “Cobro a clientes en el periodo por ventas realizadas a crédito.
 - d. “Ventas de activo Fijo.
3. “Establecer la lista de egresos con los siguientes rubros:
 - a. “Compras de mercancías al contado.
 - b. “Pago a proveedores en el periodo por compras hechas a crédito.
 - c. “Sueldos y salarios del periodo, bonos, comisiones etc. (En su caso, retiros de efectivo por gastos personales del empresario.)
 - d. “Pago de prestamos e intereses.
 - e. “Inversiones en activo fijo programadas.
 - f. “Gastos de administración.
4. “Determinar el flujo neto de efectivo. Es decir la diferencia entre ingresos esperados y gastos.
5. “Estimar la cantidad mínima de efectivo o Saldo Óptimo de Efectivo que se requerirá para mantener en operación a la empresa durante el periodo, más un porcentaje adicional para imprevistos, conocido como colchón financiero.”

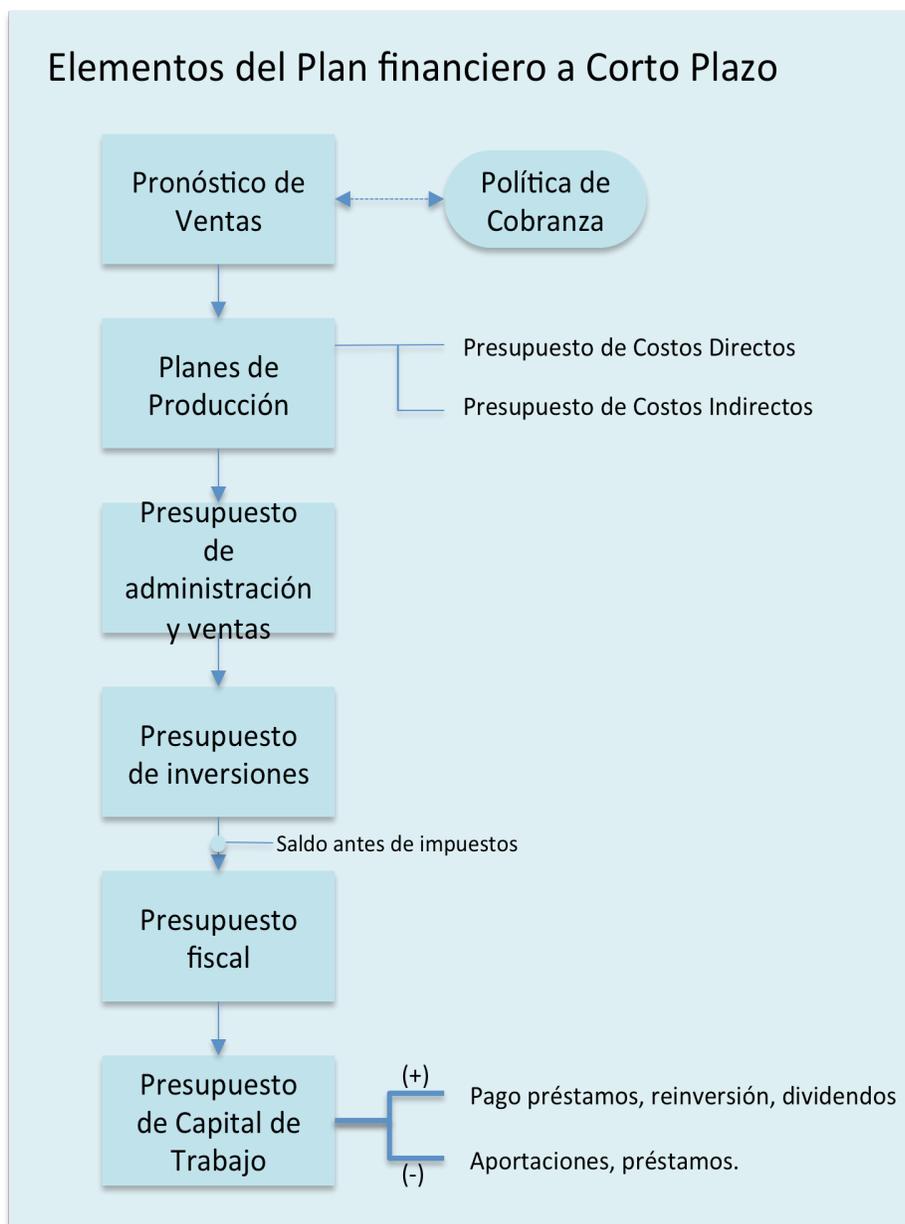
Con la estimación de la cantidad mínima de efectivo, se busca no tener saldos inactivos en caja y bancos, que bien pueden invertirse en valores negociables. Para su cálculo se puede utilizar algún método financiero, como el Método Directo de SOE (saldo óptimo de efectivo) que consiste en dividir el total de desembolsos entre la rotación de caja y al resultado sumarle el colchón financiero. (Puesto que no es el tema principal de la presente tesis profundizar sobre los flujos de efectivo y la planeación financiera, sólo se mencionan los conceptos anteriores para enlazarlos con el control interno)

3.3.2 Plan financiero de corto plazo

En este punto es importante señalar la diferencia entre los ingresos y la recepción de efectivo, ya que generalmente no se dan en un mismo momento, salvo en el caso de ventas al contado; ya que los ingresos se registran al efectuar una venta, pero el flujo de efectivo se da al

momento de recibir el pago del cliente. Lo mismo sucederá con la adquisición de bienes y servicios y los gastos que se pagan de forma diferida.

Dada la diferencia entre ingresos (o gastos en su caso) y flujos de efectivo, es fundamental contar con un plan financiero de corto plazo, que permita identificar los momentos en que se generen entradas y/o salidas, es decir, flujo de efectivo. Generalmente ese plan de corto plazo estará formado por presupuestos a un año e incluirá los elementos que se muestran en el siguiente gráfico, recordando que, según las características, giro y magnitud de la empresa, dichos elementos se adecuarán a las necesidades de la misma.



3.3.3 Presupuesto de efectivo

Una vez establecido el plan financiero, es esencial contar con un presupuesto de efectivo que anticipe cuando y en qué cantidad habrá flujos de efectivo dentro de la empresa.

El presupuesto de efectivo “es un estado de entradas y salidas de dinero planeadas de la empresa, que se utiliza para calcular sus necesidades de efectivo a corto plazo dedicando especial atención a la planificación de los excedentes y faltantes de caja”.⁵⁷

El presupuesto de efectivo, también llamado presupuesto de caja, se elabora para cubrir el periodo de un año, dividido en subperiodos según sea necesario. Para determinar el intervalo y número de los subperiodos, hay que observar qué tan estables son los flujos de efectivo en la empresa, especialmente la recepción de pagos de los clientes. Si los flujos son muy estables, los subperiodos pueden ser semestrales o trimestrales, en caso contrario se establecerán presupuestos mensuales, quincenales y hasta semanales.

Elaboración del presupuesto de efectivo.

Los elementos para la elaboración del presupuesto de efectivo son los siguientes:

Entradas de efectivo: Incluyen todas las entradas de dinero dentro de un periodo establecido. Los componentes más importantes son: Ventas en efectivo, Cobros de cuentas por cobrar y otras entradas de efectivo.

Los ingresos se programan y clasifican por tipo y por periodo de cobranza.

Desembolsos de efectivo: Incluyen los desembolsos que se realizan durante el periodo del presupuesto. Los más comunes son: Compras en efectivo, pago de cuentas por pagar, rentas, sueldos y salarios, impuestos, pago de préstamos, intereses, pago de dividendos, entre otros.

⁵⁷ Gitman, Laurence J. op. cit.

De igual manera que en los ingresos, se establece el programa de desembolsos por vencimiento y periodo.

A continuación se muestran unos ejemplos de la programación de entradas y desembolsos, así como del presupuesto de caja integrado. (De Gitman)

La empresa “x”, S.A. desarrolla un presupuesto de efectivo para los meses de octubre a diciembre. Sus ventas de los meses de agosto y septiembre fueron 100 mil y 200 mil pesos. Se estima que para octubre, noviembre y diciembre las ventas sean de 400 mil, 300 mil y 200 mil pesos, respectivamente. El 20% de las ventas de los meses anteriores fueron en efectivo, el 50% a plazo de 1 mes y el 30% a dos meses. (En este ejemplo no se consideran cuentas incobrables). En diciembre se recibirá un dividendo de 30 mil pesos de una subsidiaria.

Empresa “X” S.A.					
Programa de entradas de efectivo (miles de pesos)					
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas pronosticadas	\$ 100	\$ 200	\$ 400	\$ 300	\$ 200
Ventas en efectivo (20%)	20	40	80	60	40
Cobranza ctas. por cobrar:					
Vencimiento 30 días (50%)		50	100	200	150
Vencimiento 60 días (30%)			30	60	120
Otras entradas de efectivo					30
Total entradas de efectivo			<u>\$ 210</u>	<u>\$ 320</u>	<u>\$ 340</u>

El renglón de ventas pronosticadas es únicamente informativo y sirve de base para calcular los siguientes 3 renglones, por lo que no se suma al total de entradas.

Para su programa de desembolsos, se tienen los siguientes datos: Las compras de la empresa “x” fueron el 70% de las ventas en los meses precedentes. El 10% de las compras se

paga en efectivo, el 70% a 30 días y el restante 20% a 2 meses de plazo. La renta asciende a 5 mil pesos mensuales. (Sólo se están considerando los meses de octubre a diciembre, que son los meses que abarca el presupuesto.) Los sueldos fijos son de 8 mil pesos mensuales mas el 10% de las ventas de cada mes.

Empresa "X" S.A.					
Programa de desembolsos de efectivo (miles de pesos)					
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Compras (70% de las ventas)	\$ 70	\$ 140	\$ 280	\$ 210	\$ 140
Compras en efectivo	7	14	28	21	14
Pagos ctas. por pagar:					
Vencimiento 30 días		49	98	196	147
Vencimiento 60 días			14	28	56
Pago de renta			5	5	5
Sueldos y salarios			48	38	28
Impuestos					25
Activo fijo				130	
Intereses					10
Pago de dividendos			20		
Pago préstamos					20
Total desembolsos efectivo			<u>\$ 213</u>	<u>\$ 418</u>	<u>\$ 305</u>

De igual manera que en los ingresos, el renglón de compras es informativo y se incluye para calcular los desembolsos por compras en efectivo y por pago de cuentas por pagar.

Con estos dos pronósticos de la Empresa “X” S.A., se elabora el presupuesto de efectivo donde se incluyen los flujos de efectivo.

Empresa “X” S.A.			
Presupuesto de efectivo. (miles de pesos)			
	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total de entradas en efectivo	\$ 210	\$ 320	\$ 340
Menos: Total de desembolsos de efectivo	213	418	305
Flujo neto de efectivo	(\$ 3)	(\$ 98)	\$ 35
Mas: Efectivo inicial	50	47	51
Efectivo final	\$ 47	(\$ 51)	(\$ 16)
Menos: Saldo de efectivo mínimo	25	25	25
Financiamiento requerido	0	\$ 76	\$ 41
Saldo de efectivo excedente	\$22	0	0

En este presupuesto de efectivo se observa que:

- ▶ El flujo neto de efectivo es negativo en los meses de octubre y noviembre, que se suma al saldo inicial, para obtener el saldo final de efectivo.
- ▶ La empresa contaba con un saldo de efectivo de 50 mil pesos, correspondiente al mes de septiembre.
- ▶ El saldo de efectivo inicial de un mes es el efectivo final del mes inmediato anterior.
- ▶ Existe un saldo de efectivo mínimo determinado por la empresa

- ▶ En el mes de octubre se tiene un saldo excedente por 22 mil pesos, el cual se puede mantener en una inversión en valores que genere intereses.
- ▶ En los meses de noviembre y diciembre se necesitará financiamiento de 76 mil y 41 mil pesos, respectivamente. Esto incluye contar con el saldo mínimo de efectivo en caja.

Con estos datos, la empresa está en posibilidad de tomar sus decisiones financieras según lo esperado en el comportamiento de sus entradas y necesidades de efectivo, de la siguiente manera:

1. Invertir los 22 mil pesos del saldo excedente del mes de octubre en valores negociables.
2. En noviembre liquidar los 22 mil del mes anterior y solicitar un préstamo por 76 mil pesos.
3. En diciembre reembolsar al financiamiento obtenido el mes anterior, 35 mil pesos obtenidos de entradas, dejando pendiente 41 mil pesos, que es el financiamiento requerido del mes.

3.3.4 Control de flujo de efectivo

En todas las fases del control administrativo y contable, es indispensable poner por escrito cada elemento de la administración de la empresa, empezando por sus planes estratégicos, hasta sus pronósticos y presupuestos. Esto permitirá tener un buen control sobre cada decisión tomada tanto administrativa como financiera.

El control de los flujos de efectivo, consiste básicamente en poner en operación los elementos del control interno (descritos en el capítulo 2) aplicables a las operaciones que generan flujos monetarios.

Dentro de las herramientas de control del flujo de efectivo está la elaboración de presupuestos, que para estos efectos, se incluirá una columna de cifras presupuestadas y una columna de cifras reales. Ésta última será llenada de forma histórica, conforme vayan

concluyendo los sub-periodos por los cuales se elabora el presupuesto de caja, permitiendo hacer ajustes para los subsecuentes periodos del plan financiero del ejercicio.

Al igual que en los presupuestos, los plazos para el control de los flujos de efectivo, se deberán hacer al principio lo más continuo posible (semana, quincena) para ir alargando los periodos, según se establezcan los flujos de efectivo, especialmente la recepción de pagos por parte de los clientes, a un mes, un trimestre, semestre, etc., según sea lo más adecuado para la empresa.

Otra herramienta de utilidad para tener un control sobre los flujos de efectivo, es la simulación de presupuestos por computadora mediante hojas de cálculo u otro “software” especializado, los cuales permitirán crear diferentes escenarios, según niveles esperados de ventas, cobranza, inflación, intereses, cambiando las variables desde un escenario adverso, hasta uno muy optimista.

Finalmente, debe mencionarse que el manejo de los flujos de efectivo, ya de por sí constituye una técnica de control interno, que deberá reforzarse con las técnicas de control contable, es decir, de las operaciones que se registran en la contabilidad, mencionadas en el capítulo 2 de la presente tesis (Pág. 44).

CASO PRÁCTICO

INTERNACIONAL GOURMET, S.A. DE C.V.

CASO PRÁCTICO

Como ya ha quedado anotado, administrar de manera informal los negocios, es una constante en un gran número de pequeñas y microempresas.

En el presente caso práctico se propone la implementación de un sistema de control interno que contribuya con la administración de la empresa al logro de los objetivos estratégicos en general, y en particular con los propios objetivos de todo control interno contable.

Antecedentes de la empresa

“Internacional Gourmet, S.A. de C.V.” es una empresa⁵⁸ que presta servicios de banquetes para todo tipo de usuarios, desde eventos sociales particulares, hasta servicios a empresas grandes para sus eventos como conferencias, cursos y festejos en general. La empresa inició operaciones tres años atrás, primero como persona física con actividades empresariales y un año más tarde se constituyó como Sociedad Anónima de Capital Variable, con la aportación de tres socios.

La empresa está establecida en la ciudad de Puebla y tiene clientes en la propia localidad de origen y las ciudades de Cholula, Tlaxcala, y San Martín Texmelucan.

Los servicios pueden prestarse en banquete completo que incluye alimentación, bebidas, mesas, sillas y servicio de meseros, o bien, únicamente alimentación. La empresa tiene entre sus planes de mediano plazo la construcción de un salón de fiestas donde preste sus servicios, sin dejar el servicio a domicilio a empresas y otras instituciones.

Sus instalaciones consisten en una cocina con capacidad de preparar alimentos hasta para 1000 personas que pueden dividirse en 3 servicios para un mismo número de eventos; una bodega para almacenar mesas, sillas, lonas, loza, y equipo para trasladar y servir los alimentos y bebidas; y una oficina-despacho para recibir a los clientes y para llevar la parte administrativa de la empresa.

⁵⁸ El presente es un caso hipotético con fines didácticos.

La cocina está equipada con parrillas tipo industrial, refrigeradores, congelador, mesas, alacenas, y equipo de cocina como ollas, cacerolas, cazos, cucharones, cuchillos, etc.

Cuenta con dos unidades de transporte para el reparto del servicio, que a su vez se utilizan para la compra de las materias primas para la elaboración de los alimentos que se ofrecen.

El personal de la empresa está integrado por un , “chef”, que es uno de los accionistas, y el responsable directo de la preparación de los alimentos, diseño de platillos, diseño de menús y elaboración de listados de compras de ingredientes; tres cocineros que están a cargo del chef, y que trabajan en la elaboración o preparación de los alimentos; un ayudante general de cocina que es responsable de realizar las compras de insumos e ingredientes. El área administrativa la integran un gerente, que es otro de los accionistas, y una secretaria encargada de la oficina. El tercer accionista está encargado del mobiliario de arrendamiento y de publicitar el negocio.

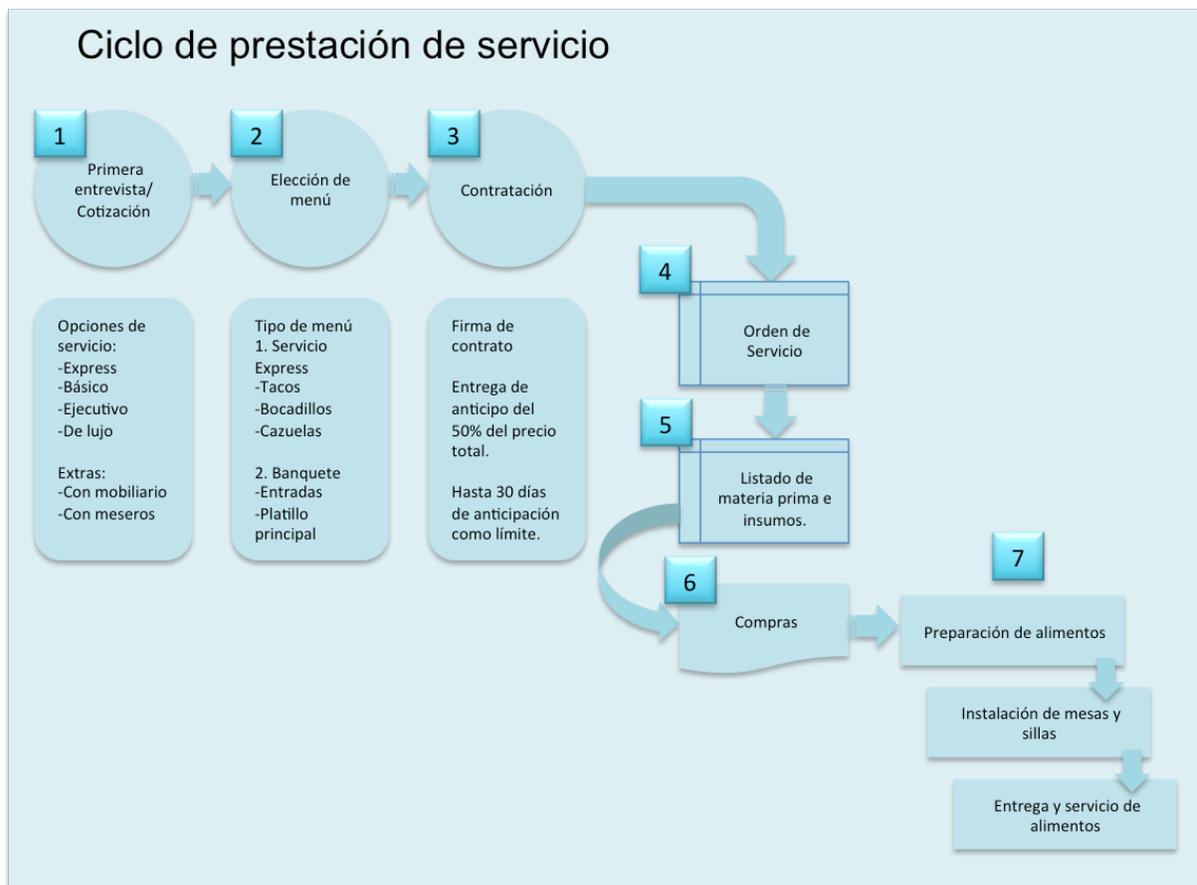
Situación (diagnóstico) actual de la empresa

La empresa hasta hoy, ha sido administrada en forma empírica, bajo el liderazgo del socio-administrador (gerente), y con la experiencia del chef en ofrecer banquetes.

El ciclo del servicio prestado funciona de la siguiente forma: el potencial cliente acude a la oficina donde la secretaria le muestra las opciones de servicio disponibles para hacerle una cotización ①. A continuación se le muestran al cliente las opciones para “armar” el menú de su predilección ②. El cliente debe entregar por anticipado el 50% del costo a que asciende el servicio elegido, ya sea en ese momento o por lo menos 30 días antes de la fecha del servicio. En la fecha que se recibe el anticipo en efectivo, depósito bancario, o en su caso, cuando se cobra el cheque, se firma un contrato de prestación de servicio para garantizar que ambas partes recibirán lo acordado. El 50% restante se liquida 5 días antes del evento. ③. Al momento de la elección del cliente, la secretaria elabora una orden donde se indica el tipo de servicio y el menú ④. Con la orden de servicio, el chef elabora un listado de los ingredientes que necesitará para la preparación de los alimentos del menú ⑤. Uno u dos días antes del servicio, se realizan las compras de los insumos necesarios para realizar el banquete ⑥. El día en que se tiene que servir el banquete, se preparan los alimentos; si el servicio incluye arrendamiento de mesas y lonas, se trasladan hasta el

lugar acordado. Finalmente los alimentos se sirven, y los meseros se ocupan de distribuirlos a las mesas.

De forma ilustrada, el siguiente gráfico muestra el proceso descrito anteriormente.



El área de comercialización, o promoción del negocio, la lleva a cabo uno de los socios, y sus tareas en ese aspecto del negocio son la búsqueda de nuevos clientes, visitando empresas para presentar los servicios que se ofrecen, preparar carteles publicitarios para colocarlos en lugares visibles, repartir tarjetas de presentación entre personas conocidas, y, en su oportunidad, entre los asistentes a los eventos.

Los servicios son más solicitados para fines de semana, siendo el sábado el día más ocupado, seguido del domingo y por último el día viernes. Esporádicamente, entre semana también se tienen solicitudes.

En el área financiera no se tiene una estructura definida, siendo el socio-gerente quien administra los recursos económicos, maneja las cuentas bancarias, proporciona el efectivo para las compras y pagos, y realiza la adquisición de inversiones. Igualmente hace los pagos por concepto de sueldos a los cocineros y el ayudante, quienes reciben su pago los días domingo, generalmente después de haber ofrecido un banquete, por los días trabajados. Los socios también reciben un sueldo por las actividades que realizan en la empresa. Con respecto de las ganancias, los socios van tomando de lo que queda después de haber concluido un servicio, dividiéndolo en tres partes, por lo que casi nunca queda efectivo en las cuentas bancarias. En ocasiones hace falta efectivo para cubrir gastos y son los accionistas quienes aportan para pagar dichos gastos. De igual manera para el pago de impuestos, al no haber planeación ni presupuestos, cuando no hay dinero disponible en caja y bancos, los accionistas cubren esos pagos. Tampoco hay manejo de caja chica para gastos inmediatos, por lo que siempre hay que solicitar al gerente efectivo para gastos menores.

En el aspecto contable, la secretaria se encarga de recopilar la documentación que amparan las compras y adquisiciones, los comprobantes de ingresos que se expiden a los clientes, los estados de cuenta, y la remite a un despacho contable donde se le hacen los cálculos de impuestos, y se presentan las declaraciones mensuales y anuales.

Con estos antecedentes salta a la vista que la administración se lleva de manera totalmente intuitiva y que no se ha establecido ningún tipo de control administrativo ni contable. Financieramente, no hay forma de saber el nivel de rentabilidad del negocio, y al carecer de planeación financiera, no hay claridad en sus objetivos a mediano plazo, quedando éstos meramente como “aspiraciones” sin objetividad.

Sistema de Control Interno del Flujo de Efectivo

A continuación se propone la implementación de un sistema de control interno contable con enfoque en las operaciones que generan flujos de efectivo, que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de manera sistemática, permitiendo a sus accionistas tener certidumbre financiera, a sus empleados seguridad y confianza en su empleo y en general ser una empresa competitiva en el mercado, en su ramo y ámbito.

Puesto que la presente tesis está dirigida al control interno de los flujos de efectivo, no se profundizará en los aspectos administrativos.

En primer lugar, es indispensable que se ponga por escrito, integrando un manual de organización, los aspectos generales y administrativos de la empresa.

Aspectos Generales

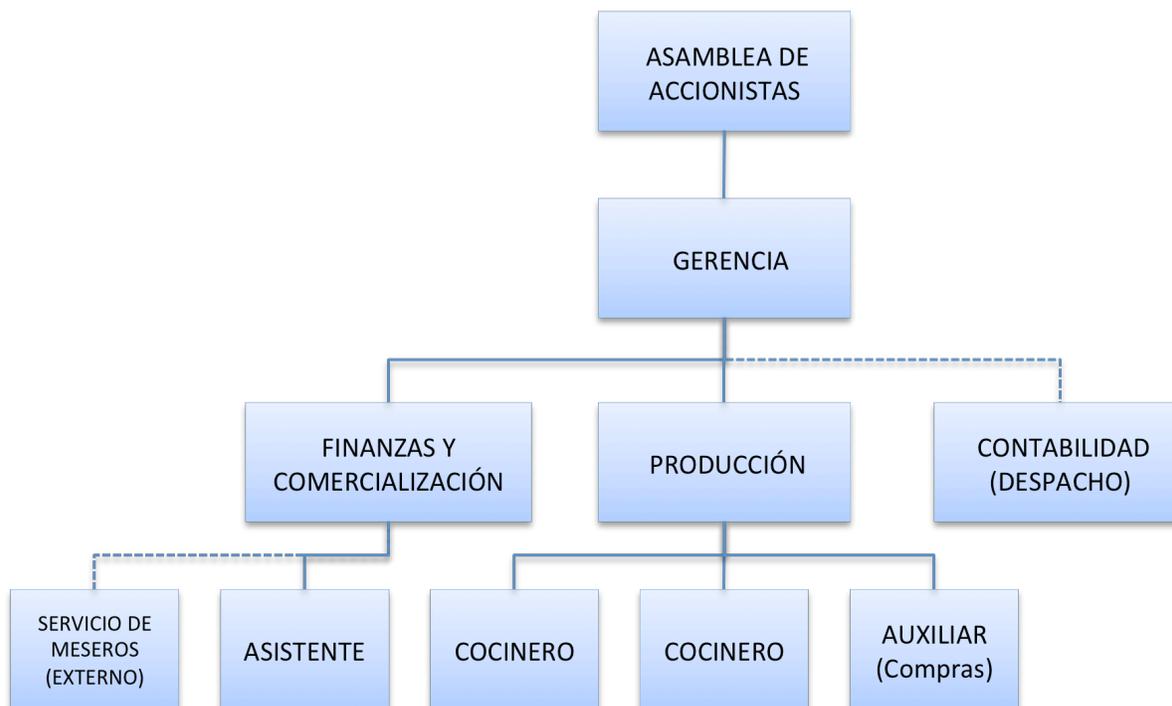
Nombre de la empresa:	“Internacional Gourmet, S.A. de C.V.”
Ubicación:	Ciudad de Puebla, Pue. México.
Giro de la empresa:	Servicio de banquetes para eventos especiales y empresariales.
Régimen fiscal:	Personas morales, régimen general de ley.
Fecha de inicio de operaciones:	05 de mayo de 2007.
Tipo de empresa (Clasificación):	Microempresa de Servicios.
Personal empleado:	7 empleados.

Aspectos administrativos

Misión. “Internacional Gourmet es una empresa que presta servicios de banquetes de alta calidad para eventos especiales y empresariales; siendo sus principales valores la formalidad, puntualidad, confianza, honestidad y satisfacción total de sus clientes”.

Visión: “International gourmet busca consolidarse como una empresa reconocida en el mercado por su calidad en el servicio y en sus productos, tendiente a ser la mejor en su ramo”.

Organigrama



Descripción de puestos

1. **Asamblea de accionistas.** Son los propietarios de las acciones que respaldan el capital de la empresa. Deciden el nombramiento del Administrador General o Gerente de la empresa.
2. **Gerencia.** Está a cargo de la persona nombrada por la asamblea de accionistas. Es la encargada de la administración general de la empresa y la vigilancia de los objetivos estratégicos. Revisa y autoriza las cotizaciones de compras del área productiva y firma de forma mancomunada los cheques para compras y para cubrir cualquier gasto.
3. **Finanzas y Comercialización.** Se encarga de la planeación financiera de corto y mediano plazo, de las actividades de tesorería, caja y bancos. Con la asesoría del área contable en la interpretación de los estados financieros, participa en la elaboración de los flujos de

efectivo, presentándolos a la asamblea de accionistas para su aprobación. Vigila y revisa las actividades contables efectuadas por el despacho con el cual se tiene celebrado un contrato de prestación de servicios, ya que, aunque es el despacho el que realiza la contabilización de las operaciones económicas, ésta área recibe y analiza la información financiera que emana de la contabilidad.

- a. **Asistente.** Es el/la responsable de recopilar, organizar y remitir toda la documentación de carácter monetario, que represente una salida de dinero, sea en el momento o a futuro, y no únicamente de carácter fiscal. Por los movimientos que no se pueden respaldar con documentación emitida por un tercero, elabora formatos de salida de dinero, apegándose siempre a lo estipulado en los manuales de control interno establecidos por la dirección.
4. **Producción.** Es el área operativa del negocio, la que genera los movimientos medulares del giro del negocio, es decir, la elaboración del “producto” que se ofrece al cliente. Está a cargo del “chef” quien “diseña”, ofrece y controla el servicio. Organiza y coordina al personal a su mando para que las etapas de preparación y ejecución se lleven a cabo en tiempo y forma, cuidando en todo momento apegarse a las normas de calidad establecidas para el negocio.
5. **Contabilidad.** La realiza un área externa del negocio que trabaja mediante un contrato de prestación de servicios a cambio de una remuneración mensual. Un despacho presta este servicio, que es el que recibe la documentación para su contabilización, captura, y emisión de estados financieros. Entrega un análisis de cuentas por pagar y por cobrar, para conocer la antigüedad e integración de saldos. Elabora conciliaciones bancarias; realiza el cálculo de los impuestos y presenta las declaraciones relativas. Elabora los cálculos de remuneraciones al personal y las respectivas cuotas sociales.

Manual de Procedimientos de Control Interno en operaciones de efectivo

Internacional Gourmet SA de CV Manual de Procedimientos de Control Interno		
Área de aplicación: Caja y bancos Responsable de aplicación: Tesorería	Fecha de revisión: Diciembre 2011	
<p>1. Fondo Fijo de Caja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Se establece el fondo fijo de caja para aquellos gastos que por su naturaleza tengan que cubrirse de manera inmediata pero que no rebasen el límite de 2,000 pesos. 1.2 Se designa una persona responsable del manejo del fondo fijo a quien se le entregará una cantidad en efectivo, por la cual firmará un pagaré y se levantará un acta responsiva firmando como testigos el contador general y el director de finanzas. 1.3 Se crea el fondo fijo con un importe de 5,000 pesos, cantidad que podrá ser revisada para un posible incremento, en la juntas mensuales, a petición del área de tesorería. 1.4 Para cubrir un gasto se entregarán cantidades en efectivo firmando un vale de caja mismo que será canjeado por el comprobante fiscal (en su caso), en un plazo no mayor a 3 días 1.5 En caso de no ser comprobado el gasto, se pondrá a consideración de la dirección de finanzas quien determinará si el importe se considerará como no deducible o a cargo de quien recibió el importe en efectivo. 1.6 Sobre los gastos que se efectúen en efectivo tomados del fondo fijo, se entregará al área de contabilidad un informe acompañado de los comprobantes respectivos para su validación, revisión y contabilización, y la elaboración de una solicitud de reembolso del importe comprobado, dirigido al área de tesorería. 1.7 Cuando un gasto se vuelva repetitivo en las comprobaciones del fondo fijo, y cuando el mismo represente importes significativos para el monto del mismo, se buscará un mecanismo para convertir este gasto en parte de los presupuestos, o bien buscar créditos de los proveedores del bien o servicio. 1.8 Todo vale de caja para su pago, deberá ir debidamente firmado por la dirección de finanzas. 		
ELABORO:	AUTORIZACION:	Vo.Bo. DIR. GENERAL

Internacional Gourmet SA de CV Manual de Procedimientos de Control Interno		
Área de aplicación: Caja y bancos Responsable de aplicación: Tesorería	Fecha de revisión: Diciembre 2011	
<p>2. Bancos</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Se tendrán dos cuentas bancarias de cheques con la finalidad de no estar "atado" a posibles eventualidades en el manejo y liberación de recursos 2.2 Por ser más práctico, se realizarán preferentemente pagos mediante transferencias electrónicas de fondos; los cheques se utilizarán únicamente cuando no exista posibilidad de pagar electrónicamente o cuando expresamente el pago sea requerido así. 2.3 Los dispositivos electrónicos y las contraseñas de acceso estarán en poder del titular de la dirección de finanzas, quien será a su vez el encargado(a) de efectuar los pagos. 2.4 Para realizar un pago, existirá una solicitud por escrito con el formato autorizado el cual contendrá además de los importes, conceptos y la codificación contable para su captura. 		
ELABORO:	AUTORIZACION:	Vo.Bo. DIR. GENERAL

Catálogo de Cuentas

El catálogo de cuentas, diseñado de acuerdo a las necesidades de información de la empresa Internacional Gourmet, S.A. de C.V., será una importante herramienta de control ya que ayudará a generar información debidamente organizada y sistematizada, utilizando una estructura que permitirá claridad y sencillez en la lectura e interpretación de los reportes contables y financieros.

Se utilizará el formato “**x-x-xx-xxx**” donde cada segmento separado por guion es un nivel en el manejo de los rubros de los estados financieros, de donde

1-0-00-000 ACTIVO

1-1-00-000 CIRCULANTE

1-1-01-000 CUENTA DE MAYOR

1-1-01-001 CUENTA DE DETALLE O AXILIAR

2-0-00-000 PASIVO

3-0-00-000 CAPITAL

4-0-00-000 RESULTADOS ACREEDORAS

5-0-00-000 RESULTADOS DEUDORAS (Egresos)

5-1-00-000 RUBRO DE EGRESO (Compras, Gastos)

5-1-01-000 TIPO DE OPERACIÓN (Admon., Ventas, Producción)

5-1-01-001 CUENTA DE DETALLE (Sueldos, Energía)

Etcétera.

Esta segmentación se realiza en el supuesto que en el primer y segundo segmentos no se tendrán más de 9 rubros para agrupar las cuentas que les preceden. En el tercer nivel, el de las cuentas de mayor, se cuenta con 99 posiciones para igual número de cuentas, y se estima

suficiente para este rubro. Y finalmente en el último nivel, el de las cuentas específicas o nominales, donde rara vez se necesitará de más de 999 posiciones. De este modo se facilita la ubicación de una cuenta de nueva creación y la búsqueda de una cuenta existente.

El catálogo preparado es el siguiente:

1-0-00-000	ACTIVO
1-1-00-000	CIRCULANTE
1-1-01-000	Caja
1-1-01-001	Fondo Fijo 1 (Alejandra González)
1-1-02-000	Bancos
1-1-02-001	Bancomer Cta. 20034
1-1-02-002	Banamex Cta. 00234
1-1-02-003	IXE Banorte Cta. 6723
1-1-03-000	Inventarios
1-1-04-000	Clientes
1-1-04-001	Gobierno del Estado
1-1-04-002	Promotora de Espectáculos SA
1-1-04-003	Televisión de Puebla SA
1-1-04-004	Cortez García Antonio
1-1-04-005	Clientes Contado
1-1-05-000	Documentos por Cobrar
1-1-06-000	Deudores Diversos
1-1-07-000	Funcionarios y Empleados
1-1-08-000	IVA Acreditable
1-1-09-000	IVA por Acreditar
1-1-10-000	Anticipo a Proveedores
1-1-10-001	Proveedora de Restaurantes SA de CV
1-1-10-002	Distribuidora de Alimentos y Lácteos SA de CV
1-2-00-000	FIJO
1-2-01-000	Mobiliario y Equipo de oficina
1-2-02-000	Equipo de Transporte
1-2-03-000	Equipo de cómputo
1-2-04-000	Equipo de Servicios
1-2-05-000	Edificios
1-2-06-000	Terrenos

- 1-2-51-000 **Depreciación Acumulada de Mob. y Eq. oficina**
- 1-2-52-000 **Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte**
- 1-2-53-000 **Depreciación acumulada de Eq. de cómputo**
- 1-2-54-000 **Depreciación acumulada de Eq. de Servicios**
- 1-2-55-000 **Depreciación Acumulada de Edificios**
- 1-3-00-000 DIFERIDO
- 1-3-01-000 **Gastos de Organización**
- 1-3-02-000 **Gastos de Instalación y Adaptación**
- 1-3-03-000 **Impuestos Anticipados**
- 1-3-03-001 Pagos Provisionales ISR
- 1-3-03-002 Pagos Provisionales IETU
- 1-3-03-003 Otros Impuestos a Favor
- 1-3-04-000 **Pagos Anticipados**
- 1-3-04-001 Predial
- 1-3-04-002 Primas de Seguros
- 1-3-04-003 Rentas Pagadas por Anticipado
- 1-3-51-000 **Amortización Gastos Organización**
- 1-3-52-000 **Amortización Gastos Instalación y Adaptación**
- 2-0-00-000 PASIVO
- 2-1-00-000 A CORTO PLAZO
- 2-1-01-000 **Proveedores**
- 2-1-01-001 Proveedora de Restaurantes SA de CV
- 2-1-01-002 Distribuidora de Alimentos y Lácteos SA de CV
- 2-1-01-003 Pérez Cervantes Juan Alberto
- 2-1-01-004 Fud Service Gourmet SA
- 2-1-01-005 Mexicana de Alimentos Procesados SA de CV
- 2-1-02-000 **Acreeedores Diversos**
- 2-1-03-000 **Impuestos por Pagar**
- 2-1-03-001 IVA Por Pagar
- 2-1-03-002 IETU
- 2-1-03-003 ISR
- 2-1-03-004 Impuesto sobre Nominas
- 2-1-03-005 IMSS
- 2-1-03-006 5% Infonavit
- 2-1-03-007 SAR
- 2-1-03-008 ISR Retenciones por Arrendamiento

2-1-03-009	ISR Retenciones por Honorarios
2-1-03-010	IVA Retenciones
2-1-04-000	Documentos por Pagar
2-1-04-001	Bancarios
2-1-04-002	Particulares
2-1-05-000	IVA Traslado
2-1-06-000	IVA por Cobrar
2-1-07-000	Anticipos de Clientes
2-1-08-000	Sueldos por Pagar
2-1-09-000	PTU por Pagar
2-2-00-000	A LARGO PLAZO
2-2-01-000	Acreeedores Hipotecarios
2-2-02-000	Créditos Bancarios
3-0-00-000	CAPITAL
3-1-00-000	Capital Social
3-2-00-000	Reserva Legal
3-3-00-000	Resultado Ejercicios Anteriores
3-4-00-000	Resultado del Ejercicio
4-0-00-000	INGRESOS
4-1-00-000	Ingresos por Servicios
4-2-00-000	Productos Financieros
4-3-00-000	Venta Activos Fijos
4-4-00-000	Otros Ingresos
4-5-00-000	Intereses Cobrados
4-6-00-000	Devoluciones sobre Ventas
4-7-00-000	Descuentos sobre Ventas
5-0-00-000	COSTOS Y GASTOS
5-1-00-000	COSTO DE VENTAS
5-2-00-000	COMPRAS
5-3-00-000	Gastos sobre compras
5-4-00-000	Devoluciones sobre Compra
5-5-00-000	Costo de Venta Activos Fijos
5-6-00-000	Descuentos sobre Compras
5-7-00-000	GASTOS DE OPERACIÓN
5-7-01-000	GASTOS POR SERVICIOS
5-7-01-001	Sueldos y Salarios

5-7-01-002	Tiempo Extra
5-7-01-003	Gratificaciones
5-7-01-004	Aguinaldo
5-7-01-005	Vacaciones y Prima Vacacional
5-7-01-051	Seguro Social (Cuota Patronal)
5-7-01-052	Impuesto sobre Nóminas
5-7-01-101	Depreciaciones
5-7-01-102	Amortizaciones
5-7-01-103	Primas de seguro
5-7-01-151	Energía Eléctrica
5-7-01-152	Combustibles y Lubricantes
5-7-01-201	Impuestos y Derechos
5-7-01-202	Agua Potable y Alcantarillado
5-7-01-203	Gastos Legales
5-7-01-251	Fletes y Acarreos
5-7-01-252	Transportes
5-7-01-253	Honorarios
5-7-01-254	Teléfonos
5-7-01-255	Internet
5-7-01-256	Gastos de Viaje
5-7-01-301	Papelería y Útiles
5-7-01-302	Útiles de Trabajo
5-7-01-351	Diversos
5-7-01-501	No Deducibles
5-7-02-000	GASTOS DE VENTA
5-7-02-001	Sueldos y Salarios
5-7-02-002	Tiempo Extra
5-7-02-003	Gratificaciones
5-7-02-004	Aguinaldo
5-7-02-005	Vacaciones y Prima Vacacional
5-7-02-051	Seguro Social (Cuota Patronal)
5-7-02-052	Impuesto sobre Nóminas
5-7-02-101	Depreciaciones
5-7-02-102	Amortizaciones
5-7-02-103	Primas de seguro
5-7-02-151	Energía Eléctrica

5-7-02-152	Combustibles y Lubricantes
5-7-02-201	Impuestos y Derechos
5-7-02-202	Agua Potable y Alcantarillado
5-7-02-203	Gastos Legales
5-7-02-251	Fletes y Acarreos
5-7-02-252	Transportes
5-7-02-253	Honorarios
5-7-02-254	Teléfonos
5-7-02-255	Internet
5-7-02-256	Gastos de Viaje
5-7-02-301	Papelería y Útiles
5-7-02-302	Útiles de Trabajo
5-7-02-351	Diversos
5-7-02-501	No Deducibles
5-7-03-000	GASTOS DE ADMINISTRACION
5-7-03-001	Sueldos y Salarios
5-7-03-002	Tiempo Extra
5-7-03-003	Gratificaciones
5-7-03-004	Aguinaldo
5-7-03-005	Vacaciones y Prima Vacacional
5-7-03-051	Seguro Social (Cuota Patronal)
5-7-03-052	Impuesto sobre Nóminas
5-7-03-101	Depreciaciones
5-7-03-102	Amortizaciones
5-7-03-103	Primas de seguro
5-7-03-151	Energía Eléctrica
5-7-03-152	Combustibles y Lubricantes
5-7-03-201	Impuestos y Derechos
5-7-03-202	Agua Potable y Alcantarillado
5-7-03-203	Gastos Legales
5-7-03-251	Fletes y Acarreos
5-7-03-252	Transportes
5-7-03-253	Honorarios
5-7-03-254	Teléfonos
5-7-03-255	Internet
5-7-03-256	Gastos de Viaje

- 5-7-03-301 Papelería y Útiles
 5-7-03-302 Útiles de Trabajo
 5-7-03-351 Diversos
 5-7-03-501 No Deducibles

Guía de Contabilización y descripción de cuentas

Internacional Gourmet SA de CV			
Guía de Contabilización			
Área de aplicación: Contabilidad		Fecha de revisión: Diciembre 2011	
Responsable de aplicación: Contador General			
Operación:	Cuentas Cargo:	Cuentas Abono:	Control Interno:
Compra de Mercancías:			
a) A Crédito	1. Compras 2. IVA por acreditar	1. Proveedores	Contar con una Orden de Compra autorizada por el área de Finanzas. Contar con el presupuesto preparado por el área de Producción y autorizado por Finanzas.
b) Al Contado	1. Compras 2. IVA Acreditable 3. Proveedores	1. Bancos 2. Proveedores	Contar con el documento del proveedor, que reúna los requisitos de las NIFS aplicables y los requisitos fiscales para su deducibilidad. (El cargo y abono a proveedores es para dejar constancia de que se compró con tal o cual persona determinada mercancía).
	1. Proveedores 2. IVA Acreditable	1. IVA Por Acreditar 2. Bancos	Contar con el documento del proveedor que reúna los requisitos fiscales para su deducibilidad.
Pago de Nóminas:			
a) Registro de la Provisión (Pasivo)	1. Sueldos y Salarios 2. Tiempo Extra 3. Compensaciones	1 Impuestos por pagar: Retención de ISR; Cuotas Seguridad Social. 3 Préstamos y otros descuentos 4 Sueldos por Pagar	Realizar el cálculo de los sueldos y salarios considerando las percepciones y deducciones correspondientes. Verificar la debida segregación según el departamento aplicable: administración, producción o ventas.
b) Pago del Neto	1. Sueldos por Pagar	1. Bancos	Contar con la autorización de la Nómina por el área de Finanzas. Anexar la lista de raya firmada por los empleados.
Pago de Servicios			
a) Registro de la Provisión (Pasivo)	1. Gastos: Teléfono, Internet, Energía eléctrica, agua potable, Gas.	1 Provisión de Gastos	Contar con el presupuesto mensual relativo a Gasto Corriente, autorizado por la Dirección, para cada gasto.

b) Pago del gasto del periodo	1. Provisión de Gastos 2. IVA Acreditable 3. Proveedores	1. Bancos 2. Proveedores	Contar con el comprobante de pago respectivo.
Pago de Gastos Aplicable a: Papelería y Útiles de escritorio, Artículos de Limpieza, Útiles de Trabajo, Mantenimiento de Mobiliario, Mantenimiento de Equipo de Transporte, Mantenimiento de Edificio.	1. Gastos (Cuenta de gastos correspondiente) 2. IVA Acreditable 3. Proveedores	1. Bancos 2. Proveedores	Contar con el formato de requisición del servicio o mercancía llenado por el usuario final y autorizado por el área de finanzas. Se debe cuidar que este tipo de gastos se realice una sola vez al mes bajo un estimado del consumo y evitar estar comprando continuamente este tipo de artículos. Para el caso de los mantenimientos, tener un programa de revisión preventiva para evitar en lo posible imprevistos. (El cargo y abono a proveedores es para dejar constancia de que se compró con tal o cual persona el artículo en cuestión).
Pago de Impuestos Federales: ISR, IVA, IETU, IMSS, SAR, INFONAVIT. Estatales: SOBRE NOMINAS, TENENCIAS VEHICULARES.			
a) Cálculo del impuesto y registro de la provisión	[ISR, IETU] 1. Resultados (Cuentas de Provisión de Impuestos)	1 Impuestos por pagar. (Cuenta de pasivo)	Contar con las cédulas de cálculo de cada una de las obligaciones fiscales revisadas por el contador general.
	[IVA] 1. IVA Causado 2. IVA A Favor	1. IVA acreditable 2. IVA Por pagar	(Para el asiento numero 2, Cuando el IVA causado sea mayor, el abono solo será a IVA por pagar; cuando sea mayor el IVA acreditable sólo se hará el abono a IVA a favor).
	[Relativos a obligaciones salariales] 1. Gastos	1. Impuestos por pagar	Anexar formato resumen de la nómina donde consten las retenciones a los empleados. Contar con el cálculo de obligaciones patronales sobre seguridad social.
b) Entero del importe a cargo	1. Impuestos por pagar. (Cta. pasivo)	1. Bancos	Generación del formato (“pago referenciado” o “línea de captura”, según corresponda) para pago electrónico o con cheque.
Pagos Anticipados Aplicable a: Seguros y Fianzas, Rentas anticipadas, Impuesto Predial			
a) Erogación del pago	1. Pagos Anticipados	1. Bancos	Contar con el comprobante de pago con requisitos fiscales. Contar con el contrato, póliza o avalúo respectivo. Contar con el visto bueno y autorización de la dirección.
b) Aplicación del gasto	1. Gastos (Parte proporcional correspondiente al mes)	1. Pagos Anticipados	Anexar copia del comprobante del pago y cédula de calculo del prorrateo mensual.
ELABORO:		AUTORIZACION:	
		Vo.Bo. DIR. GENERAL	

Internacional Gourmet SA de CV		
Descripción de cuentas de gastos		
Área de aplicación: Contabilidad		Fecha de revisión: Diciembre 2011
Responsable de aplicación: Contador General		
Código	Nombre	Descripción
5-7-XX-001	Sueldos y Salarios	Importe del salario bruto por los días trabajados por los empleados.
5-7-XX-002	Tiempo Extra	Importe del sueldo devengado por tiempo posterior a la jornada normal del empleado.
5-7-XX-003	Gratificaciones	Importe de los pagos extraordinarios por eventos o actividades.
5-7-XX-004	Aguinaldo	Importe de la gratificación anual.
5-7-XX-005	Vacaciones y Prima Vacacional	Importe del salario en periodo de vacaciones más la prima generada.
5-7-XX-051	Seguro Social (Cuota Patronal)	Carga impositiva de seguridad social, retiro y vivienda, a cargo del patrón.
5-7-XX-052	Impuesto sobre Nóminas	Impuesto estatal al trabajo remunerado.
5-7-XX-101	Depreciaciones	Porcentaje aplicable a un mes de la vida útil de un activo fijo.
5-7-XX-102	Amortizaciones	Porcentaje aplicable a un mes de los gastos de instalación y otros gastos pagados por anticipado.
5-7-XX-103	Primas de seguro	Importe devengado en un mes, del seguro pagado.
5-7-XX-151	Energía Eléctrica	Consumo de energía Eléctrica en el mes. Se carga por provisión de gastos.
5-7-XX-152	Combustibles y Lubricantes	Compra de gas, gasolina, diesel y aceites.
5-7-XX-201	Otros Impuestos y Derechos	Impuesto predial, licencias de funcionamiento, protección civil, etc.
5-7-XX-202	Agua Potable y Alcantarillado	Servicio municipal de agua y descarga de drenaje. Se carga por provisión de gastos.
5-7-XX-203	Gastos Legales	Honorarios a abogados, gastos por demandas, tramites ante notarios y municipios.
5-7-XX-251	Fletes y Acarreos	Servicio de transporte de carga de mercancías, mobiliario y equipo. Causa retención de IVA del 4%.
5-7-XX-252	Transportes	Pasajes en transporte público local, taxis deducibles y transporte de personal con el debido comprobante.
5-7-XX-253	Honorarios	Pagos a personas físicas con actividades profesionales. Causa retención del IVA e ISR (2/3 partes del IVA y 10% de ISR). Honorarios a personas morales (Bajo este concepto estrictamente).
5-7-XX-254	Teléfonos	Telefonía fija local y de larga distancia, teléfonos celulares y radiocomunicación. Se carga por provisión de gastos.

5-7-XX-255	Internet	Servicio de datos y de conexión a la Internet. Se carga por provisión de gastos.
5-7-XX-256	Gastos de Viaje	Boletos de avión y autobuses foráneos y al extranjero. Gastos de hospedaje y alimentación. Renta de Automóviles en el destino del viaje.
5-7-XX-301	Papelería y Útiles	Papel, lápices, bolígrafos, carpetas, adhesivos, etc., y equipos menores de oficina de hasta 3000 pesos y una vida útil relativamente corta. Se carga por provisión de gastos.
5-7-XX-302	Útiles de Trabajo	Equipos menores utilizados en el proceso productivo que por definición no se trate de activo fijos.
5-7-XX-351	Diversos	Gastos no identificables con ninguna cuenta del catálogo y que por su uso esporádico no amerite abrir una nueva cuenta.
5-7-XX-500	No Deducibles	Multas. Gastos con comprobante que no reúna los requisitos fiscales, y gastos que no reúnan los requisitos para su deducibilidad.

Flujo de Efectivo

Se establecerá un plan financiero con el objetivo de controlar el dinero de forma eficiente y evitar quedarse sin fondos de forma imprevista, hacer gastos innecesarios, fomentar el ahorro y cumplir con todas las obligaciones del negocio oportunamente, manteniendo una excelente imagen financiera frente a terceros. Este plan incluirá tanto Pronóstico de ingresos (ventas y cobranza), como Presupuesto de costos, gastos e inversiones. Posteriormente se realizará un comparativo para conocer el flujo de efectivo mensual que ayude a determinar el uso del dinero en el periodo de un año.

Internacional Gourmet SA de CV						CODIGO:	
Presupuesto de Efectivo para el año 2012							
Área de Aplicación: Tesorería Responsable: Gcía. de Finanzas.				Fecha de Elaboración: Diciembre de 2011.			1/2
	Concepto:	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
	Pronóstico de Ventas	125,000	125,000	165,000	165,000	165,000	140,000
Producción							
	Compras de insumos	35,000	35,000	46,000	46,000	46,000	39,000
Administración y ventas	Sueldos	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000
	Publicidad	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Energéticos	8,000	8,000	10,600	10,600	10,600	9,000
	Comunicaciones	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
	Mantenimiento	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	Diversos	1,000	1,000	1,300	1,300	1,300	1,200
	Total Compras y Gastos	107,500	107,500	121,400	121,400	121,400	112,700
Presup. Inver.							
	Inversión Activo Fijo	-	-	20,000	20,000	20,000	20,000
	Saldo antes de impuestos	17,500	17,500	23,600	23,600	23,600	7,300
Presup. Fiscal							
	Impuestos	8,400	8,400	11,100	11,100	11,100	9,400
	Saldo Financiero	9,100	9,100	12,500	12,500	12,500	(2,100)
	Saldo Acumulado	9,100	18,200	30,700	43,200	55,700	53,600
	Colchón Financiero	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
	Saldo Inversión a corto plazo	100	9,200	21,700	34,200	46,700	44,600*

Internacional Gourmet SA de CV						CODIGO:	
Presupuesto de Efectivo para el año 2012							
Área de Aplicación: Tesorería Responsable: Gcía. de Finanzas.				Fecha de Elaboración: Diciembre de 2011.		2/2	
	Concepto:	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	Pronóstico de Ventas	80,000	210,000	95,000	120,000	260,000	350,000
Producción							
	Compras de insumos	22,400	58,800	26,600	33,600	72,800	98,000
Administración y ventas	Sueldos	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000	82,500
	Publicidad	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Energéticos	5,100	13,400	6,100	7,700	16,600	22,400
	Comunicaciones	2,500	3,000	2,500	2,500	3,000	4,000
	Mantenimiento	5,000	5,500	5,000	6,000	7,000	10,000
	Diversos	1,000	1,500	1,000	1,300	2,000	3,500
	Total Compras y Gastos	92,000	138,200	97,200	107,100	157,400	221,400
Presup. Inver.							
	Inversión Activo Fijo	20,000	20,000	25,000	25,000	25,000	25,000
	Saldo antes de impuestos	(32,000)	51,800	(27,200)	(12,100)	77,600	103,600
Presup. Fiscal							
	Impuestos	5,400	14,100	6,400	8,100	17,500	23,500
	Saldo Financiero	(37,400)	37,700	(33,600)	(20,200)	60,100	80,100
	Saldo Acumulado	16,200	53,900	20,300	100	60,200	140,300
	Colchón Financiero	9,000	9,000	9,000	100**	9,000	9,000
	Saldo Inversión a corto plazo	7,200*	44,900	11,300*	0*	51,200	131,300

El pronóstico de ventas se realizó con base en las ventas históricas de los años anteriores. Los gastos, de igual modo están basados en los gastos incurridos en ejercicios pasados, más un ajuste por el incremento esperado en los precios. El presupuesto de administración y ventas se

establece, además de considerar los gastos fijos ineludibles, para tener un referente de control que evite gastar de más en un rubro o gastar de manera “desordenada”, lo que ayudará a alcanzar las metas financieras y de inversión. Se programa una inversión constante y creciente en activo fijo a partir del segundo mes, que junto con un proyecto de inversión (que puede incluir créditos con alguna institución) estará enfocado a conseguir los planes estratégicos sobre el crecimiento de la empresa.

Se han calculado los impuestos para el presupuesto fiscal, tomando en cuenta el coeficiente de utilidad determinado en la última declaración de impuestos, así como las obligaciones del régimen hacendario, tanto federal como estatal.

Se estableció un colchón financiero para tener certidumbre en el uso del efectivo y hacer frente a salidas imprevistas.

Los meses marcados con (*) indican cuándo se espera un flujo de efectivo negativo, es decir, que las ventas sean inferiores a los gastos proyectados, liquidando recursos de la inversión a corto plazo que se planea abrir, e incluso echar mano del colchón financiero. Pero el principal objetivo de este renglón es mostrar cómo cubrir las necesidades de efectivo en caso de un panorama adverso; y la acción tomada en la práctica será más bien buscar un incremento en las ventas en los periodos históricamente de menor ingreso.

CONCLUSIONES

En el mundo de los negocios una de las tareas más difíciles es la de “sobrevivir”, puesto que las empresas están constantemente expuestas a factores que pueden representar desventajas competitivas, como la apertura de nuevos establecimientos en la misma plaza, la inestabilidad de la economía, o la falta de innovación en el negocio propio. Si además no se tiene una disciplina administrativa y financiera, se puede estar frente a un panorama de riesgo en la permanencia en el mercado.

Sin embargo, las empresas tienen elementos a su alcance que pueden usar como herramientas para administrar sus bienes materiales, sus propiedades intangibles y las competencias de su personal, de manera que cuenten con estructuras financieras sólidas para enfrentar los desafíos del mercado. Dichos elementos los proporcionan las disciplinas administrativa y contable, puesto que son las que estudian las técnicas para producir información útil y oportuna de los movimientos financieros de una entidad.

Como se ha señalado en la presente tesis, un sistema de control interno de flujo de efectivo diseñado según las necesidades y características de cada empresa en particular, ayudará a ésta a estar preparada para alcanzar las aspiraciones de los inversionistas. Dicho sistema se convierte, plasmado en el papel, en una herramienta de apoyo a los objetivos estratégicos y específicos, sistemáticamente alcanzables.

El control del flujo de efectivo es de vital importancia por que permite detectar los puntos de mayor vulnerabilidad, para evitar quedarse sin dinero para hacer frente a los gastos. Asimismo podemos prever los mejores momentos de inversión tanto a corto plazo, (por ejemplo en valores negociables de alta liquidez), como a largo plazo, y en activo fijo. Siendo algunas de las principales causas de quiebra de las micro y pequeñas empresas el quedarse sin dinero, aplazar pagos, formarse una mala reputación en pagos, recurrir a créditos caros, etc., es necesario contar con

sistemas de control interno como el que se propone en la presente tesis para tener una estructura financiera robusta y estable que coadyuve en el crecimiento y desarrollo de la organización.

La estructura administrativa concretada en manuales de políticas, de procedimientos, de puesto, etc., junto con los planes financieros de largo y corto plazo y los presupuestos de efectivo, serán una guía del “día a día” en la marcha de la organización, y marcarán una pauta en la toma de decisiones desde la más pequeña, hasta las inversiones de mayor importancia para la consolidación de la empresa. Esta información utilizada de forma correcta, responsable y en función a la importancia que posee, irá retribuyendo al negocio no solo mejores finanzas, sino estabilidad a los dueños y empleados, una imagen profesional y un ambiente “sano” para el desarrollo.

ANEXOS

FOLLETOS INFORMATIVOS CENSOS

ECONÓMICOS INEGI

PÁGINAS DE INTERNET: MÉXICO EMPRENDE; SIEM

Censos Económicos 2004

¡El quehacer económico en números!



www.inegi.gob.mx



Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas: visión censal

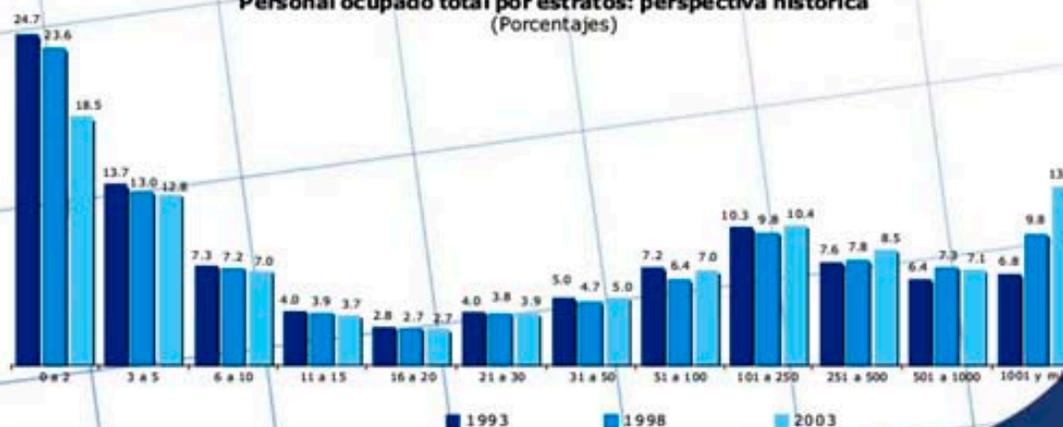
La presentación de datos por estratos de personal ocupado permite identificar en qué rangos se encuentra la fuerza laboral de las diversas actividades económicas del país y de las regiones (entidades y municipios); realizar múltiples tipos de análisis, como: diagnósticos sectoriales, estudios de mercado e investigación, entre otros. Adicionalmente, constituye un elemento fundamental para la planeación de políticas públicas, como son los apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa, por citar un ejemplo.

Desde una perspectiva histórica, la información de los Censos Económicos 2004 permite corroborar que en los últimos 10 años la estructura de la economía por estratos de personal no presenta cambios significativos.

Sobresale el estrato con menos de dos personas ocupadas al registrar una cantidad importante de trabajadores; rango que concentró 18.5% de la población ocupada en los Censos Económicos 2004 y presentó una reducción en su aportación a la fuerza laboral en el período señalado. En contraste, se presentó un crecimiento en el estrato con más de 1,000 personas ocupadas, donde se encontró 13.3% del personal ocupado total en 2003.

La estructura económica es heterogénea al concentrarse el personal ocupado según los estratos, en los rangos extremos.

Personal ocupado total por estratos: perspectiva histórica
(Porcentajes)



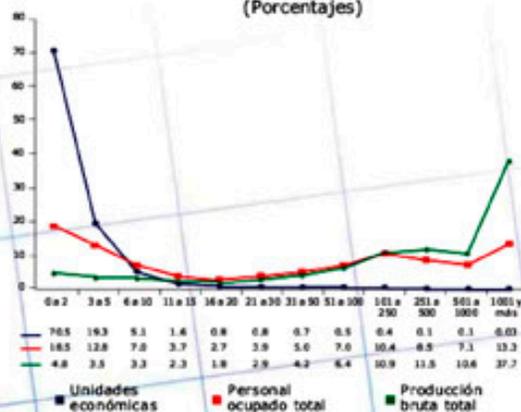
Unidades económicas, personal ocupado total y producción bruta total

Los estratos hasta 10 personas ocupadas concentraron 94.9% de las unidades económicas, 38.3% del personal ocupado total y generaron únicamente 11.6% de la producción bruta total.

En particular, en el estrato hasta dos personas ocupadas se ubicaron más de dos tercios de las unidades económicas (70.5%), una de cada 5 personas ocupadas y aportó 4.8% a la producción bruta total.

Por el contrario, las empresas ubicadas en los estratos con más de 100 personas ocupadas, generaron 70.7% de la producción bruta total con 39.3% de la fuerza laboral y con menos del 1% de las unidades económicas a nivel nacional.

Unidades económicas, personal ocupado y producción bruta total, según estratos de personal, 2003 (Porcentajes)



Tamaño de las empresas, según la actividad económica

La clasificación por tamaño de empresa en micro, pequeña y mediana, según los criterios publicados en el Diario Oficial de la Federación en diciembre del 2002, se puede hacer con base en los datos censales.

Estos criterios establecen diferentes tamaños de empresas en función del personal ocupado y las actividades que desarrollan, ya sean de manufacturas, comercio o servicios.

Se observa en el cuadro que para la industria, el comercio y los servicios, las microempresas son aquellas que tienen hasta 10 personas ocupadas; después de este rango, el tamaño de la empresa varía según el sector económico que se trate.

Tamaño de las empresas, según tipo de actividad económica

Tamaño/actividad	Industria	Comercio	Servicios
	(Personas)		
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2002

Industrias manufactureras

Considerando el tamaño de las unidades económicas en las industrias manufactureras, los resultados censales muestran que en el estrato de los micro establecimientos se ubicó 90.9% de las unidades económicas, 18.2% del personal ocupado y 3.4% de la producción bruta total.

En el otro extremo, los establecimientos con 251 y más personas, con sólo 0.9% de los establecimientos generaron 73.6% de la producción bruta total.

Estratos de personal ocupado ^{1/}	Unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%
Total manufacturas	328,718	100.0	4,198,579	100.0	2,732,718,051	100.0
0 a 10 Micro	298,678	90.9	762,103	18.2	92,382,063	3.4
11 a 50 Pequeños	19,754	6.0	431,768	10.3	154,773,830	5.7
51 a 250 Medianos	7,235	2.2	810,095	19.3	474,197,082	17.4
251 y más Grandes	3,051	0.9	2,194,613	52.3	2,011,365,076	73.6

^{1/} Los estratos micro, pequeños, medianos y grandes, se definieron con base en el Diario Oficial de la Federación del lunes 30 de diciembre de 2002.

Comercio

En las actividades de comercio, las micro empresas representaron 97.0% del total de las unidades económicas, 62.1% del personal ocupado total y 32.6%

de la producción bruta total, siendo los micro establecimientos los que más aportaron a la producción, seguido de los grandes (101 y más personas) con 29.9%, según los resultados de los Censos Económicos 2004.

Estratos de personal ocupado ^{1/}	Unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%
Total comercio	1,580,587	100.0	4,997,366	100.0	832,068,565	100.0
0 a 10 Micro	1,533,865	97.0	3,100,941	62.1	271,315,529	32.6
11 a 30 Pequeños	33,031	2.1	557,554	11.2	151,548,734	18.2
31 a 100 Medianos	9,976	0.6	512,283	10.3	160,252,278	19.3
101 y más Grandes	3,715	0.2	826,588	16.5	248,952,024	29.9

^{1/} Los estratos micro, pequeños, medianos y grandes, se definieron con base en el Diario Oficial de la Federación del lunes 30 de diciembre de 2002.

Servicios*

De las 1,013,743 unidades económicas que operaron en los sectores de servicios, 94.7% se concentraron en el estrato de 0 a 10 personas, dieron empleo al 42.2% del

personal dedicado a los servicios. En cambio, las unidades económicas grandes ocuparon al 33.6% del personal ocupado total y generaron 57.6% de la producción bruta total.

Estratos de personal ocupado ^{1/}	Unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%
Total servicios	1,013,743	100.0	5,215,808	100.0	1,473,364,205	100.0
0 a 10 Micro	960,135	94.7	2,198,687	42.2	324,806,046	22.0
11 a 50 Pequeños	43,835	4.3	899,134	17.2	196,248,260	13.3
51 a 100 Medianos	5,179	0.5	364,419	7.0	103,531,232	7.0
101 y más Grandes	4,594	0.5	1,753,568	33.6	848,778,667	57.6

^{1/} Los estratos micro, pequeños, medianos y grandes, se definieron con base en el Diario Oficial de la Federación del lunes 30 de diciembre de 2002.

La clasificación de las empresas por tamaño, permite también observar por sector de actividad otras características de las unidades económicas, como: categoría jurídica de los establecimientos, permanencia de las unidades económicas, uso de equipo informático e Internet, entre otras. A continuación se presenta para el sector de las industrias manufactureras, algunas características de las unidades económicas, según tamaño de empresa.

Industrias manufactureras por categoría jurídica, según tamaño de la unidad económica (Porcentajes)

Categoría jurídica en la industria manufacturera

De las 328,718 unidades económicas que existían en 2003, de acuerdo con los Censos Económicos 2004, las categorías jurídicas más frecuentes fueron personas físicas y sociedades mercantiles.

El 96.2% de los informantes que tenían hasta 10 personas ocupadas en las unidades económicas manufactureras declararon estar constituidos como personas físicas, destacando que conforme se incrementa el tamaño de las unidades económicas se reducen las personas físicas y aumentan las sociedades mercantiles.

Tamaño de la unidad económica	Persona física	Sociedad mercantil	Otras ^{1/}
Micro	96.2	3.5	0.3
Pequeña	38.2	59.8	2.0
Mediana	4.1	92.2	3.7
Grande	1.1	96.3	2.6

^{1/} Sociedades cooperativas; asociaciones o sociedades civiles; servicios y comercios del sector público; administración pública y defensa.

* Los servicios que se incluyen son: información en medios masivos, financieros y de seguros, inmobiliarios y de alquiler, profesionales, científicos y técnicos, dirección de corporativos y empresas, apoyo a los negocios y manejo de desechos, educativos, de salud y de asistencia social, de esparcimiento, alojamiento y preparación de alimentos y otros servicios excepto gobierno.

Año de inicio de operaciones de los establecimientos manufactureros

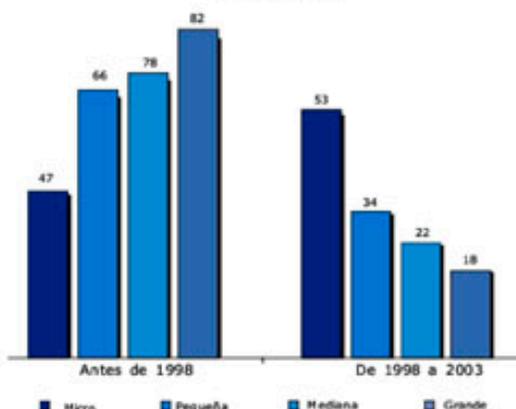
Los Censos Económicos captan información que permite medir la permanencia de las unidades económicas en función del año de inicio de operaciones.

Así, al relacionar el año de inicio de operaciones con el tamaño de las unidades económicas, se observa que a menor tamaño del establecimiento se reduce su expectativa de permanencia en el mercado.

Las unidades micro, presentan una proporción mayor de aperturas recientes entre 1998 y 2003 respecto de las unidades ubicadas en otros rangos. Conforme se incrementa el tamaño de los establecimientos menor es el número de aperturas en el corto plazo.

Con base en lo anterior, 53% de las unidades económicas que ocuparon hasta 10 personas iniciaron actividades después de 1998.

Industrias manufactureras
Tamaño de la unidad económica en función del año de inicio de operaciones (Porcentajes)



Uso de equipo informático e Internet en las manufacturas

En la actualidad, el uso cada vez más amplio de equipo informático y de Internet está impactando las actividades cotidianas que se desarrollan en diversos aspectos de la vida humana; y en consecuencia en las instituciones, como: universidades, empresas, hogares y gobierno.

En los Censos Económicos 2004 se midió por primera vez el uso de equipo de cómputo y de Internet en los procesos productivos.

El uso de equipo informático según el tamaño de la unidad económica manufacturera, permite apreciar una brecha tecnológica, ya que a medida que los establecimientos crecen, la propensión al uso de equipo informático y de Internet es mayor.

Industrias manufactureras por uso de equipo informático e Internet, según tamaño de la unidad económica
(Porcentajes)

Tamaño de la unidad económica	Internet en su relación con clientes y proveedores	En procesos administrativos	En procesos tecnológicos y de diseño	En desarrollo de programas para mejorar procesos
Micro	3.9	5.7	4.5	1.9
Pequeña	51.3	70.2	38.9	25.8
Mediana	81.1	93.0	67.6	46.7
Grande	89.7	96.9	86.6	70.2



Censos Económicos 2004

¡México cuenta con el INEGI!

El INEGI agradece la participación de la población en general, de las autoridades gubernamentales, así como de todos los gerentes, propietarios y encargados de los establecimientos, que con sus respuestas contribuyeron a que el país pueda contar con una amplia base de datos de gran alcance y utilidad, derivada de los Censos Económicos 2004.

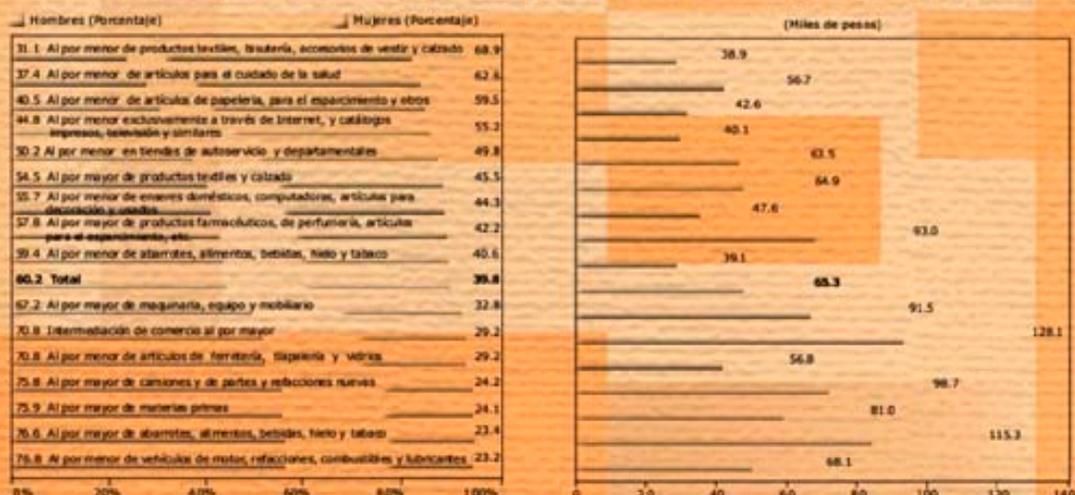


Personal ocupado remunerado

El personal remunerado representó el 38.7% del personal ocupado total. Según los Censos Económicos 2009, del total de personal remunerado en las actividades de comercio, 60.2% fueron hombres y 39.8% mujeres.

Los resultados por subsector muestran que en el de Productos textiles, accesorios de vestir y calzado, se concentró el 68.9% de mujeres, siendo el porcentaje más elevado y sus remuneraciones medias anuales fueron de 38 900 pesos; en Artículos para el

Personal ocupado remunerado según sexo y remuneraciones medias por subsector, 2008



Características principales de las unidades económicas comerciales, 2008

Subsectores SCIAN*	Unidades económicas		Personal ocupado total					
			Personal ocupado total		Personal ocupado dependiente de la razón social			
			A	B+D	Total B		Remunerado C	
Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	
Total	1 836 330	100.0	8 134 738	100.0	5 266 126	100.0	2 372 487	100.0
431 Comercio al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco	16 957	0.9	400 930	4.9	279 523	5.3	264 548	11.2
432 Comercio al por mayor de productos textiles y calzado	4 649	0.3	30 221	0.4	18 085	0.3	12 673	0.5
433 Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, de perfumería, artículos para el esparcimiento, etc.	6 053	0.3	88 918	1.1	54 433	1.0	48 199	2.0
434 Comercio al por mayor de materias primas	72 629	3.9	407 009	5.0	362 920	6.9	259 480	10.9
435 Comercio al por mayor de maquinaria, equipo y mobiliario	17 328	0.9	164 298	2.0	127 480	2.4	189 292	8.0
436 Comercio al por mayor de camiones y de partes y refacciones nuevas	994	0.1	12 817	0.2	9 185	0.2	8 298	0.3
437 Comercio al por mayor de intermediación de comercio al por mayor	122	0.0	3 102	0.0	1 874	0.0	1 047	0.0
461 Comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco	908 161	49.5	1 928 055	23.7	1 901 758	36.1	319 023	13.4
462 Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales	25 353	1.4	639 456	7.9	315 369	6.0	297 312	12.5
463 Comercio al por menor de productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado	222 076	12.1	543 130	6.7	514 380	9.8	282 021	11.9
464 Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud	67 509	3.7	230 203	2.8	199 672	3.8	117 292	4.9
465 Comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros	240 255	13.1	538 447	6.6	514 528	9.8	145 424	6.1
466 Comercio al por menor de enseres domésticos, computadoras, artículos para decoración y usados	123 239	6.7	377 196	4.6	323 212	6.2	134 853	5.7
467 Comercio al por menor de artículos de ferretería, papelería y vidrios	83 000	4.5	289 441	3.6	267 706	5.1	146 121	6.2
468 Comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes	70 205	3.8	479 205	5.9	372 777	7.1	284 711	12.0
469 Comercio al por menor exclusivamente a través de Internet, y catálogos impresos, televisión y similares	724	0.0	2 310	0.0	2 821	0.0	1 103	0.0

*SCIAN: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, 2007.
0.0 es dato no significativo estadísticamente.
La suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al redondeo.

cuidado de la salud el 62.6% fueron mujeres y las remuneraciones medias se registraron en 56 700 pesos.

La mayor remuneración media se registró en el subsector de Intermediación de comercio al por mayor, con 128 100 pesos; actividad realizada por el 70.8% de hombres y el 29.2% restante de mujeres.

Principales clases de actividad

De las 153 clases de actividad en que el SCIAN divide al comercio, sobresalen diez, mismas que concentraron el 56.4% de unidades económicas y el 47.7% de personal ocupado total.

La clase de actividad de Tiendas de abarrotes y misceláneas reportó el mayor porcentaje de unidades económicas (31.2%) y de personal ocupado total (19.2%), es decir, que por cada 10 establecimientos comerciales, tres son Tiendas de abarrotes y misceláneas y por cada 100 personas ocupadas en el comercio, 19.2 laboran en este tipo de unidades económicas.

La clase de actividad más sobresaliente en las variables de remuneraciones, producción bruta total y activos fijos fue la de Supermercados, con el 7.8, 9.0 y 13.2%, respectivamente.

Variables seleccionadas en las 10 clases de actividad más grandes por su personal ocupado, 2008

Código	Denominación	UE	POT	Rem	PBT	TAF
		(Porcentajes)				
	Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
461110	Tiendas de abarrotes y misceláneas	31.2	19.2	2.5	4.5	8.0
462111	Supermercados	0.2	6.3	7.8	9.4	13.2
463211	Tiendas de ropa	6.3	4.4	2.2	2.0	2.9
463311	Papeloterías	5.3	3.4	0.9	0.8	2.3
461130	Fruterías y verdulerías	4.1	2.8	0.9	1.0	1.5
462210	Tiendas departamentales	0.1	2.7	3.2	4.5	5.7
467111	Ferreterías y tlapalerías	2.3	2.6	3.1	2.2	2.5
461121	Carnicerías	3.1	2.5	1.3	1.3	1.5
468211	Partes y refacciones automotrices	1.6	1.9	2.6	2.2	2.0
463310	Zapaterías	2.2	1.9	1.3	0.9	1.1
	Subtotal	56.4	47.7	25.9	28.9	40.7
	Resto	43.6	52.3	74.1	71.1	59.3

UE Unidades económicas
 POT Personal ocupado total
 REM Remuneraciones
 PBT Producción bruta total
 TAF Total de activos fijos

Personal ocupado que no depende de la razón social		Remuneraciones		Producción bruta total		Consumo Intermedio		Valor agregado censal bruto		Formación bruta de capital fijo		Total de activos fijos	
D		(Miles de pesos)											
Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
868 632	100.0	154 989 989	100.0	1 873 007 779	100.0	444 704 738	100.0	828 303 013	100.0	44 779 896	100.0	567 211 902	100.0
121 407	14.0	30 494 237	19.7	185 678 660	17.3	79 032 760	17.8	106 645 900	17.0	5 066 434	11.3	51 674 712	9.1
12 136	1.4	822 814	0.5	10 448 407	1.0	4 678 707	1.1	5 769 700	0.9	181 709	0.4	2 728 571	0.5
34 485	4.0	4 483 150	2.9	50 826 296	4.7	22 046 017	5.0	28 780 279	4.6	603 922	1.3	9 201 572	1.6
44 089	5.1	21 015 829	13.6	138 524 029	12.9	47 548 874	10.7	90 875 155	14.5	4 580 371	10.2	77 843 003	13.7
36 818	4.2	9 995 748	6.5	76 031 672	7.1	26 868 183	6.0	49 163 909	7.8	3 216 550	7.2	24 333 389	4.3
3 632	0.4	818 610	0.5	6 417 666	0.6	1 978 921	0.4	4 438 745	0.7	148 048	0.3	1 535 797	0.3
2 828	0.2	134 140	0.1	3 978 662	0.4	2 066 567	0.5	1 912 095	0.3	9 351	0.0	486 137	0.1
26 297	3.0	12 487 139	8.1	102 496 322	9.6	29 067 723	6.5	73 428 589	11.7	2 324 240	5.2	81 474 929	14.4
324 987	37.3	18 867 951	12.2	175 839 133	18.4	98 617 765	22.2	77 241 368	12.3	16 339 665	36.5	120 559 528	21.3
28 770	3.3	7 899 223	5.1	41 122 222	3.8	17 097 501	4.0	23 424 721	3.7	1 012 012	2.3	29 707 210	5.2
30 531	3.5	6 451 435	4.3	30 951 064	2.9	11 510 887	2.6	19 440 177	3.1	734 598	1.6	12 249 018	2.2
23 919	2.8	6 198 512	4.0	35 369 413	3.3	14 921 456	3.4	20 447 957	3.2	1 542 931	3.4	29 366 854	5.2
51 984	6.0	7 365 495	4.8	40 362 677	4.3	22 094 390	5.0	24 268 287	3.9	2 248 942	5.0	34 180 237	6.0
21 732	2.5	8 299 888	5.4	44 173 241	4.1	14 888 231	3.3	29 285 010	4.7	2 596 765	5.8	29 728 746	5.2
106 428	12.3	19 391 573	12.5	123 927 892	11.5	51 129 474	11.5	72 798 418	11.6	4 150 847	9.3	71 817 346	12.7
289	0.0	44 245	0.0	840 434	0.1	557 312	0.1	283 102	0.0	3 511	0.0	124 870	0.0

Estratos de personal ocupado total

Para la estratificación de los establecimientos micro, pequeños, medianos y grandes, se consideró tanto al personal ocupado dependiente del establecimiento (personal remunerado, familiares, propietarios y meritorios) como al no dependiente de la razón social (quienes cobran exclusivamente por honorarios o comisiones, o que son suministrados por otra razón social).

En las actividades comerciales, los micro establecimientos representaron el 97.1% del total de las unidades económicas y el 65.1% del personal ocupado total.

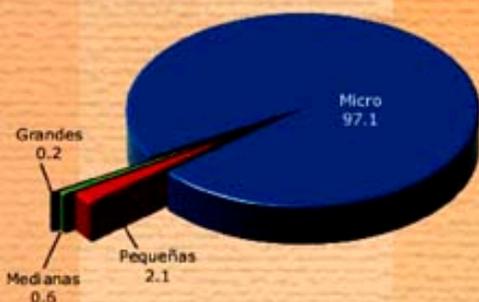
Del total de establecimientos, los que representaron la mayor producción bruta total fueron los grandes (101 y más personas) con 32.8%, seguido por los micro (de 0 a 10 personas) con 27.6%, según los resultados de los Censos Económicos 2009.

Estratos de personal ocupado ^{*/}	Unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total		
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%	
Total	1 858 550	100.0	6 134 758	100.0	1 073 007 770	100.0	
Micro	0 A 2	1 306 315	70.3	1 951 200	31.8	94 484 774	8.8
	3 A 5	418 500	22.5	1 471 520	24.0	106 989 135	10.0
	6 A 10	78 984	4.2	570 660	9.3	106 521 519	9.9
Pequeñas	11 A 15	20 106	1.1	254 486	4.1	62 970 997	5.9
	16 A 20	9 704	0.5	172 535	2.8	48 526 802	4.5
	21 A 30	8 969	0.5	221 943	3.6	70 489 640	6.6
Medianas	31 A 50	6 692	0.4	259 670	4.2	92 832 061	8.7
	51 A 100	4 927	0.3	348 037	5.7	148 024 270	13.8
Grandes	101 A 250	3 521	0.2	551 647	9.0	208 135 307	19.4
	251 A 500	693	0.0	226 676	3.7	86 054 335	8.0
	501 A 1,000	124	0.0	82 653	1.3	40 488 223	3.8
	MAS DE 1,001	15	0.0	23 731	0.4	7 490 707	0.7

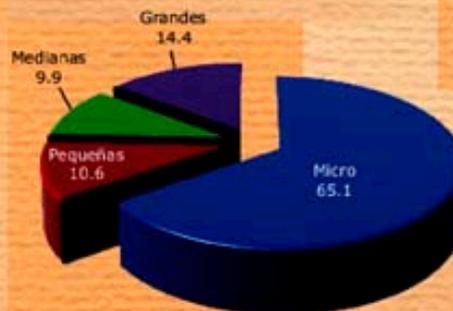
0.0 es dato no significativo estadísticamente.

^{*/} La determinación de los estratos de personal ocupado se basó en el rango de número de trabajadores, publicado en el Diario Oficial de la Federación del martes 30 de junio de 2009; estos estratos son comparables con los utilizados en los resultados de los Censos Económicos 2004. La suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al redondeo.

Unidades económicas según estrato, 2008 (Porcentajes)



Personal ocupado total según estrato, 2008 (Porcentajes)



Los usuarios pueden consultar los resultados, cobertura sectorial, temática y geográfica, así como la metodología, alcances y limitaciones entre otros importantes aspectos de los Censos Económicos en la página www.inegi.org.mx

¡México cuenta con el INEGI!

El INEGI agradece la participación de la población en general, de las autoridades gubernamentales, así como de todos los gerentes, propietarios y encargados de los establecimientos, que con sus respuestas contribuyeron a que el país pueda contar con una amplia base de datos de gran alcance y utilidad, derivada de los Censos Económicos 2009.



Industrias manufactureras

Las Industrias manufactureras en el SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte) están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos.

También, se consideran manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el tejido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Igualmente se incluye aquí la mezcla de materiales, como: los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas, los licores, entre otros.

La información estadística presentada a continuación se refiere sólo al segmento constituido por aquellas unidades captadas por recorrido total del sector manufacturero (436 851), que realizaron actividad económica durante 2008.

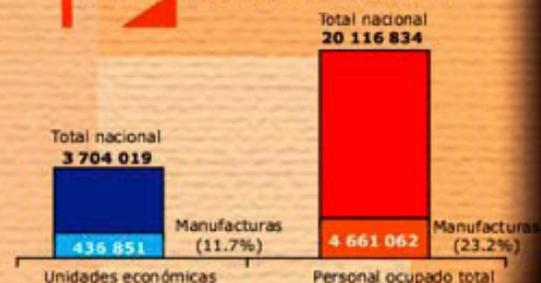
Según los Censos Económicos 2009, las unidades económicas de las Industrias manufactureras fueron 436 851 en todo el país durante el 2008, cifra que representó el 11.7% del total.

Las actividades Manufactureras que sobresalieron por el número de establecimientos fueron la Industria alimentaria con 144 104 (33.0% del total del sector), en donde destacaron las tortillerías (54.7%), la Fabricación de productos metálicos, 64 061 (14.7%) en su mayoría herrerías; y la Fabricación de prendas de vestir, 33 271 (7.6% del total) se dedican a la Confección de prendas de vestir sobre medida.

Los Censos Económicos 2009 registraron 4 661 062 personas ocupadas en las Industrias manufactureras, representando el 23.2% del total nacional.

Cinco de los 21 subsectores en que el SCIAN divide al sector de las Industrias manufactureras, acumularon más de la mitad (52.1%) de personal ocupado total en este sector: la Industria alimentaria aportó 17.9%; la Fabricación de equipo de transporte 11.6%; la Fabricación de productos metálicos 7.9%; la Fabricación de prendas de vestir 7.4%; y el Equipo de computación, comunicación, medición y de otros participó con 6.7 por ciento.

Importancia de las Industrias manufactureras en la economía, 2008



Personal ocupado total

Los datos censales permiten conocer en qué sectores trabajan los hombres y las mujeres así como el número de ellos.

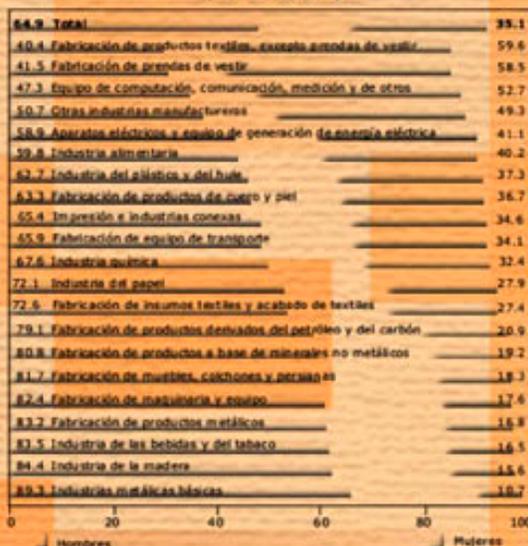
La proporción según sexo, indica que del total de personal ocupado en las Industrias manufactureras 64.9% fueron hombres y 35.1% mujeres.

Las actividades en donde más participaron las mujeres fueron: Fabricación de productos textiles con 59.6%; Fabricación de prendas de vestir con 58.5%, y Equipo de computación, comunicación, medición y de otros, 52.7 por ciento.

Mientras que los hombres participaron sobre todo en las Industrias metálicas básicas con 89.3%; Industria de la madera, 84.4% y la Industria de las bebidas y del tabaco, 83.5 por ciento.

En términos absolutos, en los establecimientos manufactureros trabajaron 4 661 062 personas, de las cuales 3 023 622 fueron hombres y 1 637 440 mujeres.

Personal ocupado total según sexo, 2008 (Porcentajes)



Datos absolutos

Personal ocupado total	Hombres	Mujeres
4 661 062	3 023 622	1 637 440

Características principales de las unidades económicas manufactureras, 2008

Subsectores SCIAN*	Unidades económicas		Personal ocupado total					
			Personal ocupado total		Personal ocupado dependiente de la razón social			
			A	D	Total B		Remunerado C	
Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	
Total	436 881	100.0	4 661 062	100.0	3 993 331	100.0	3 278 688	100.0
311 Industria alimentaria	144 104	33.0	833 400	17.9	716 068	17.9	466 218	14.2
312 Industria de las bebidas y del tabaco	13 888	3.2	163 937	3.5	135 637	3.4	115 037	3.5
313 Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles	5 172	1.2	90 912	2.0	76 541	1.9	67 543	2.1
314 Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	28 112	6.4	85 571	1.8	78 813	2.0	34 614	1.1
315 Fabricación de prendas de vestir	33 271	7.6	344 950	7.4	317 714	8.0	263 319	8.0
316 Fabricación de productos de cuero y piel	10 815	2.5	140 324	3.0	127 895	3.2	106 781	3.3
321 Industria de la madera	22 432	5.1	85 217	1.8	80 946	2.0	44 183	1.3
322 Industria del papel	3 966	0.9	101 195	2.2	86 769	2.2	79 716	2.4
323 Impresión e industrias conexas	18 547	4.2	131 209	2.8	117 371	2.9	87 842	2.7
324 Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	202	0.0	32 371	0.7	30 285	0.8	30 109	0.9
325 Industria química	4 064	0.9	233 208	5.0	176 275	4.4	171 226	5.2
326 Industria del plástico y del hule	4 936	1.1	234 936	5.0	181 041	4.5	175 217	5.3
327 Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	30 498	7.0	215 419	4.6	179 015	4.5	119 566	3.6
331 Industrias metálicas básicas	958	0.2	81 273	1.7	60 609	1.5	59 628	1.8
332 Fabricación de productos metálicos	64 061	14.7	369 108	7.9	328 549	8.2	234 948	7.2
333 Fabricación de maquinaria y equipo	2 283	0.5	107 956	2.3	90 859	2.3	88 497	2.7
334 Equipo de computación, comunicación, medición y de otros	728	0.2	312 913	6.7	253 383	6.3	252 975	7.7
335 Aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica	1 225	0.3	195 262	4.2	162 436	4.1	161 253	4.9
336 Fabricación de equipo de transporte	2 203	0.5	540 436	11.6	451 054	11.3	449 150	13.7
337 Fabricación de muebles, colchones y persianas	26 979	6.2	160 691	3.4	149 653	3.7	107 415	3.3
339 Otras industrias manufactureras	18 387	4.2	200 774	4.3	192 328	4.8	161 418	4.9

*SCIAN: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, 2007. La suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al redondeo.

Contratar personal ocupado que no depende de la razón social para la cual trabaja, es una práctica cada vez más común en las organizaciones empresariales. Se incluye en este tipo de personal, además del personal suministrado por otra razón social, al que cobró por honorarios o comisiones sin recibir un sueldo base.

En las industrias manufactureras el personal ocupado que no dependía de la razón social para la cual trabajó fue de 14.3%, mientras que a nivel nacional el porcentaje en esta modalidad fue de 13.6 por ciento.

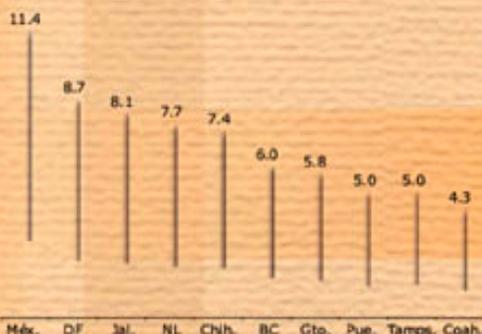
A nivel de subsector, los mayores porcentajes se reportaron en las Industrias metálicas básicas (25.3%), la Industria química (24.4%) y la Industria del plástico y el hule (22.9 por ciento).

Personal ocupado total según tipo de contratación, 2008 (Porcentajes)

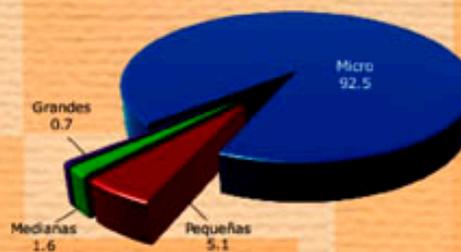


Personal ocupado que no depende de la razón social D	Remuneraciones		Producción bruta total		Consumo Intermedio		Valor agregado censal bruto		Formación bruta de capital fijo		Total de activos fijos		
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	
647 741	100.0	347 792 848	100.0	4 876 999 255	100.0	3 396 177 829	100.0	1 480 821 426	100.0	90 413 606	100.0	1 586 990 745	100.0
117 332	17.6	39 509 533	10.7	710 957 358	14.6	487 426 967	14.4	223 530 391	15.1	11 777 554	13.0	204 201 302	12.9
28 300	4.2	14 442 732	3.9	245 915 218	5.0	134 239 496	4.0	111 675 722	7.5	7 898 034	8.7	103 904 162	6.5
14 371	2.2	5 901 969	1.6	48 490 205	1.0	33 023 233	1.0	15 466 972	1.0	782 975	0.9	31 870 147	2.0
6 758	1.0	2 202 331	0.6	19 061 137	0.4	12 807 782	0.4	6 253 355	0.4	412 486	0.5	8 115 888	0.5
27 236	4.1	14 128 211	3.8	78 307 300	1.6	41 569 479	1.2	34 737 830	2.3	1 314 000	1.5	17 143 080	1.1
12 429	1.9	6 110 937	1.7	37 378 522	0.8	24 391 676	0.7	12 986 846	0.9	401 628	0.4	10 346 370	0.7
4 271	0.6	2 415 988	0.7	16 884 193	0.3	11 470 460	0.3	5 413 733	0.4	171 373	0.2	6 826 942	0.4
14 426	2.2	9 665 830	2.6	131 009 018	2.7	94 587 240	2.8	36 421 778	2.5	2 619 490	2.9	67 158 064	4.2
13 838	2.1	6 410 735	1.7	40 599 530	0.8	24 177 954	0.7	16 421 576	1.1	1 046 951	1.2	22 330 608	1.4
2 086	0.3	11 965 866	3.3	568 603 227	11.7	545 178 391	16.1	23 424 836	1.6	3 397 452	3.8	89 655 380	5.6
56 932	8.5	42 473 965	11.5	803 878 025	16.5	545 991 654	16.1	257 886 371	17.4	11 984 585	13.3	168 446 360	10.6
53 895	8.1	17 619 091	4.8	187 377 650	3.8	130 171 495	3.8	57 206 155	3.9	5 116 361	5.7	76 634 809	4.8
36 494	5.5	15 906 438	4.1	173 108 608	3.5	100 190 774	3.0	72 917 834	4.9	6 097 733	7.4	180 820 489	11.4
20 584	3.1	11 191 702	3.0	374 140 236	7.7	262 858 986	7.7	111 281 250	7.5	4 822 971	5.3	155 774 098	9.8
40 559	6.1	21 982 948	6.0	194 123 539	4.0	127 797 590	3.8	66 325 949	4.5	3 050 729	3.6	71 135 308	4.3
17 097	2.6	12 060 323	3.3	101 704 690	2.1	61 276 419	1.8	40 428 271	2.7	2 175 849	2.4	27 972 520	1.8
59 530	8.9	33 578 257	9.1	119 469 552	2.4	59 114 386	1.7	60 355 166	4.1	2 094 451	2.3	26 172 651	1.6
32 826	4.9	19 992 874	5.2	153 783 860	3.2	96 472 650	2.8	57 311 210	3.9	4 852 486	5.4	47 294 749	3.0
89 382	13.4	61 276 813	16.7	774 045 992	15.9	551 197 137	16.2	222 848 855	15.0	15 542 260	17.2	242 860 102	15.3
11 038	1.7	6 986 558	1.9	40 908 673	0.8	25 499 403	0.8	15 409 270	1.0	409 777	0.5	11 139 759	0.7
8 446	1.3	13 769 747	3.7	59 252 722	1.2	26 734 666	0.8	32 518 056	2.2	1 851 461	2.0	17 585 937	1.1

**Entidades federativas seleccionadas
Personal ocupado total en las
manufacturas, 2008
(Porcentajes)**



**Unidades económicas según estrato, 2008
(Porcentajes)**



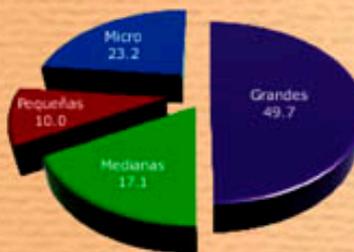
En el otro extremo, los establecimientos con 1 001 y más personas, con sólo 0.1% de unidades económicas generaron el 43.8% de la producción bruta total.

Según la distribución del personal ocupado total en las Industrias manufactureras de todo el país, 10 entidades concentraron 69.5%. Destacó el estado de México con 11.4%, el Distrito Federal con 8.7%, Jalisco con 8.1%, Nuevo León con 7.7% y Chihuahua con 7.4 por ciento.

Estratos según el personal ocupado total

De acuerdo con el tamaño de las unidades económicas por su personal ocupado, según el criterio de estratificación del Diario Oficial de la Federación del martes 30 de junio de 2009, los resultados muestran que en el estrato de los micro establecimientos se ubicó el 92.5% de las unidades económicas, el 23.2% del personal ocupado y aportaron únicamente el 2.4% de la producción bruta total de las manufacturas.

**Personal ocupado total según estrato, 2008
(Porcentajes)**



Estratos de personal ocupado ^{a/}	Unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total		
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%	
Total	436 851	100.0	4 661 062	100.0	4 876 999 255	100.0	
Micro	0 A 2	239 989	54.9	348 733	7.5	27 177 590	0.6
	3 A 5	127 755	29.2	465 599	10.0	44 980 412	0.9
	6 A 10	36 412	8.3	266 381	5.7	42 486 333	0.9
	11 A 15	9 315	2.1	117 544	2.5	31 534 173	0.6
Pequeñas	16 A 20	4 467	1.0	79 313	1.7	28 186 307	0.6
	21 A 30	4 546	1.0	113 007	2.4	52 766 967	1.1
	31 A 50	4 021	0.9	157 333	3.4	86 297 066	1.8
Medianas	51 A 100	3 897	0.9	280 135	6.0	218 982 789	4.5
	101 A 250	3 216	0.7	517 772	11.1	583 985 272	12.0
Grandes	251 A 500	1 660	0.4	581 128	12.5	761 813 187	15.6
	501 A 1 000	1 014	0.2	711 497	15.3	861 640 227	17.7
	1 001 y más	559	0.1	1 022 620	21.9	2 137 148 932	43.8

0.0 es dato no significativo estadísticamente.

^{a/} La determinación de los estratos de personal ocupado se basó en el Rango de número de trabajadores, publicado en el Diario Oficial de la Federación del martes 30 de junio de 2009; estos estratos son comparables con los utilizados en los resultados de los Censos Económicos 2004.

La suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al redondeo.



Los usuarios pueden consultar los resultados, cobertura sectorial, temática y geográfica, así como la metodología, alcances y limitaciones entre otros importantes aspectos de los Censos Económicos en la página www.inegi.org.mx

¡México cuenta con el INEGI!

El INEGI agradece la participación de la población en general, de las autoridades gubernamentales, así como de todos los gerentes, propietarios y encargados de los establecimientos, que con sus respuestas contribuyeron a que el país pueda contar con una amplia base de datos de gran alcance y utilidad, derivada de los Censos Económicos 2009.



Servicios

Los Censos Económicos 2009 ofrecen información sobre múltiples aspectos de las unidades económicas dedicadas a la Pesca; Minería; Electricidad, agua y gas; Construcción; Manufacturas; Comercio; Transportes y Servicios.

Los servicios son actividades económicas encaminadas a satisfacer las necesidades de terceros, ya sea en su persona o en sus bienes.

La información estadística presentada a continuación se refiere sólo al segmento constituido por aquellas unidades captadas por recorrido total de los sectores de servicios (1 367 287), que realizaron actividad económica durante 2008.

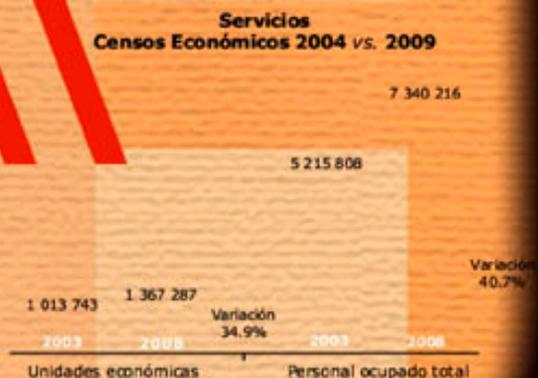
En este documento se presentan los resultados de los Censos Económicos 2009 en forma agrupada de los 11 sectores de servicios considerados por el SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte), mismos que se mencionan a continuación:

Según los resultados de los Censos Económicos 2009, se observó que las unidades económicas en los Servicios tuvieron un incremento de 34.9% respecto de los Censos Económicos 2004; alcanzando 1 367 287 unidades económicas en 2008.

Asimismo, presentaron un incremento en el personal ocupado total; en 2008 existían 7 340 216 personas ocupadas, lo que representó una variación del 40.7% respecto de los censos anteriores, cuyos datos se refieren a 2003.

Estas variaciones muestran que las actividades de Servicios registraron un mayor dinamismo que se compara favorablemente respecto a lo observado a nivel nacional, cuyos incrementos fueron de 23.9% en ambas variables.

Sectores de Servicios en el SCIAN
• Información en medios masivos
• Servicios financieros y de seguros
• Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes
• Servicios profesionales, científicos y técnicos
• Corporativos
• Apoyo a los negocios y manejo de desechos
• Servicios educativos
• Servicios de salud y de asistencia social
• Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos
• Alojamiento temporal y preparación de alimentos
• Otros servicios excepto gobierno



Importancia de los Servicios en la economía

Según los Censos Económicos 2009, las unidades económicas de servicios representaron el 36.7% del total nacional y el personal ocupado total el 36.5 por ciento.



Personal ocupado total

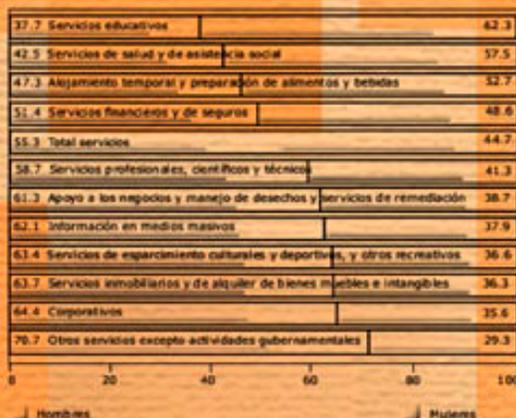
Los datos censales permiten conocer en qué sectores trabajan los hombres y las mujeres, así como el número de ellos.

La proporción según sexo, indica que del total de personal ocupado en los sectores de Servicios, el 55.3% fueron hombres y el 44.7% mujeres.

En cuatro sectores de servicios la participación relativa de las mujeres se ubicó por arriba del promedio nacional de los servicios, estos fueron: Servicios financieros y de seguros con 48.6%; Servicios de alojamiento y preparación de alimentos con 52.7%; Servicios de salud y asistencia social, 57.5% y en primer lugar se ubicaron los Servicios educativos, con 62.3 por ciento.

Cinco años atrás, en 2003 había tres sectores de Servicios en los que la participación de los hombres se ubicaba por arriba del 67%: Servicios de esparcimiento, Dirección de corporativos y empresas, y el sector de Otros servicios excepto gobierno. Para 2008, sólo este último sector (donde están incluidas unidades económicas dedicadas a Servicios de reparación y mantenimiento, Baños públicos, Tintorerías, Servicios funerarios, Asociaciones y organizaciones, entre otras), rebasó ese porcentaje, al ubicarse en 70.7 por ciento.

Personal ocupado total según sexo, 2008 (Porcentajes)



Características principales de las unidades económicas de servicios, 2008

Sector	Unidades económicas		Personal ocupado total					
	Absoluto	%	Absoluto	%	Personal ocupado dependiente de la razón social			
					Total B	Remunerado C		
A=B+D	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%		
Total	1 387 287	100.0	7 340 216	100.0	6 391 063	100.0	4 211 049	100.0
51 Información en medios masivos	11 354	0.8	293 550	4.0	189 929	3.0	176 956	4.2
52 Servicios financieros y de seguros	18 706	1.4	480 557	6.5	276 005	4.3	262 624	6.2
53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	54 188	4.0	234 548	3.2	193 968	3.0	108 655	2.6
54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	84 695	6.2	570 637	7.8	502 039	7.9	363 348	8.6
55 Corporativos	204	0.0	26 310	0.4	13 329	0.2	13 326	0.3
56 Apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	80 922	5.9	1 365 509	18.6	1 278 877	20.0	1 163 237	27.4
61 Servicios educativos	43 286	3.2	632 422	8.6	589 160	9.2	518 941	12.3
62 Servicios de salud y de asistencia social	144 532	10.7	584 046	8.0	547 585	8.6	366 105	8.7
71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros recreativos	41 821	3.1	196 793	2.7	164 407	2.6	94 669	2.2
72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	292 242	21.1	1 743 482	23.8	1 492 224	23.3	795 897	18.9
81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales	493 337	36.1	1 212 362	16.5	1 143 340	17.9	446 891	10.6

*SCIAN: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, 2007.
 La suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al redondeo.

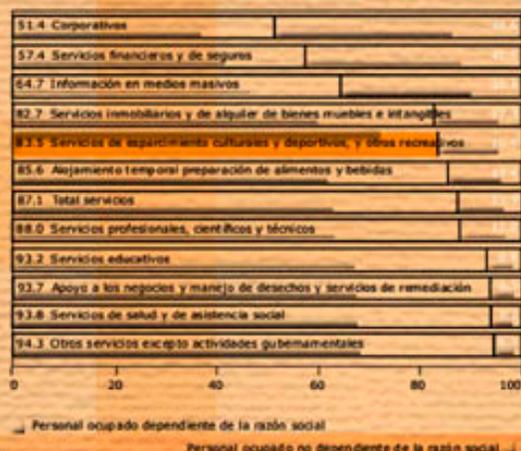
La forma de llevar a cabo el proceso productivo a través de personal que no depende de la razón social, es una práctica cada vez más extendida y son personas que participan en actividades sustantivas en la prestación de servicios, la administración, la contabilidad, etc. En esta tipificación de personal se incluye al suministrado por otra razón social y al que cobró por honorarios o comisiones sin recibir un sueldo base.

De los sectores de Servicios, los tres más relevantes que operaron con porcentajes de personal no dependiente de la razón social superiores al 35%, fueron: Información en medios masivos, con 35.3%; Servicios financieros y de seguros, 42.6%; y en primer lugar, los Corporativos con 48.6%; todos ellos muy por arriba del promedio del total nacional de servicios, que fue de 12.9 por ciento.

Es importante considerar que además de los tres principales, otros tres sectores operaron con porcentajes de personal subcontratado superiores al promedio nacional; estos son: Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles; Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros recreativos; y Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.

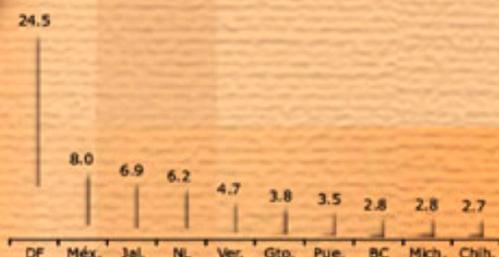
Cabe señalar que en 2008 el porcentaje de personal ocupado no dependiente de la razón social en el Total de servicios se ubicó en 12.9 por ciento.

Personal ocupado total según tipo de contratación, 2008 (Porcentajes)



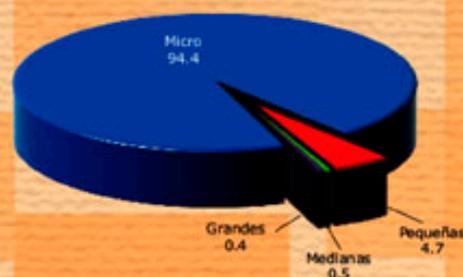
Personal ocupado que no depende de la razón social	Remuneraciones		Producción bruta total		Consumo intermedio		Valor agregado censal bruto		Formación bruta de capital fijo		Total de activos fijos			
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%		
D	(Miles de pesos)													
	949 183	100.0	407 836 065	100.0	3 382 700 612	100.0	1 080 590 126	100.0	1 302 110 486	100.0	96 991 008	100.0	1 225 318 274	100.0
	103 621	10.9	47 819 014	11.7	448 716 273	18.8	276 383 137	25.6	172 333 136	13.2	43 874 079	45.2	381 969 349	31.2
	204 352	21.6	64 093 011	15.7	657 641 766	27.6	236 604 080	21.9	421 037 686	32.3	12 872 961	13.3	91 967 472	7.5
	40 580	4.3	7 718 292	1.9	90 928 887	3.8	50 995 465	4.7	39 933 422	3.1	4 139 877	4.3	85 284 902	7.0
	68 598	7.2	30 186 043	9.6	167 616 404	7.0	72 625 065	6.7	94 991 339	7.3	2 829 289	2.9	44 186 821	3.6
	12 781	1.3	7 637 406	1.9	113 674 427	4.8	21 595 003	2.0	92 079 424	7.1	4 029 229	4.2	62 024 666	5.1
	86 632	9.1	113 926 340	27.9	240 639 795	10.1	71 565 007	6.6	169 074 788	13.0	4 414 297	4.6	37 639 786	3.1
	43 262	4.6	44 789 125	11.0	103 361 529	4.3	32 044 219	3.0	71 317 310	5.5	4 620 144	4.8	85 530 714	7.0
	36 461	3.8	15 783 429	3.9	75 447 601	3.2	38 987 839	3.6	36 459 762	2.8	3 772 486	3.9	62 027 943	5.1
	32 384	3.4	8 000 824	2.0	47 930 678	2.0	25 532 088	2.4	22 398 590	1.7	2 208 767	2.3	54 603 923	4.5
	251 258	26.5	35 547 602	8.7	283 896 042	11.9	173 578 289	16.1	110 117 773	8.5	11 533 979	11.9	235 780 113	19.2
	69 022	7.3	23 334 979	5.7	153 047 210	6.4	80 679 954	7.5	72 367 256	5.6	2 695 900	2.8	84 302 625	7.0

**Entidades federativas seleccionadas
Personal ocupado total, 2008
(Porcentajes)**



En los Servicios, diez entidades federativas concentraron 65.8% del personal ocupado total a nivel nacional; el Distrito Federal ocupó el 24.5%, en segundo lugar se ubicó el estado de México con 8.0% y en el tercer sitio Jalisco con 6.9 por ciento.

**Unidades económicas según estrato, 2008
(Porcentajes)**



**Personal ocupado total según estrato, 2008
(Porcentajes)**



Estratificación según el personal ocupado total

De las 1,367,287 unidades económicas que operaron en los sectores de Servicios, el 61.7% de ellas se encontraban en el estrato de 0 a 2 personas, el 25.4% en el estrato de 3 a 5 personas, y el 7.3% en el de 6 a 10 personas; es decir, el 94.4% de éstas estuvieron concentradas en el estrato micro.

En lo que se refiere al personal ocupado total, las unidades económicas de tamaño micro (de 0 a 10 personas) dieron empleo al 43.7% del personal dedicado a los servicios. En cambio, las unidades económicas grandes ocuparon al 32.5% del personal ocupado total y generaron el 62.6% de la producción bruta total.

Estratos de personal ocupado ^{a/}	Unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total		
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%	
Total	1 367 287	100.0	7 340 216	100.0	2 382 700 612	100.0	
Micro	0 A 2	843 143	61.7	1 214 483	16.5	172 302 569	7.2
	3 A 5	347 773	25.4	1 256 662	17.1	142 785 821	6.0
	6 A 10	100 164	7.3	740 052	10.1	122 485 070	5.1
Pequeñas	11 A 15	28 778	2.1	364 253	5.0	69 550 152	2.9
	16 A 20	13 462	1.0	240 473	3.3	48 528 178	2.0
	21 A 30	12 440	0.9	308 878	4.2	82 385 148	3.5
	31 A 50	9 630	0.7	374 258	5.1	106 548 854	4.5
Medianas	51 A 100	6 555	0.5	454 721	6.2	145 614 538	6.1
Grandes	101 A 250	3 338	0.2	521 406	7.1	248 155 802	10.4
	251 A 500	1 149	0.1	396 064	5.4	199 250 770	8.4
	501 A 1 000	497	0.0	342 885	4.7	186 297 661	7.8
	1 001 y más	358	0.0	1 126 081	15.3	858 814 049	36.0

0.0 es dato no significativo estadísticamente.

^{a/} La determinación de los estratos de personal ocupado se basó en el Rango de número de trabajadores, publicado en el Diario Oficial de la Federación del martes 30 de junio de 2009; estos estratos son comparables con los utilizados en los resultados de los Censos Económicos 2004. La suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al redondeo.



Los usuarios pueden consultar los resultados, cobertura sectorial, temática y geográfica, así como la metodología, alcances y limitaciones entre otros importantes aspectos de los Censos Económicos en la página www.inegi.org.mx

¡México cuenta con el INEGI!

El INEGI agradece la participación de la población en general, de las autoridades gubernamentales, así como de todos los gerentes, propietarios y encargados de los establecimientos, que con sus respuestas contribuyeron a que el país pueda contar con una amplia base de datos de gran alcance y utilidad, derivada de los Censos Económicos 2009.



[Conócenos](#) [Sitios de interés](#) [Centros México Emprende](#) [Contacto](#) [Vincúlate](#) [Semana Pyme Becas 2010](#)

Microempresas

[Ir a la página de inicio](#)



Servicios de México Emprende

[Vinculación a programas públicos y privados](#)

[Servicios Financieros](#)

[Capacitación Empresarial](#)

[Consultoría y Asesoría Empresarial](#)

[Call Center](#)

[México Emprende](#)

[Delegados y subdelegados de Secretaría de Economía](#)

[Galería de Eventos](#)

Programas por Segmento

[Emprendedores](#)

[¿Qué es ser](#)

[Emprendedor?](#)

[Capital Semilla](#)

[Incubadoras](#)

¿Qué es una Microempresa?

Se considera microempresa a la que tiene entre 0 y 10 trabajadores. Esto es así, independientemente de que el negocio se dedique a la industria, al comercio o los servicios.

Ventajas:

Las microempresas son un motor de crecimiento económico y de empleo fundamental para el país ya que, de acuerdo a resultados del último censo económico del INEGI:

- De cada 100 empresas mexicanas, 96 son microempresas.
- Contribuyen con el 40.6% del empleo.
- Aportan el 15% del PIB.

Desventajas:

La competitividad y productividad de las microempresas, sobre todo de las de tipo tradicional está siendo amenazada por la incorporación de modernos conceptos de negocio, que evidencian:

- Limitada profesionalización.
- Crecimiento desordenado.
- Rezago tecnológico.
- Altos consumos de energía.
- Imagen comercial descuidada e insalubre.
- Administración informal ("de cajón").
- Limitados accesos al financiamiento.

Ejemplos de Microempresas:

- Tiendas de abarrotes y misceláneas.
- Tortillerías y molinos de nixtamal.
- Papelerías.
- Salones de belleza.
- Panaderías.
- Talleres mecánicos.
- Farmacias.
- Carnicerías.





Sistema de Información Empresarial Mexicano




Inicio Mapa de sitio Contacto Ayuda English **SE**

11 de Octubre de 2010 www.siem.gob.mx

Información

Estadísticas, Estado, Tipo y Rango de Empleados

| TODAS | HASTA 10 | ENTRE 11 y 50 | ENTRE 51 y 250 | MAS DE 250 |

ESTADO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA Hasta 10	COMERCIO Hasta 10	SERVICIOS Hasta 10	TOTAL
AGUASCALIENTES	563	3,841	1,085	5,489
BAJA CALIFORNIA	607	5,587	3,218	9,412
BAJA CALIFORNIA SUR	120	8,679	3,053	11,852
CAMPECHE	410	5,914	1,682	8,006
COAHUILA	844	5,742	3,499	10,085
COLIMA	217	353	215	785
CHIAPAS	453	1,354	820	2,627
CHIHUAHUA	2,508	17,521	6,367	26,396
DISTRITO FEDERAL	3,810	60,064	28,624	92,498
DURANGO	417	213	138	768
GUANAJUATO	4,214	26,021	5,737	35,972
GUERRERO	611	527	286	1,424
HIDALGO	777	17,666	3,174	21,617
JALISCO	3,378	62,068	26,056	91,502
ESTADO DE MEXICO	2,329	67,090	17,252	86,671
MICHOACAN	639	21,706	3,512	25,857
MORELOS	131	2,336	989	3,456
NAYARIT	195	10,863	2,098	13,156
NUEVO LEON	1,338	8,614	2,848	12,800
OAXACA	162	2,366	1,112	3,640

- Acceso a Perfiles Empresariales
- Directorio de Empresas
- Productos
- Cadenas Productivas
- Estadísticas
- Directorio de Cámaras
- Noticias y Eventos
- SIEM Empresa Rural
- Operadores
- Personal Autorizado
- Biblioteca
- Sitios Relacionados
- Comentarios
- Encuestas
- ¿Cómo me registro?
- ¿Dónde?
- ¿Cómo?

109

- ¿Cuándo?
- ¿Cúanto?

PUEBLA	1,341	6,468	2,826	10,635
QUERETARO	386	34,377	8,472	43,235
QUINTANA ROO	1,121	15,500	10,751	27,372
SAN LUIS POTOSI	184	10,421	1,532	12,137
SINALOA	720	7,142	1,367	9,229
SONORA	105	3,517	1,101	4,723
TABASCO	1,749	5,061	1,487	8,297
TAMAULIPAS	1,397	12,231	4,860	18,488
TLAXCALA	134	10,143	1,883	12,160
VERACRUZ	5,207	20,822	6,441	32,470
YUCATAN	926	24,962	4,749	30,637
ZACATECAS	297	8,049	733	9,079
TOTAL	37,290	487,218	157,967	682,475

Insurgentes Sur No. 1940 Piso 7, Col. Florida, C.P. 01030, México D.F. Tel. 52 29 61 00 01-800-410-2000

BIBLIOGRAFÍA

- BARRAGÁN RANGEL, BENITO. *“Mejores prácticas contables y fiscales”*. Primera Edición. México 2009.
- BESLEY, SCOTT. BRIGHAM EUGENE. *“Fundamentos de Administración financiera”*. XII edición. McGraw Hill Interamericana. México 2001.
- FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO. *“El Proceso Administrativo”*. Editorial Diana. 2ª Edición. México. Reimpresión de 2006.
- GITMAN, LAURENCE J. *“Principios de Administración Financiera”*. Pearson Educación. XI edición. México 2007.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO. *“Administración Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad”*. McGraw-Hill. 2ª Edición. México 2008.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A. C. *“Normas de Información Financiera (NIF) 2010”*. IMCP. 5ª edición. México 2010.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. *“Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar”*. IMCP. 30a Edición. México 2009.
- LONGENECKER, JUSTIN G. MOORE, CARLOS W. et al. Trad. Adolfo Deras Quiñones. *“Administración de Pequeñas Empresas”*. Cengage Learning Editores. 13ª edición. México 2007.
- MÉNDEZ MORALES JOSÉ SILVESTRE. *“Problemas económicos de México”*. McGraw-Hill Interamericana. 5a Edición. México 2003.
- MÜNCH GALINDO, LOURDES. *“Fundamentos de Administración”*. 7ª edición. Reimpresión 2008. Editorial Trillas, México.
- ORTEGA CASTRO, ALFONSO LEOPOLDO. *“Introducción a las Finanzas”*. McGraw-Hill / Interamericana Editores. 2ª Edición. México 2008.
- PERDOMO MORENO ABRAHAM. *“Fundamentos de Control Interno”*. International Thomson Editores. 7ª Edición. México. 2004.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN. *“Introducción a la Administración con enfoque en sistemas”*. International Thomson Editores. 4a Edición. México 2003.
- RUSENAS, RUBÉN OSCAR. *“Manual de Control Interno”*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina 1999.
- SANTILLANA GONZÁLEZ, JUAN RAMÓN. *“Auditoría. Fundamentos”*. International Thomson Editores. 4a Edición. México 2004.

SANTILLANA GONZÁLEZ, JUAN RAMÓN. *“Establecimiento de Sistemas de Control Interno. La función de contraloría”*. Cengage Learning Editores. 2a Edición. México 2003.

SANTILLANA GONZÁLEZ, JUAN RAMÓN. *“Manual del Auditor. Tomo I Elementos de Auditoría”*. Ediciones Contables Administrativas y Fiscales. México. Reimpresión de 2000.

SCHUSTER, JOSÉ ALBERTO. *“Control Interno”*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. 1992.

Documentos de Consulta

Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. 2001.

Enciclopedia Magnapedia. 1a Edición. Ed. Magnaverum España 2008.

INEGI. Folletos Informativos. Censos económicos 2004.

Páginas de Internet

El Universal (Periódico) en Línea:

<http://www.eluniversal.com.mx> 3 de abril de 2010.

Portal México Emprende:

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

Sistema de Información Empresarial Mexicano:

<http://www.siem.gob.mx> octubre de 2010.