



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA ENFOCADA AL ÁREA
DE VENTAS EN CORREOS DE MÉXICO**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA Y
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A:

CÓRDOVA GARCÍA EMMA FABIOLA

CÓRDOVA GARCÍA ABRAHAM

ASESOR: L.C. LUIS YESCAS RAMÍREZ

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO

2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice

Agradecimientos	1
Objetivo General	3
Misión y Visión	4
Introducción	5
Capítulo I Antecedentes Históricos	6
1.1 Historia de la Contabilidad	6
1.2 Historia de la Administración	7
1.2.1 La Administración Prehispánica	8
1.2.2 La Administración Antigua	8
1.2.3 Las Invasiones	15
1.3 Antecedentes Históricos De La Administración En México	16
1.4 Relación de la Administración con otras ciencias	17
1.4.1 Administración y Derecho	17
1.4.2 Administración y Economía	19
1.4.3 Administración e Ingeniería Industrial	20
1.4.4 Administración y Escuela Matemática	21
1.4.5 Administración y Psicología	21
1.4.6 Administración y Moral	22
1.5 Contabilidad Administrativa	25
1.6 Organismo Centralizado y Descentralizado	26
1.6.1 Organismos Centralizados	26
1.6.2 Organismos Descentralizados	27
1.7 Correos de México	28
1.8 Normateca Interna del Correo de México	31
1.9 Historia del Correo de México	32
1.9.1 Unión Postal Internacional	32
1.9.2 Autonomía	33
1.9.3 Antecedentes	34
1.9.4 Historia y descripción del edificio	35

Capítulo II Áreas de trabajo	38
2.1 Ventas	38
2.1.1 Ley de Murphy. (Kotler, 1996)	38
2.1.2 Misión del Negocio	39
2.1.3 Formulación de Planeación para la Auditoría de Ventas	40
2.1.4 Revisión del Índice de Eficiencia en Ventas	41
2.1.5 La Auditoría de Ventas	41
2.1.6 Procesos para realizar una Auditoria de Ventas	42
2.1.7 Análisis de Costos	43
2.1.8 Características de la auditoría de ventas	44
2.1.9 Procedimiento de la Auditoria de Ventas	45
2.1.10 Relaciones del departamento de ventas con las otras áreas funcionales de la empresa	46
2.2 Tesorería (Estructura de la Tesorería)	50
2.2.1 Concepto	50
2.2.2 Objetivos de la Tesorería	51
2.2.3 Principales tareas	51
2.2.4 Programación y control de Ingresos	51
2.2.5 Programación y control de Egresos	52
2.2.6 Influencia de Crédito y Cobranza	52
2.5.7 Las políticas del nivel de Efectivo y Activos Financieros	53
2.3 Finanzas	55
2.3.1 Aspectos de las Finanzas	55
2.4 Contabilidad	58
2.4.1 Conceptos de Contabilidad	58
2.4.2 Tipos de contabilidad	59
Capítulo III Facturas Electrónicas	60
3.1 Facturación electrónica	60
3.2 Tipos de facturación electrónica	63
3.2.1 Formatos usados	63
3.2.2 Modalidades	64

3.2.3 Obligados y registraci3n electr3nica	67
3.3 Problem3tica de la Facturaci3n Electr3nica	68
3.3.1 Fundamento Legal	69
Capítulo IV Contabilidad	73
4.1 Contabilidad Administrativa	73
4.1.1 Principios	74
4.1.2 Fundamentos del costeo variable	75
4.1.3 Ventajas del costeo variable	76
4.1.4 Desventajas del Costo Variable	77
4.1.5 El costeo variable y el fisco	77
4.1.6 El costo variable y las Normas de Informaci3n Financiera	78
4.1.7 Los costos Est3ndar y los dos enfoques de Costeo	78
4.3 An3lisis de los estados financieros	79
4.4 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo	86
4.4.1 Tipos de Control	86
4.4.2 Objetivos del Control Administrativo	87
4.4.3 Etapas para dise±ar un sistema de Control Administrativo	88
Capitulo V Auditoria Administrativa	90
5.1 Mayores oportunidades en las empresas	90
5.1.1 Exigencias de la Administraci3n	93
5.1.2 El mayor reto de la Administraci3n	95
5.2 Conceptos Fundamentales de la Auditoria Administrativa	96
5.2.1 Alcance de las actividades	96
5.2.2 Planes y objetivos	99
5.2.3 Estructura org3nica	100
5.2.4 Pol3ticas y pr3cticas	101
5.2.5 Sistemas y procedimientos	102
5.2.6 M3todos de control	102
5.2.7 M3todos de operaci3n	103
5.2.8 Recursos materiales y humanos	104
5.2.9 Medici3n cuantitativa y cualitativa	105

5.3 Preparación de un programa de Auditoria Administrativas	105
5.3.1 Consideraciones Fundamentales	106
5.3.2 Personal necesario	106
5.3.3 Programa de adiestramiento del personal asesor	107
5.3.4 Consideraciones generales	107
5.3.5 Utilización de los resultados de la auditoria administrativa	107
5.3.6 Programa final de Auditoria Administrativa	107
5.4 Iniciación de la Auditoria Administrativa	108
5.4.1 Análisis preliminar	108
5.4.2 Entrevistas	109
5.4.3 Métodos sistemáticos del procedimiento de auditoría Administrativa	109
5.5 Mirando hacia el futuro	109
Capítulo VI Caso Práctico	111
6.1 Organigrama General	112
6.2 Organigrama de Dirección de Administración y Finanzas	113
6.3 Organigrama de Dirección Comercial	114
Conclusión	115
Bibliografía	118

Agradecimientos

Por Emma Fabiola Córdova García, en primer lugar le doy gracias a Dios por este logro y esfuerzo que me ha dejado permitir terminar y llegar a este punto que es mi tesis y a su vez estoy muy agradecida y de corazón con la UNAM Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4 que atrás de ella se constan de profesores que se comportaron humanamente con uno, por el apoyo que realmente me dieron en la carrera y hasta el logro de lo que ya es mi tesis; mas bien no sé cómo expresar con palabras este gran agradecimiento por lo cual estoy muy contenta y muy orgullosa. Gracias.

También le doy las gracias a mi familia que también fueron el principal motor de seguir adelante, mis padres, mis hijos mi esposo, así como mis hermanos y toda la familia que me rodea. Mil Gracias.

Por Abraham Córdova García quedo agradecido con la Universidad Nacional Autónoma de México desde los compañeros y maestros, que me recibieron desde los estudios en nivel media superior en el Colegio de Ciencias y Humanidades, y concluyendo mi profesión en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4, por todos ese tiempo en la que me prepare con el apoyo de ellos, ya que sin ellos no hubiera alcanzado mi meta.

Agradezco de igual forma a mis padres y a mi familia por el apoyo que recibí incondicionalmente durante todo mi periodo de preparación para ser un profesionista, siendo ellos mi principal motor para salir a adelante gracias a que siempre creyeron en mí y en mis capacidades.

Esto es solo un pasó en la vida para poder salir adelante del cual me permitirá gozar de una calidad de vida mejor, y así poner en práctica mis conocimientos adquiridos, de toda mi preparación como profesionista.

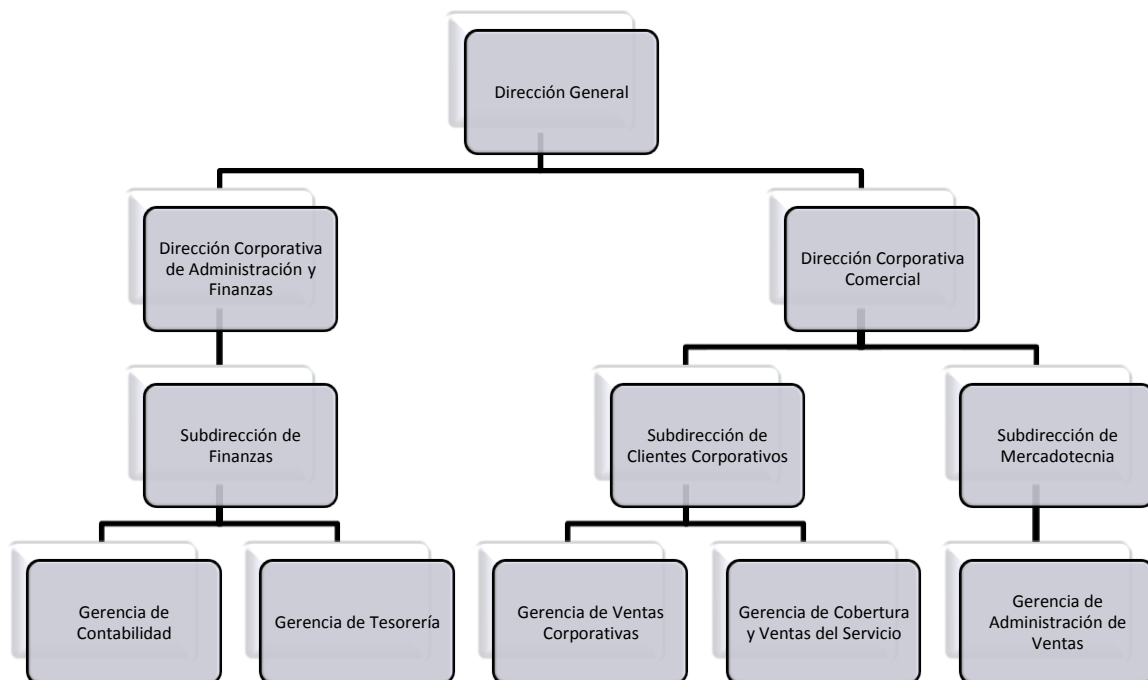
Gracias Dios por estar siempre conmigo y con mi familia ayudándonos a seguir siempre adelante, brindándonos protección, cariño y apoyo.

Gracias a todos estos por el apoyo y por el bien que he recibido.

Objetivo General

Dar a conocer las técnicas y métodos financieros para el análisis de la información de la organización y evaluación de proyectos a fin de tomar decisiones acertadas, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas (PyMES), ya que la mayoría desconoce la forma de analizar estado financiero y de evaluar proyectos de inversión.

El objetivo integral. Puede establecerse de manera general, que, hasta donde es posible medirlo, el objetivo integral de un negocio es obtener un rendimiento satisfactorio de los fondos invertidos en el mismo consistente con el mantenimiento de una posición financiera adecuada, debe observarse que esta afirmación queda limitada a los hechos que son susceptibles de expresarse numéricamente. La satisfacción personal, la responsabilidad social, las consideraciones éticas y otros objetivos que no pueden medirse, pueden ser importantes y deben tomarse en cuenta discrecionalmente para estimar el éxito integral de una empresa.



Misión y Visión de Correos de México

Como toda empresa pública o privada, tienen que manejar estándares de calidad en las cuales se reflejan en su misión y visión de cada ente laboral.

Misión

Proporcionar de manera eficiente y confiable a la población, el servicio postal universal, que facilite la comunicación, favorezca el comercio y promueva el desarrollo socioeconómico de México.

Visión

Correos de México debe ser una Institución eje de las comunicaciones, moderna, autosuficiente y competitiva, que atienda a través de la red postal a las poblaciones del país, sirviendo como un integrador comunitario que fomente su desarrollo socioeconómico.

Introducción

En toda empresa se hace necesario que el nivel directivo se encuentre informado sobre todas las operaciones que conforman la gestión de la entidad, para poder coordinar y dirigir en forma eficiente. Como consecuencia de ello, es preciso contar con un sistema de informaciones que documente tanto las relaciones de la entidad con el mundo circundante como también las que se produzcan al interior de la empresa misma, de manera que se genere la información precisa para ser utilizada en el proceso de toma de decisiones.

El sistema de información cuyo objetivo es informar sobre la situación económico-financiera empresarial es denominado contabilidad, por lo que su función es registrar y procesar los hechos que componen la actividad económica en que se involucre tal entidad.

Un sistema de información contable, o la contabilidad propiamente tal, se divide en tres subsistemas básicos: la Contabilidad Financiera, la Contabilidad Administrativa y la Contabilidad de Costos.

Y la que tomaremos nosotros en este caso es la de la contabilidad administrativa que se desarrollara de la siguiente manera. La Contabilidad Administrativa, también llamada Contabilidad Gerencial, está dirigida a los usuarios internos de la organización, por lo que su diseño debe responder a las necesidades específicas de la gerencia, por cuanto la información obtenida es utilizada para la planeación, control de gestión y toma de decisiones, motivo por el cual cada sistema contable debe ser diseñado en función de las características de la empresa en la cual se va aplicar y no necesariamente a normativas externas o estándares.

Capítulo I

1. Antecedentes Históricos

1.1 Historia de la Contabilidad

Antes del siglo XIV no se tiene noticia de que las empresas hayan llevado contabilidad, lo cual explica en razón del reducido comercio que en realidad no ameritaba un registro metódico de operaciones. Es posible que antes de esa época se hayan hecho apuntes aislados, pero el corto uso del crédito y la relativamente reciente introducción del papel y de números arábigos (sustituyendo a los romanos siglo IX) fueron un campo poco favorable para el desarrollo de la contabilidad.

En Florencia, Venecia y Génova, ciudades de activo comercio entonces, se han encontrado libros de contabilidad llevados por partida doble que datan a principios del siglo XIV, pero los fundamentos de la técnica contable fueron establecidos por un monje franciscano llamado Fray Luca Pacioli, quien publicó en Venecia, en 1494, un libro de matemáticas en el cual se trataba asimismo de contabilidad. En su obra el sistema de contabilidad se establece a base de libros: Inventario, Borrador, Diario Mayor, y se dan reglas para llevar cada uno de ellos.

Con posterioridad se publicaron en Europa varios libros que si bien no agregaron nada nuevo a lo dicho por Fray Luca, sirvieron para difundir la técnica contable.

En 1795 Edmond Legrange publicó en París un tratado de teneduría de libros en el cual recomendaba un Diario- Mayor a columnas, pudiendo decirse del que fue el precursor de los sistemas tabulares.

La evolución de todos los procedimientos de contabilidad se inició en los Estados Unidos, país de gran progreso industrial, a fines del siglo XIX, y en esta primera mitad del siglo XX es cuando más adelantos se han logrado, tanto por lo que hace a la filosofía de cuentas, como a procedimientos de registro, en los cuales se tiene el auxilio de máquinas, pudiéndose juzgar de los adelantos por la gran cantidad de

literatura contable escrita en Norteamericana, de la cual se han hecho en los demás países traducciones o adaptaciones, pero sin llegar a modificaciones fundamentales o de importancia.

Y de acuerdo con lo anterior, en antecedentes podemos llegar a definir a la Contabilidad como una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica.

1.2 Historia de la Administración

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales (como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces. A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador, el almacenista de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente.

1.2.1 La Administración Prehispánica

El punto de partida de esta investigación, cercanamente posterior a la retirada de los glaciares hacia el norte –la última- edad glacial importante es fechada alrededor de 10,000 a 9,000 a.C. coincidió con la desaparición gradual de las grandes manadas de animales herbívoros que fueron remplazados por otros más ágiles y dispersos. La adaptación a esas condiciones produjo las denominadas culturas mesolíticas. Los hombres devinieron recolectores viniendo de la caza, de la pesca y recogiendo frutas y nueces.

Fue en este tiempo cuando grupos familiares al principio y más tarde tribus enteras unieron sus esfuerzos para auxiliarse mutuamente en la cacería y en la defensa contra enemigos. Poco se conoce sin embargo, acerca de esos hombres verdaderamente primitivos. Todo lo que dejaron se reduce a unos cuantos huesos, restos de fogatas, herramientas sencillas y algunos dibujos en los muros de las cuevas.

Esta da ha lugar cuando se unen esfuerzos coordinados con un objetivo prefijado, uno de ellos era el de la caza por medio del arrastre el cual consistía en por medio de gritos, y sonidos llevar al animal presa a un pozo muy profundo en el que perdía la vida y podía ser utilizado.

El investigador GORDON CHILDE dice que todo pudo originarse en Predmost, Francia a raíz de los vestigios ahí encontrados.

1.2.2 La Administración Antigua

China

El gran filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno en China, a pesar de que nunca estuvo satisfecho de los que había aportado con tal fin en los diferentes cargos que desempeñó, desde magistrado local hasta primer ministro. Al retirarse de la vida pública escribió sobre aspectos políticos y gobierno, incluyendo su criterio sobre varias cosas.

Otros contemporáneos de Confucio se interesaron también en los asuntos administrativos y de ellos Micius o Mo-ti fundó, 500 años antes de Jesucristo, una rama de la misma escuela, que difería fundamentalmente en aspectos filosóficos más que en principios.

A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.

Constitución De Chow

Antes de gobernar organizar al mismo gobierno. Es imposible que alguien que no se organiza internamente o propiamente sea capaz de llevar la batuta de un estado.

Definición de funciones. El definir correctamente nos ahorra trabajo y se es más productivo.

Cooperación. Es indispensable para mostrar óptimos resultados.

Procesos eficientes. Si el proceso es bueno el resultado será mejor.

Formalidad de elementos humanos. Es la base de toda organización así que deben de estar bien formalizados para un desempeño óptimo y por consiguiente mejores resultados.

Personal óptimo para Gobierno. En este renglón no se debe escatimar en personal pues el mejor capacitado es el que dará mejores secuelas.

Sanciones. Es la manera más lógica y natural de corregir los errores.

Ajustes para valorar administración. Este nos servirá para saber cómo es que nos está funcionando la administración llevada hasta ese momento.

Reglas De Confucio:

1. Es obligación de los gobernantes estudiar un problema para dar así la más adecuada resolución.

2. La solución a un problema deberá ser viéndolo desde una manera objetiva y sin rebasar las reglas de ética profesional.

Se trabaja hacia un pueblo, por lo cual el gobernante se debe tener un amplio criterio de resolución de problemas y de imparcialidad entre funcionarios.

La preocupación básica es lo económico, pero con esfuerzo colectivo se sobrepondrá.

La mente de un gobernante siempre debe de estar trabajando, para mejorar de alguna manera su gobierno sin preferencias de ningún tipo.

El administrador deberá ser de conducta intachable y sin egoísmos hacia sus colegas.

Egipto

En Egipto el tipo de administración se refleja una coordinación con un objetivo previamente fijado, su sistema el factor humano ya tenía cargos especiales es decir contaba con arquero, colectores de miel, marineros; algo importante de esta organización es que ya se contaba con un fondo de valores para los egipcios que se obtenía de los impuestos que el gobierno cobraba a sus habitantes, con el fin de después duplicarlo al comercializarlo por otros objetos.

Egipto tenía una economía planeada y, un sistema administrativo bastante amplio, que ha sido clasificado por Weber como "burocrático". Debido a los medios de comunicación marítimos fluviales, así como el uso comunal de la tierra, fue necesario que tales servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva, a través de el gran poder del gobierno central.

La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio durante la IV, XI y XVIII dinastías fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, y para ella la misma como un todo, el más alto grado de prosperidad.

El sistema de los ptolomeos tuvo gran influencia en la administración de Filadelfia, puesto que en ella también la agricultura, el pastoreo, la industria y el comercio fueron conducidos dentro de iguales marcos de rigidez. Durante el Imperio Otomano (1520-1566 d. J.) se organizó una excelente administración de personal público, a pesar de que estaba concebida como un sistema de castas.

Tantas las formas burocráticas egipcias como sus seguidores levantinos tuvieron gran influencia en los criterios de gobierno en la región.

Roma

La organización de ROMA repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado.

Después de varios siglos de monarquía, ejercida por soberanos etruscos, la república es instaurada en 509 a. J. C. En lo sucesivo, todos los ciudadanos forman el *populus romanus*, que se reúne en unas asambleas, los comicios. Cada año eligen unos magistrados encargados de gobernar el país: Cuestores (finanzas), ediles (administración), y pretones (justicia). En la cumbre, dos cónsules ostentan el poder ejecutivo, dirigen al ejército y realizan las funciones de jefes de estado. Acceder a estas diferentes funciones, una después de otra, constituye el *curus honorum*. Por último, todos los antiguos magistrados componen el senado, que controla la política interior y dirige la política exterior.

Conquistadores atrevidos, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos manejan con igual ardor la espada que el arado. De esta manera engrandecen sus territorios e implantan una administración encargada de fomentar su desarrollo. Cada uno de los pueblos sometidos les suministra un importante contingente de soldados y esclavos. Los ciudadanos van abandonando progresivamente a estos últimos, cada día más numerosos, la mayor parte de sus tareas. Este sistema subsistirá durante varios siglos y permitirá que los romanos lleven a cabo una obra gigantesca y múltiple en los límites de su inmenso imperio: construcción de incontables

monumentos, carreteras y acueductos; explotación de minas y canteras, irrigación. Pero también les quitará el sentido a la lucha y el esfuerzo, dejándolos finalmente desarmados ante las invasiones de los bárbaros, que acabarán con su poderío a partir del siglo IV de nuestra era.

El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. El estudio de estos aspectos se puede dividir en las dos etapas principales por las cuales pasó la evolución romana, a saber; La República y el Imperio. Sin embargo, deben estudiarse también la monarquía y la autocracia militar. La primera época de la República comprendió a Roma como ciudad y la segunda a su transformación en Imperio mundial, y es justamente este último período el que puede ser de mayor interés de estudio por el ejemplo administrativo que ha dado. Cuando vino el Imperio, y éste extendió sus dominios, el sistema consular tuvo que transformarse en el proconsular que trató de lograr una prolongación de la autoridad del cónsul. Fue así como éstos y los pretores recibían una extensión del territorio bajo su tutela, después de un año de trabajo y pasaban así a tener jurisdicción sobre una provincia, bien como cónsules o como pretores.

Años más tarde, al comienzo de la Era Cristiana, vino otro cambio de gran importancia, al convertirse el imperio Romano en una autocracia militar establecida por Julio Cesar y mantenida luego por sus antecesores. Correspondió a Diocleciano (284-305 después de Jesucristo) reformar la autoridad imperial; eliminó los antiguos gobernadores de provincias y estableció un sistema administrativo con diferentes grados de autoridad. Fue así como debajo del emperador venían los prefectos pretorianos. Bajo de ellos los Vicario o gobernantes de la diócesis, y subordinados a ellos los gobernadores de provincias hasta llegar finalmente a los funcionarios de menor importancia.

Entre las limitaciones mayores que se le apuntan a los sistemas administrativos romanos están la era de ampliación que tuvo la forma de gobierno de la ciudad de Roma al Imperio, y también la reunión de las labores ejecutivas con las judiciales, a pesar de que se reconoce que fueron aislados los conflictos de autoridad que se

presentaron por equivocadas concepciones entre los derechos y los deberes particulares. Ello se subsanó por la disciplina que tuvieron en su organización jurídica, la cual ha servido de pilar fundamental a la concepción del derecho.

Grecia

La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún.

SOCRATES. Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

PLATON. Habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización.

ARISTOTELES. Nos habla de que para lograr un estado perfecto.

PERICLES. Nos da unos de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal.

La administración gubernamental griega tuvo cuatro pasos evolutivos, puesto que sus estados tuvieron:

- Monarquías
- Aristocracias
- Tiranías
- Democracias

Con la única excepción de Esparta, en donde siempre hubo una aristocracia. La monarquía ateniense fue su primer sistema de gobierno y tuvo relativamente poca importancia desde un punto de vista administrativo; en tanto que el período aristocrático, que duró hasta el siglo y antes de Jesucristo, y el democrático si tuvieron una gran transcendencia. Mientras la democracia, el sistema de gobierno griego consistió en una asamblea popular denominada la eclesia, en el cual residía la autoridad máxima, y en ella participaban directamente todos los ciudadanos. Fue así ésa la primera manifestación que tuvo del concepto de gobierno de la mayoría y de

que la soberanía del Estado la tiene el pueblo. En la eclesia se encuentran en buena parte las bases de nuestros sistemas democráticos actuales, con algunas limitaciones y diferencias. En la eclesia se discutían los asuntos y se formulaban las políticas a través de decisiones en las cuales tenían participación todos los ciudadanos.

La Edad Media

El feudalismo y los señores feudales

La Edad Media de Europa se caracterizó básicamente por un sistema político original: el feudalismo. Los reyes sólo disponían de un poder limitado: no eran más que la cabeza de toda una jerarquía de señores, vinculados entre ellos por lazos de vasallaje. El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Su autoridad y, en ciertos casos, su papel de protector se ejercían sobre sus vasallos y sobre la masa de campesinos, que constituían en ese entonces el elemento esencial de la población. Entre estos últimos, algunos eran libres, (los llanos) y otros dependían directamente del señor (los ciervos).

La Edad Media se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno y como reacción de lo que había sucedido en el Imperio Romano, y aun en el gobierno democrático griego, que fueron altamente centralizados. Fue así como apareció el feudalismo bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del caído Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección. Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano. La autoridad pasó al terrateniente, el cual tenía poderes extraordinarios para fines tributarios de policía dentro de su dominio o saltos. Se extendió también la commendación o entrega voluntaria de tierra a algún príncipe poderoso, de parte de un pequeño terrateniente que continuaba viviendo en ella como precarium, con el objeto de que se protegiese de por vida. Es decir que pasaba de terrateniente a arrendatario. También en esta época, floreció y se consolidó también la Iglesia Católica y Apostólica Romana. El estudio de su organización ha de

interesar a quien se inicia en las disciplinas administrativas, cualquiera que sea su credo religioso, porque ella tiene características muy particulares que inclusive en algunos aspectos obedecen a una concepción distinta del patrón clásico.

Es un periodo comprendido entre el siglo V y mediados del siglo XV, este se divide en tres épocas que son: las invasiones, el régimen feudal y por último la organización social.

1.2.3 Las Invasiones

Aquí se dan la primera destrucción del imperio de occidente y su restauración lograda por Carlomagno.

Régimen Feudal

La tierra se dividió en feudos y los dueños o señores de esos terreno entregaban este a los vasallos para que lo trabajasen en cambio el señor les brindaba protección.

La Organización Social

Terminaría con la toma de Constantinopla por turcos, es el final del Imperio de Oriente.

Las constantes luchas en pos del poder hacen creer que la administración de la edad media era insuperable pues solo con una buena organización rápida y eficiente de tipo social, política, económica y religiosa se pudo haber salido de los problemas bélicos. Como ejemplo de sus sistema tenemos que aunque gran parte de la Europa medieval era pobre ya existían las instituciones de crédito en le mediterráneo. Al final de la edad media es cuando más énfasis se nota en la administración pues se forman los gremios (asociación de artesanos de un mismo oficio) y la larga la industria.

1.3 Antecedentes Históricos De La Administración En México

a) Época precolombina: En esta época fueron tres las culturas las que afectaron principalmente los cambios administrativos; la cultura Maya, la Olmeca y la azteca. En ellas tuvo gran importancia la administración si analizamos encontramos que en ellas existía una estructura organizacional muy compleja, al igual que sistemas económicos y políticos perfectamente bien definidos. Contaban con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales, comercio, etc.

b) Época Colonial: En esta época de la colonia, fueron implantados sistemas que provenían del viejo continente, no se puede considerar que estos sistemas hayan beneficiado del todo al aspecto administrativo ya que las culturas mencionadas en el punto anterior tenían sistemas muy avanzados para su época y sobre todo diferentes a los que implantaron los españoles.

c) México independiente: Esta época se caracterizó por la inestabilidad, debido a que existían diferentes corrientes y cada una pretendía imponer la forma de administrar, por lo que la administración se vio terriblemente afectada.

d) Reforma: En esta época, se dieron cambios importantes como la separación de la iglesia del Estado, la nacionalización de los bienes eclesiásticos y la libertad de cultos, esto permitió que los aspectos administrativos tuvieran gran avance.

e) Porfiriato: Durante el porfiriato, se dieron cambios importantes en aspectos industriales, eléctricos, ferroviarios y de liberalismo económico, lo que trajo como consecuencia, cambios importantes en los aspectos administrativos.

f) Revolución mexicana: Se caracterizó por un desequilibrio y desorden en el aspecto económico, político, social y por un gran desequilibrio y descontento en los aspectos administrativos.

g) Regímenes pos-revolucionarios: En esta época surge la constitución mexicana, la cual en su artículo 123 hace referencia a las relaciones laborales y la creación de los sindicatos y con ellos se ven grandes cambios en los procesos administrativos.

h) Época moderna: Actualmente encontramos estructuras perfectamente bien definidas que para ser bien competitivas requieren de una adecuada administración y que no pueden conseguirse sin la utilización de la misma.

1.4 Relación de la Administración con otras ciencias

La administración se liga con muchas ciencias hoy en día, de las cuales podemos hacer mención de la:

1.4.1 Administración y Derecho

El derecho forma la estructura necesaria en que descansa lo social. Sólo sobre la base de una justicia, establecida por el derecho, puede quedar firmemente asentada esa estructura. Una sociedad sin derecho, es inconcebible, aun para la administración privada. Sólo puede administrarse un organismo social, cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que éstas les hayan sido impuestas por ley, o que deriven inmediatamente de un convenio.

Las normas administrativas muchas veces se sustentan directamente, por ello, sobre las jurídicas; otras veces, derivan directamente de un convenio, pero éste, a su vez, descansa en un ordenamiento de derecho. Sin embargo, cabe hacer notar que la Administración no es de suyo jurídica, sino meta-jurídica; esto es: que no se realiza de suyo por el mero cumplimiento de derecho y obligaciones, sino que busca estimular la cooperación espontánea, activa, precisa, entusiasta y, sobre todo, eficaz, de quienes forman una empresa u otro organismo social, para lograr la máxima eficiencia en la coordinación.

Sin el cumplimiento de derechos y obligaciones, la coordinación es imposible, pero en el mero cumplimiento forzado de éstos, no existen tampoco de suyo elementos suficientes para lograr la máxima eficiencia de la coordinación, fin al que la Administración se dirige.

En otras ocasiones, por el contrario, una norma administrativa, que busca la eficiencia en un organismo social, por exigirlo el bien común es tomada por el derecho y elevada a la categoría de ley. Tal sucede con el derecho administrativo.

Pero aun en este último supuesto, en la norma se puede distinguir un doble aspecto: en cuanto jurídica, tiene por objeto realizar la justicia, y está revestida de la fuerza de coactividad que el Estado le presta. En cuanto administrativa, se considera su eficacia en la actuación social.

Resulta curioso el hecho de que, siendo la coordinación elemento esencial en toda la sociedad, la teoría administrativa se haya formado tan sólo a principios de este siglo; la explicación es obvia por cuanto hace a la administración privada, ya que la naturaleza, pequeña magnitud y escasa complejidad de los negocios e instituciones privadas, requerían tan sólo de sentido común para su administración. Pero surge la interrogante: ¿por qué no apareció en la administración pública, donde la magnitud de los problemas, no sólo iguala, sino aun supera las características de la empresa privada? La respuesta es, a nuestro juicio, que el Estado contaba con dos medios para lograr el eficaz cumplimiento de sus normas: la coacción, y la eficacia administrativa de esas mismas normas: siendo más fácil desde luego obtener la primera, descuidó de ordinario la segunda.

Por otra parte, debe hacerse notar que la falta de máxima eficiencia en las dependencias de un organismo público, no afectan de suyo su existencia: una dependencia cuya función sea necesaria, no habrá de desaparecer por el hecho de que se estén realizando sus actividades con mayor lentitud, con mayor costo y, dentro de ciertos límites, con resultados de pobreza administrativa, en cambio, una empresa que no dispone de fuerza coactiva alguna, y cuya existencia misma está supeditada a poder ofrecer precios, calidad, servicios, etc., por lo menos iguales a los de sus competidores, necesita mejorar su administración, como requisito para subsistir: por eso, al crecer el número y la complejidad de las empresas privadas, natural y necesariamente apareció la teoría administrativa. Lo anterior no significa que no se hayan analizado ciertos principios en la administración pública, como los

de "la cadena de mando", "la organización staff", etc.; pero todo ello no llegó, indiscutiblemente, a integrar una auténtica y completa teoría de la Administración.

1.4.2 Administración y Economía

Hemos asentado que la administración tiene como fin "lograr la máxima eficiencia" de las formas sociales, esto es, obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Esta ley (llamada la ley de oro), tiene su más clara aplicación en la economía, siendo en ella donde primero se formuló, y donde más exactamente se aplica, por lo que se le conoce como la ley económica básica.

Ambas aplican la misma ley (que por cierto es una ley de validez universal, usada, aun en campos del arte, v.gr.: los preceptos del clacisismo: máximo de efecto estético, con mínimo de recurso artístico), en tanto que la economía la aplica a la producción, distribución y consumo de los bienes materiales, la administración la emplea en lograr la máxima eficiencia de un organismo social, prescindiendo de que éste pueda tener o no fines económicos. Así, se busca la máxima eficiencia de un grupo deportivo, científico, literario, religioso, etcétera.

Aun en el caso de la administración industrial, donde el fin es indiscutiblemente económico, no debe confundirse al administrador con el economista: el administrador, como tal, busca inmediatamente un fin de coordinar los elementos que emplea (cosas y personas), y en tanto es buen administrador, en cuanto sabe coordinarlos, esto es: estructurarlos y manejar los del modo más eficiente. Pero este fin inmediato, que es el propio de la administración, en ese tipo de sociedades está subordinado a un fin económico, como es el de la empresa industrial, comercial o bancaria, por lo que la misma administración queda fuertemente teñida de Colorido económico, al grado de parecer que el fenómeno mismo administrativo se confunde con el económico.

1.4.3 Administración e Ingeniería Industrial

Administrador

Coordinación de cosas y personas (fin directo e inmediato)

Objetivos económicos de la empresa (fin de esa coordinación)

Administración e Ingeniería Industrial

Quizá la relación de lo administrativo con el mundo en que se realizan los fines económicos, se dé en forma más clara, y más frecuentemente que con la teoría económica, con las actividades y técnicas productivas, esto es: con las técnicas de la ingeniería aplicadas en la industria. Han surgido, así, una o varias ramas específicas de la ingeniería que suelen bautizarse con el nombre de "ingeniería industrial".

En primer lugar, se conoce con este nombre, y quizá mis frecuentemente con el de ingeniería administrativa, la inclusión que se hace o debe hacerse en los programas de la carrera de ingeniería, de ciertas materias propias de la administración, por el hecho indeclinable de que, la casi totalidad de los graduados en ingeniería, tienen que prestar sus servicios en una planta industrial, en la cual, al actuar como jefes, necesitan conocer las modernas técnicas de administración, en mayor o menor grado, según el nivel jerárquico en que se encuentren.

Más propiamente se conoce con el nombre de ingeniería industrial a un conjunto de técnicas administrativas, que se usan fundamentalmente para el mejoramiento de los procedimientos, sistemas, métodos, etc. y que, aplicados en una planta industrial, indiscutiblemente en estrecha colaboración con los aspectos técnicos de maquinaria, equipo, etc., logran mejorar notablemente la eficiencia. Así ver: los estudios de movimientos, los de tiempos, los de control de calidad, etc.

1.4.4 Administración y Escuela Matemática

Otra de las escuelas que se han formado, es la que, arrancando del hecho indiscutible de que la aplicación de técnicas, parcial o totalmente matemáticas, ha permitido un enorme avance en campos de la Administración, como los relacionados

con la fijación de cursos alternativos, su valoración y su consiguiente ayuda en la toma de decisiones, a través de la Investigación de Operaciones, pretende que la administración misma se ha convertido o se está convirtiendo en algo cuya naturaleza es esencialmente matemática.

Sin perjuicio de estudiar estas técnicas en el capítulo de la Previsión adelantamos que una vez más se comete el error de confundir un instrumento, ciertamente valiosísimo, con la naturaleza misma de la Administración. A reserva de analizar el alcance, las posibilidades y las limitaciones del método matemático, queremos hacer notar que un sin número de elementos de la administración escapan todavía, y algunos escapan perpetuamente, a ella, que jamás podrán los métodos matemáticos substituir al criterio del administrador, sobre todo en la apreciación de los aspectos humanos; y que, en último término, las matemáticas jamás pueden perder su carácter meramente instrumental de puro simbolismo para que la mente maneje con más eficacia ciertas relaciones; pero que la coordinación es en su esencia, un problema substancialmente humano, es innegable.

1.4.5 Administración y Psicología

Semejanzas entre ambas Al explicar la psicología la forma como opera la motivación de los actos humanos, y consiguientemente la forma de predecirlos, al menos parcialmente, da la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social y sirve por ello para explicar, en gran parte, los fenómenos sociales.

El administrador va a coordinar personas, y al mismo tiempo a coordinar la actuación de estas mismas personas, con las cosas, sistemas, etc. Necesita, por lo mismo, conocer del mejor modo posible los diversos resortes psicológicos para tratar de influir en el logro de la cooperación de los hombres, como base para su coordinación.

La Administración, al dar sus reglas para la eficacia del aspecto funcional de dichos fenómenos, no puede prescindir de los principios y las leyes de la psicología. El administrador necesita saber influir eficazmente en la conducta de los demás, y de ello depende en gran parte su éxito. La psicología indica, por lo mismo, qué métodos

administrativos son más adecuados, y proporciona bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, en forma de hacer sus acciones lo más eficientes que sea posible. En tres formas principales ayuda la psicología al administrador:

Ofreciéndole algunas técnicas de carácter esencialmente psicológico, pero que son utilizadas por la administración como un instrumento o medio para coordinar, la aplicación de baterías psicométricas.

Analizando los aspectos psicológicos de algunas técnicas de naturaleza ya substancialmente administrativa; el estudio del "efecto-halo" o la "tendencia central" en la calificación de trabajadores, supervisores o desarrollo de ejecutivos.

Proporcionando al administrador una serie de conocimientos y técnicas psicológicas que lo ayuden para comprender mejor a sus subordinados, motivarlos, orientarlos, resolver sus problemas y, en una palabra, lograr su cooperación, como medio para su coordinación más adecuada.

1.4.6 Administración y Moral

La teoría de la administración da reglas que se refieren a la conducta humana en un sector determinado de su actividad y con un fin específico: la estructuración y operación de las formas sociales, para lograr la máxima eficacia posible en esa operación. La moral dicta también reglas, las reglas supremas a que debe someterse la actividad humana, no ya en relación con un fin próximo, sino en razón del fin último al que toda acción del hombre es dirigida: el logro de la felicidad perfecta, a la que todo hombre tiende espontánea e ineludiblemente. La relación se encuentra pues establecida, en que ambas son disciplinas de carácter normativo. Pero mientras que las normas de la moral se refieren a toda la conducta humana, y para un fin último, las de la administración tratan de un sólo aspecto de esa conducta, y para un fin particular: la máxima eficiencia que logre en un organismo social. Subordinación Se deduce de lo anterior que las normas de la Administración, como las de cualquier otra disciplina de carácter normativo, deben estar subordinadas a la moral. Esta

subordinación no es de carácter positivo, ya que ambas son "autónomas", en el sentido de que se estructuran y operan bajo principios propios y peculiares, sino negativo, esto es: entre los diversos recursos administrativos que señalan lo que técnicamente "puede hacerse", podrá darse el caso de que algunos "no deban ponerse", porque, si bien serían de eficacia inmediata y aparente, contrariarían el fin último a que el hombre tiende. Pero esta aparente contradicción no puede ser total ni definitiva. Teóricamente hablando podría decirse que existen normas de eficiencia administrativa que pugnen con la moral. En realidad, la contradicción no es real, porque la eficacia de tales reglas sería sólo aparente y temporal. Las normas administrativas inmorales son en el fondo antisociales, porque van contra la naturaleza del hombre, y, por lo mismo, al fin y a la postre, resultan ineficaces y aun contraproducentes normas de la moral se reiteren a toda la conducta humana, y para un fin último, las de la administración tratan de un sólo aspecto de esa conducta, y para un fin particular: la máxima eficiencia que logre en un organismo social.

Aspectos Históricos De La Administración

Periodo	Contribuyente	Principales aportaciones
5000 a.c.	Sumerios	Establecieron registros escritos para uso comercial y gubernamental.
4000-2000 a. c.	Egipcios	Practicaban inventarios los inventarios. Llevaban diarios ventas e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala, emplearon de

		tiempo completo administradores y usaban proyecciones y planeación.
4000 a.C.	Hebreos	Aplicaron el principio de excepción y la departamentalización, los Diez Mandamientos, la planeación a largo plazo y el tramo de control.
2000 – 1700 a. C.	Babilónicos	Reforzaron leyes para la conducción de los negocios, incluyendo estándares, salarios y obligaciones de los contratistas.
500 a. C.	Chinos	Establecieron la Constitución Chow y Confusio sentó las primeras bases para un buen gobierno.
500-200 a.C.	Griegos	Desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la administración (Sócrates); iniciaron el método científico para la solución de los problemas.
200 a.C. – 400 d.C.	Romanos	Desarrollaron sistemas de fabricación de armamento, de cerámica y textiles; construyeron carreteras; organizaron empresas de bodegas; utilizando

		el trabajo especializado; formaron los gremios; emplearon una estructura de organización autoritaria basada en funciones.
300 d.C. – Siglo XX	Iglesia Católica	Estructura jerárquica descentralizada con control estratégico y políticas centralizadas.
1300	Venecianos	Establecieron un marco legal para el comercio y los negocios.

1.5 Contabilidad Administrativa

Desde que nació, la Contabilidad Administrativa siempre ha estado atenta a las demandas del entorno que viven las empresas. A principios del siglo XIX existía una fuerte preocupación por medir y cuantificar los costos indirectos de fabricación aunados a la mano de obra, necesarios para transformar la materia prima en producto terminado. El objetivo era claro: controlar lo mejor posible los costos incurridos en dichos conceptos y de esta manera obtener más utilidades. Esta situación se vivió mucho en los talleres textiles mecanizados.

A finales del siglo XIX las grandes compañías, sobre todo en el ramo de acero, iniciaron el costeo a través de órdenes, con el fin de conocer lo mejor posible el costo de cada orden para fijar el precio correcto y utilizar al máximo la capacidad instalada. Así, una vez más, la contabilidad administrativa respondió a una necesidad específica de los administradores.

En la última década del siglo XX se desató una fuerte competencia. Ahora se compete en una arena mundial y los cambios se producen en Europa, en Asia y en América.

Como la administración usa gran parte de la información de la contabilidad financiera, los propósitos que persigue con el uso pueden considerarse control y planeación:

Control. El procedimiento mediante el cual la administración puede asegurarse dentro de lo posible de que la organización se realiza a lo planeado y a la de la empresa se denomina control.

Planeación. Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

1.6 Organismo Centralizado y Descentralizado

Veamos las diferencias entre un Órgano Centralizado y uno Descentralizado:

1.6.1 Organismos Centralizados

La centralización administrativa es la forma fundamental en la cual se encuentran organizadas las entidades públicas de carácter administrativo. Las entidades que forman parte de la Administración Pública Central o Centralizada reciben la denominación de órganos administrativos. Los órganos administrativos que forman parte de la Administración Pública Federal son las Secretarías de Estado; los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica Actualmente la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal dispone, en su artículo 27, que para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo cuenta con las siguientes dependencias Administrativas:

Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT):

Desarrollar y administrar con políticas de calidad los recursos humanos, financieros, materiales y las tecnologías de la información con el objeto de que la operación de la Secretaría sea transparente, eficiente y eficaz, observando el marco jurídico

aplicable. Administrar con políticas de calidad y legalidad los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, fomentando el espíritu de servicio en un marco ético y profesional; mediante criterios, lineamientos y acciones orientadas a resultados con eficiencia.

1.6.2 Organismos Descentralizados

Los organismos descentralizados se encuentran regulados por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal como por la Ley Federal de Entidades Paraestatales. Los organismos descentralizados son entidades creadas por la ley del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal; su principal distinción con los organismos desconcentrados es que tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten. Los organismos descentralizados tienen un régimen jurídico especial, es decir, el Congreso de la Unión crea una norma o serie de normas aplicables de manera exclusiva a dichos entes, estas leyes le otorgan personalidad jurídica y en consecuencia se vuelve responsable de las decisiones que asuma para la realización de su objeto. No obstante su autonomía, las entidades descentralizadas se encuentran sometidas a las actividades de control y vigilancia de la Administración Pública Central.

1.7 Correos de México

Somos uno de los correos más antiguos de América, establecido en 1580. A partir del 20 de agosto de 1986, nos convertimos en un Organismo Descentralizado y por mandato constitucional tenemos la encomienda de prestar el servicio público de correos en México.

Llegamos a todos los municipios del país con una fuerza de reparto de casi 10 mil carteros y una infraestructura de casi 30 mil puntos de servicio. Esto nos permite

atender una demanda de 950 millones de piezas anuales, garantizando con ello el servicio universal de correos.

Ello nos ha permitido establecer una serie de compromisos con la ciudadanía, a efecto de garantizar un servicio público de calidad y con estándares de entrega garantizados.

Cartas Compromiso al Ciudadano

El Servicio Postal Mexicano, a través de las “Cartas Compromiso al Ciudadano” establece su compromiso para atender con mayor eficiencia y calidad los derechos de los usuarios de servicios postales, así como responder a sus demandas y satisfacer sus expectativas.

Reclamo de envío:

- Carta Autorizada y Firmada
- Responsables de la Carta en cada Entidad Federativa
- Directorio de Oficinas Urbanas

Tiempos de Entrega para el Servicio de Correspondencia y Envíos Registrados Individuales:

- Carta autorizada y Firmada
- Responsables de la Carta en cada Entidad Federativa

Tiempos de Entrega para la Correspondencia Corporativa

- Carta autorizada y Firmada
- Responsables de la Carta en cada Entidad Federativa

El Correo en Números. Estadísticas principales a Abril de 2012.

Puntos de servicio.

Oficinas con atención al público: 1,406

Oficinas sin atención al público: 105

Puntos con Terceros: 26,533

Ventanillas Mexpost: 1,115

Centros de Clasificación: 67

TOTAL: 29,226

Rutas y circuitos terrestres.

Rutas: 2,383

Circuitos: 295

TOTAL: 2,678

Cantidad de empleados: 18,9

Piezas manejadas (Millones de piezas).

Productos Postales: 5.9

Estampillas Filatélicas: 1.7

Franqueo y Porte Pagado: 271.7

Mensajería y Paquetería: 1.2

Servicio Internacional: 16.3

Franquicias: 1.5

TOTAL: 298.3

Ingresos netos (Millones de pesos).

Productos Postales: 61.6

Estampillas Filatélicas: 22.7

Franqueo y Porte Pagado: 532.4

Mensajería y Paquetería: 109.1

Comisiones Financieras: 2.1

Servicio Internacional: 36.7

TOTAL: 764.6

Cajas de apartado.

Alquiladas: 24,962

Desocupadas: 183,846

TOTAL: 208,808

Buzones.

Tradicional: 18,665

Expreso: 2,149

Particular: 129

TOTAL: 20,933

Vehículos y Equipo de reparto en operación.

Motocicletas: 7,477

Bicicletas: 2,566

Vehículos mayores: 987

TOTAL: 11,030

1.8 Normateca Interna del Correo de México

¿Qué es la Normateca Interna?

Es una herramienta para el registro, difusión y actualización de todas las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que regulan la operación y funcionamiento del Servicio Postal Mexicano.

Propiedad Intelectual

Las marcas, logotipos y leyendas que el Servicio Postal Mexicano así como de los servicios que presta, se encuentran registrados y protegidos a su favor conforme a las Leyes aplicables, por lo que su uso en cualquier forma o medio sin la previa autorización del Servicio Postal Mexicano, constituye un Delito Federal, sancionado por las Leyes en la Materia.

Correos de México antes Servicio Postal Mexicano (Sepomex) es el servicio postal nacional de México.

En el servicio postal trabajan casi 21.824 personas, cuentan con 29.854 oficinas postales y puntos de atención, y 17.278 vehículos de entrega de diferente capacidad de carga.

1.9 Historia del Correo de México

México empezó el servicio postal desde 1580. La oficina principal del trabajo era para comunicar el virreinato de Nueva España con la metrópoli España.

El día 17 de febrero de 1907 el Presidente de México Porfirio Díaz fundó el Palacio Postal, también conocida como la "Quinta Casa de Correos".

Descripción

La empresa, tiene ventas por más de 2 millones de estampillas, manejando un estimado de 436 millones de piezas, 10.7 millones de productos y 1.4 millones de paquetes.

La correspondencia se distribuye a través de 2.659 rutas, y 10.000 carteros, 10.489 motocicletas, 5.304 bicicletas y 1.485 vehículos.

Además de contar con 52 centros de clasificación.

1.9.1 Unión Postal Internacional

En 1921 Sepomex, en necesidad de una reglamentación internacional y unificada de servicio postal, el gobierno mexicano participó en la ciudad de Buenos Aires en Argentina en la formación de la Unión Panamericana de Correos. En 1931, España se unió al sindicato, que cambió el nombre por el de Unión Postal de las Américas y España. En 1990, Portugal fue agregado a la unión, que de nuevo cambió el nombre por el de Unión Postal de las Américas, España y Portugal.

Correo y Telégrafos

En 1933, por orden presidencial, el servicio postal se hizo con el control del servicio telegráfico en México, la creación de la oficina "Dirección General de Correos y Telégrafos."

En 1942, el presidente ordenó la separación del servicio de correos y telégrafos en dos entidades.

1.9.2 Autonomía

En 1986, el gobierno dio la autonomía para el Servicio Postal. Esto fue en respuesta a la necesidad de mejorar el servicio, que antes era considerado como uno de los peores del mundo y se enfrenta ahora a la competencia de empresas privadas.

Con el fin de competir con el sector privado los servicios postales como DHL, UPS, FedEx, Multipack, Estafeta y otros, el servicio postal creó una nueva entidad "Mexpost," más caro que el normal servicio postal, sino también de trabajo más eficaces como una empresa privada, pero siguen siendo parte del Servicio Postal Mexicano.

El 8 de septiembre de 2008 después de 22 años de ser el Servicio Postal Mexicano se transformó para, de nueva cuenta, llamarse Correos de México, cambio que contempla ampliación del personal, de la flotilla de transportes, transformación de imagen y venta de servicios como internet, telefonía, productos alimenticios no perecederos, entre otros.

Palacio Postal



Vista de la Fachada Poniente del Palacio Postal de México y de la fachada en *pan-coupé* en la esquina del inmueble.

El Palacio de Correos de México o la Quinta Casa de Correos es uno de los edificios más emblemáticos y símbolo del Centro Histórico de la Ciudad de México. Esta imponente obra de arquitectura ecléctica fue levantada a comienzos del siglo XX como uno de los símbolos del porfiriato (relativo al periodo presidencial de Porfirio Díaz) que mostraban el desarrollo y progreso de los mexicanos que se había alcanzado en ese momento.

1.9.3 Antecedentes

Para el año de 1902, se dio inicio a la construcción de la nueva sede de la Dirección General de Correos, siendo necesaria su reubicación debido a la importancia y al volumen de correspondencia que ya para aquellos tiempos manejaba el servicio postal de México. Es importante señalar que lleva el nombre de Quinta Casa de Correos debido a que el inmueble es la quinta sede del correo mexicano. La primera se ubicó a espaldas del Palacio Nacional, entre las calles de Correo Mayor y La Soledad durando en este lugar de enero de 1621 a junio de 1765; de junio de 1765 a octubre de 1788 se cambia a la segunda sede, la cual estuvo ubicada en la actual Calle de Guatemala; la tercera sede se ubicó en la Calle de San Francisco (hoy el número 33 de la Calle Francisco I. Madero) de octubre de 1788 hasta el 2 de febrero de 1852; y la cuarta sede se encontraba en un espacio anexo de la Casa de Moneda, en la Calle de Moneda, del 3 de febrero de 1852 al 16 de febrero de 1907.



Vista panorámica en la escalera del Palacio de Correos, 2007. Tenga en cuenta la ventana de la máquina de franqueo de clase 3.

1.9.4 Historia y descripción del edificio

En el lugar que ahora ocupa el Palacio Postal se ubicaba el edificio del antiguo *Hospital de Terceros de San Francisco* o por su nombre completo, el *Hospital Real*

de Nuestra Señora de la Pura y Limpia Concepción, una de las construcciones levantadas en el hacia el año de 1761 por la orden franciscana y cuyo fin dado era para atender solo a los miembros de la hermandad. El edificio sobrevivió la vida azarosa que padeció la ciudad durante todo el siglo XIX hasta el año de 1900, en que fue demolido para que en su lugar, que consta de 3,730 metros cuadrados, se levantara la construcción actual.



Escaleras del Palacio Postal.

Las obras se iniciaron el 14 de septiembre de 1902, con la colocación de la primera piedra por el Presidente Porfirio Díaz. El proyecto y diseño del edificio fue obra del arquitecto italiano Adamo Boari, quien también trabajó en el Palacio de Bellas Artes. La construcción se llevó a cabo por el ingeniero mexicano Gonzalo Garita, ocupando para ello la novedosa cimentación tipo "Chicago", consistente en una losa de concreto corrida con espesor promedio de 70 centímetros y una estructura de viguetas de acero con un peralte de 21 pulgadas en ambos sentidos.

Los trabajos de construcción se llevaron a cabo durante 5 años, siendo terminada la obra en el año de 1907, e inaugurándose el 17 de febrero de ese mismo año por Porfirio Díaz, el cual en un acto simbólico, depositó dos tarjetas postales, con la imagen del Palacio Postal.

De arquitectura ecléctica, consta el edificio de cuatro niveles. Destaca el exterior del edificio trabajado en cantera de Chiluca, donde es posible admirar la perfecta

combinación de los elementos pertenecientes a los estilos del plateresco isabelino y el gótico veneciano, guardando alguna semejanza con el Palacio Ducal de Venecia. La fachada principal en pan-coupé (Que cuenta con un chaflán en la esquina, visto en planta), muestra en su último nivel un reloj de factura alemana.

El interior es espléndido. Las columnas del interior que recubren la estructura de hierro que sostiene al edificio, se encuentran cubiertas en su totalidad con la técnica de la escayola. Destaca la señorial escalinata del hall principal realizada con mármoles mexicanos y herrería de bronce bellamente trabajada por la Fondería Pignone de Florencia, quienes también realizaron los detalles de los pórticos, las ventanillas, las gárgolas y farolas del exterior y demás trabajos realizados en bronce en el interior. El remate del cubo de dicho hall se encuentra cubierto por un enorme domo de cristal emplomado transparente diseñado por Boari. Destacan también los escudos que coronan los remates de la arquería interior del tercer piso, en donde se exhiben los escudos de los países que formaban parte de la Unión Postal Universal a comienzos del siglo XX.

A mediados de la década de los 90's del siglo XX se llevó a cabo una intensa labor de restauración en todo el inmueble, destacando en dicho trabajo el rescate de algunas áreas que fueron ocupadas por edificios anexos, así como la limpieza y recuperación de la cantera del exterior, y la recuperación de elementos y detalles originales en el interior. Se logró recuperar el espacio para reinstalar los elevadores originales diseñados por la firma Otis.

Fue declarado monumento artístico el 4 de mayo de 1987. Alberga en su último piso la sede del Museo de Historia y Cultura Naval de la Secretaría de Marina, inaugurada el 23 de noviembre de 2004.



Vista panorámica en el vestíbulo del Palacio Postal, 2007.

Capítulo II

2. Áreas de Trabajo

2.1 Ventas

La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la empresa.

2.1.1 Ley de Murphy. (Kotler, 1996)

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. Debido a que durante la instrumentación de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas. A pesar de esta necesidad, muchas compañías tienen procedimientos de control inadecuados. Se han encontrado algunos hallazgos principales los cuales son los siguientes:

- Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes. Realizan un trabajo más eficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia de ventas.
- Menos de la mitad de las compañías conocen las utilidades de sus productos individuales. Una tercera parte de las compañías no tiene procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar productos débiles.
- Casi la mitad de las compañías no consigue comparar sus precios con los de la competencia, analizar sus costos de bodega y de distribución, analizar las causas de la mercancía devuelta, realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar los reportes de su fuerza de ventas.

La auditoria de ventas se centra en el control de los objetivos de la organización en paralelo con los resultados de rentabilidad de ventas. La auditoria identifica zonas problemáticas y recomienda acciones a mediano y corto plazo.

2.1.2 Misión del Negocio

Las metas de cualquier organización deben derivarse de su misión, las organizaciones de mayor éxito establecen sus misiones por escrito. La misión es un punto de vista, o visión, a largo plazo de aquello en lo que la organización desea convertirse. Cuando una organización decide sobre su misión, en realidad responde dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser nuestro negocio?. Aunque estas parecen ser preguntas muy simples, de hecho son dos de las

preguntas más difíciles, aunque más importantes, que cualquier empresa puede responder.

El hecho de contar con una declaración de la misión puede beneficiar mucho a la organización, por lo menos de cinco maneras:

- La declaración de la misión da a la organización un propósito y una dirección clara.
- De este modo mantiene a la organización en el sendero, evitando que pierda el rumbo o la meta.
- La declaración de la misión describe la meta única de la organización que ayuda a diferenciarla de organizaciones similares de la competencia.
- La declaración de la misión mantiene a la organización centrada en las necesidades del cliente más que en sus propias capacidades. Esto garantiza que la organización permanezca centrada en el ámbito externo y no en el interno.
- La declaración de la misión suministra dirección y pautas específicas a la alta gerencia para seleccionar cursos de acción alternativos. De este modo los ayuda a decidir cuáles oportunidades comerciales seguir y cuáles no. Suministra dirección a todos los empleados y gerentes de una organización, aun si trabajan en diferentes partes del mundo. En consecuencia, la declaración de la misión actúa como enlace para mantener unida la organización.
- Ahora bien ¿Qué tiene que ver la misión con la auditoría de las ventas?. La misión constituye la regla con la que se va a medir si la empresa está cumpliendo o no con sus objetivos. Cuando una empresa pierde de vista su misión es posible que desvirtúe sus objetivos y en muchos casos vaya directo al fracaso, o por lo menos el producto en cuestión. Por esto resulta imprescindible la declaración de la misión de manera clara y sencilla.

La mayoría de las empresas faltan a la ley número 12 de aquel famoso *Best Seller* de mercadeo "Las 22 leyes inmutables del Marketing" publicado en 1993 por los

especialistas Al Ries y Jack Trout: la extensión de línea. La mayor parte de las empresas olvidan su objetivo principal, su misión y en la ansiedad para producir más dinero caen en la excesiva extensión de línea lo cual trae en la mayoría de los casos, la pérdida de dinero.

Un ejemplo clásico lo constituye IBM. Aunque IBM en la actualidad es una empresa con problemas en la búsqueda de un nuevo rumbo que le devuelva el liderazgo durante mucho tiempo fue una de las empresas mejor administradas del mundo. En gran medida, ese éxito se debió al brillante liderazgo de Thomas Watson, Jr. Cuando él se retiró de la presidencia del consejo de administración de IBM.

2.1.3 Formulación de Planeación para la Auditoría de Ventas

De vez en cuando las compañías necesitan llevar a cabo una revisión de sus objetivos (llámese misión) y por ende como se cumplen estos a través de sus ventas y su participación de mercado. Las ventas constituyen un área en la que la rápida obsolescencia de los objetivos, políticas, estrategias y programas es una posibilidad constante. Cada compañía debe evaluar con regularidad su enfoque estratégico hacia el mercado. Se cuentan con dos herramientas: Revisión del índice de las ventas y auditoría de ventas.

2.1.4 Revisión del Índice de Eficiencia en Ventas

La eficiencia de las ventas no necesariamente se revela mediante los índices de ventas actuales y las utilidades que genera. Los buenos resultados pueden deberse a que una gerencia estuvo en el lugar correcto y en el momento propicio y no a que esa gerencia sea realmente eficiente. Las mejoras en esa gerencia de ventas pueden aumentar los resultados haciendo que pasen de buenos a excelentes. Otra gerencia puede tener malos resultados a pesar de una excelente planificación. Reemplazar a los gerentes actuales quizá solo empeore las cosas.

La eficiencia de las ventas de una compañía o gerencia se refleja en los resultados con relación a cinco aspectos básicos:

1. Filosofía enfocada al cliente
2. Organización de ventas integrada
3. Información de ventas adecuada
4. Orientación estratégica
5. Eficiencia operativa

2.1.5 La Auditoría de Ventas

Las compañías que descubren deficiencias de ventas, al aplicar la revisión de calificación de eficiencia de las ventas deben emprender un estudio más detallado que se conoce como Auditoría de Ventas. La auditoría de ventas se define en los términos siguientes:

Una auditoría de ventas es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de ventas de una compañía (unidades de negocio, gerencias de marca, Profit Centers), así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia de ventas de la compañía. Pretende mostrar donde se encuentra la organización y cuáles fueron los logros de la función de ventas en relación con lo planeado.

El campo de la auditoría de ventas, se extiende a los productos y a los mercados de cuyo examen se desprenderán nuevas oportunidades, o se expondrán los puntos fuerte y débiles de la compañía (análisis Foda). Es importante acotar que unos mercados cambiantes como son los actuales, donde las condiciones previas y sobre las cuales se desarrollan todos los procesos de planeación, varían día a día o en el mejor de los casos, permanece por poco tiempo, es imperiosa la necesidad de una auditoria de ventas eficaz, que suministre la información requerida para modificar los planes, ajustándolos a la situación particular.

2.1.6 Procesos para realizar una Auditoria de Ventas

Análisis de ventas.

Consiste en un estudio de los resultados monetarios en volumen de las ventas por producto, territorio de ventas, por vendedores, y a veces por clientes; el análisis de ventas nos suministra respuesta en cuanto a lo que sea vendido en cada uno de los territorios y que productos particularmente, dándonos información de quien fue el comprador, y se toma como base de comparación los registros de la compañía en cada uno de los rubros y las cifras pronosticadas que fueron incluidas en la planeación de las ventas

La profundidad del análisis, la exactitud de los resultados y el grado de dificultad para realizarlo, depende necesariamente de la información adecuada y disponible. Es común encontrar compañías sin ningún sistema de información a pesar de su trayectoria en el mercado, simultáneamente con compañías con sofisticado sistemas de recopilación y tabulación de información. La más común e importante fuente de datos para el análisis de ventas es la factura de ventas, pues en ella se consigna generalmente la fecha de la transición, el nombre del cliente, y su localización geográfica, la descripción de la mercancía vendida, la cantidad vendida de unidades, el precio unitario y total, la fecha de despacho y recibo, y algunas veces la condición de pago.

Las ventas por producto también pueden mostrarse comparativamente con las ventas de igual periodo del año anterior. Se puede agrupar diferentes productos en categorías, según conveniencia. De un análisis de esta naturaleza puede apreciarse la importancia relativa de los clientes y se puede tomar decisiones importantes de mercadeo y ventas, frecuencia de visitas de los vendedores promoción de ventas, dedicación de mayores esfuerzos.

De manera análoga, se puede plantear un análisis comparativo por territorio de ventas, para un producto determinado o para una categoría de productos, que dejaría ver entre otros aspectos, el grado de dificultad de las ventas

comparativamente entre los territorios, fortaleza antes la competencia en cada uno de ellos y debilidades de la fuerza de ventas. Lógicamente, el diseño de formatos para el análisis de ventas y su proceso son cuestiones que deben adaptarse a las necesidades y disponibilidades de la propia compañía.

2.1.7 Análisis de Costos

Este análisis busca conocer la rentabilidad relativa de las distintas unidades que conforman la operación de ventas; Para llevar a cabo este análisis se toman los gastos totales de ventas de la compañía y se dividen en partes que posteriormente se asignan a varios aspectos de la función de ventas entonces, se van a tener a ciertos gastos por tamaño de pedido gastos de producción, gastos por cliente o por clase de cliente, gastos por territorio de venta, fundamente.

La dificultad estriba en la participación y asignación de una serie de gastos que no son atribuibles directamente a un aspecto específico de la operación de ventas sino que por al contrario son atribuibles a todo el conjunto de las ventas así por ejemplo, si se quisieran distribuir los gastos totales de manipuleo de la mercancía por producto en tal forma que se conozcan cuanto de ellos le corresponde a cada uno de los productos, no se podría hacer directamente, puesto que en la totalización de los gastos han participado todos los productos en conjunto, en cantidades distintas, en forma diversas, en tiempos diferentes y no se dispone de los registros individuales pertinentes.

2.1.8 Características de la auditoría de ventas

- **Detallada:** La auditoría de ventas cubre todas las principales actividades de ventas de una empresa y no sólo aspectos problemáticos. Debería ser llamada auditoría funcional si sólo abarcara la fuerza de ventas, precios o alguna otra actividad de mercadotecnia. Aunque las auditorías funcionales son útiles, a veces confunden a la gerencia respecto al verdadero origen de su problema. Por ejemplo, la rotación de personal excesivo en las fuerzas de ventas puede ser

síntoma, no de una mala compensación o capacitación, sino de productos deficientes y promociones débiles de la compañía. **Una auditoria de ventas detallada suele ser más eficaz para localizar el verdadero origen de los problemas de ventas de la compañía.**

- **Sistemática:** La auditoria de ventas involucra una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico que cubren el entorno macro y micro de la organización, los objetivos y estrategias de ventas, sistemas y actividades de ventas específicos. El diagnóstico indica las mejoras más necesarias. Estas se incorporan a un plan de acción correctivo que involucra etapas a corto y largo plazo para mejorar en general la eficiencia de las ventas de la organización.
- **Independiente:** Una auditoria de ventas se puede realizar de seis maneras:
 - Autoauditoria.
 - Auditoria transversal.
 - Auditoria vertical.
 - Mediante una oficina auditora de la compañía.
 - Mediante un equipo de auditoría que forma parte de la compañía.
 - Mediante un auditor externo.

Las Autoauditorias, donde los gerentes utilizan una lista de verificación para calificar sus propias operaciones, pueden ser útiles, pero la mayoría de los expertos concuerda en que las autoauditorias carecen de objetividad y de independencia. Ejemplo de esto la compañía 3M. Hizo buen uso de una oficina corporativa de auditoría, que proporciona servicio de auditorías de ventas a solicitud de las divisiones. Sin embargo, en general, las mejores auditorias provienen de consultores externos que tiene la objetividad necesaria, amplia experiencia en varias industrias están familiarizados con una industria en particular y dispone de tiempo y atención que se requieren para realizar la auditoria.

- **Periodicidad:** Por lo regular, las auditorias de ventas se inicia solo después que las ventas bajan, cae la moral del personal de venta, o después que han surgido problemas en la empresa. Por irónico que parezca las compañías entran en crisis

en parte porque no revisan sus operaciones de ventas durante las épocas vacas gordas. Una auditoria de ventas periódica puede beneficiar a las compañías que gozan de buena salud, así como las que tienen problemas que ninguna operación de ventas son tan buena que no pueda mejorarse. Incluso la mejor es susceptible de mejorarse. De hecho, incluso las mejores deben ser mejores, porque pocas, o ninguna operación de ventas puede seguir teniendo éxito al paso de los años manteniendo su Statu Quo.

2.1.9 Procedimiento de la Auditoria de Ventas

Una auditoria de ventas se inicia con una junta entre los funcionarios de la compañía para llegar a un acuerdo acerca de los objetivos, coberturas, profundidad, fuentes de datos, formato del reporte y el tiempo requerido para la auditoria. Se prepara cuidadosamente un plan detallado respecto a quien debe entrevistarse, las preguntas que debe realizarse, el tiempo y lugar de contacto, etc.; para que la duración y costo de la auditoria sea mínimos. La regla cardinal en la auditoria de ventas es: no solo depender de los gerentes de la compañía para obtener datos y opiniones. También es necesario entrevistar a clientes, intermediarios y otros grupos externos. Muchas compañías no conocen en realidad la forma en que son percibidos por sus clientes e intermediarios y tampoco comprenden a cabalidad las necesidades de los clientes y los juicios de valor.

Cuando culmina la etapa de recopilación de datos el auditor de ventas presenta los hallazgos y recomendaciones más importantes. Un aspecto valioso de la auditoria de ventas es el proceso por el que pasa los gerentes para asimilar, discutir y desarrollar nuevos conceptos, relativos a la acción de ventas que se necesita.

American International es un ejemplo de esto. Con cierta periodicidad se realizan reuniones con los diferentes Gerentes de línea, que son responsables de la comercialización de sus productos a fin de evaluar lo que cada uno está haciendo y como estas estrategias pueden integrarse con las demás líneas, en una reunión denominada "War Room Meeting". Esta estrategia permite auditar lo que cada

gerencia responsable de la comercialización (ventas) está haciendo, como mejorarlo y como interactuar con las demás líneas comerciales a fin de ser cada vez más competitivos.

2.1.10 Relaciones del departamento de ventas con las otras áreas funcionales de la empresa

Todas las funciones de una empresa deben interactuar armoniosamente para lograr los objetivos generales. En la práctica, las relaciones interdepartamentales suelen caracterizarse por profundas rivalidades y desconfianza. Algunos conflictos interdepartamentales se deben a diferencias de opinión acerca de cuál es el mejor interés de la compañía, algunos emanan de verdaderas negociaciones entre lo que es el bienestar del departamento y el bienestar de la compañía, y otros provienen de desafortunados estereotipos y prejuicios del departamento.

En una organización cada función de negocios ejerce una influencia potencial sobre la satisfacción al cliente. Todos los departamentos necesitan pensar en el cliente y trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y expectativas de él. Hay muchos aspectos los cuales no controla mercadeo y ventas como contratar personal, determinar honorarios, establecer tarifas etc. Pero si debe trabajar a través de otros departamentos como finanzas, personal, Tecnología, etc. Para dar forma a los determinantes cruciales de la satisfacción del cliente. Del mismo modo en que las ventas hacen énfasis en el punto de vista del cliente, otros departamentos se lo dan a la importancia de sus funciones. Inevitablemente, los departamentos definen los objetivos y problemas de la compañía desde su punto de vista. Como resultado, los conflictos de interés son inevitables. A continuación examinaremos las preocupaciones de cada departamento.

Investigación y Desarrollo. El impulso de la compañía para obtener nuevos productos es muchas veces obstaculizado por una mala relación de trabajo entre investigación y desarrollo y ventas. En muchos aspectos, estos grupos representan dos distintas culturas en la organización. El departamento de organización y

desarrollo tiene un personal de científicos y técnicos quienes se enorgullecen de su curiosidad y conocimiento científico, les agrada trabajar en problemas técnicos y complejos, no les interesa gran cosa las utilidades inmediatas y prefieren trabajar con poca supervisión y obligación de rendir cuentas acerca de los costos de investigación. El personal del departamento de ventas está integrado por personas que se orienta hacia los negocios, que se enorgullecen de comprender al mercado en términos prácticos, les agrada contar con diversos productos nuevos cuyas características de venta deben moverse entre los clientes y se sienten obligados a poner especial cuidado en los costos. Con frecuencia cada grupo representa, estereotipos negativos para el otro grupo. Los ejecutivos de venta ven al personal de investigación y desarrollo como quienes tratan de descubrir o maximizar las cualidades técnicas en vez de diseñar en función de los requisitos que exige el cliente, en tanto que el personal de investigación y desarrollo ve a los de ventas como estafadores que gustan de los trucos y están más interesados en las ventas que en las características técnicas del producto. Estos estereotipos obstaculizan el trabajo productivo de trabajo en equipo.

Ingeniería. El departamento de ingeniería es responsable de hallar formas prácticas de diseñar nuevos productos y nuevos procesos de producción. Los ingenieros están interesados en lograr calidad técnica, economía de costos, y simplicidad de fabricación. Entra en conflicto con los ejecutivos de venta cuando estos últimos quieren que se produzcan varios modelos y con frecuencia y son productos que requieren piezas hechas a las medidas más que convencionales. Los ingenieros persiguen a los ejecutivos de venta como quienes desean bobón y platillos en productos más que en calidad intrínseca. Piensa que los ejecutivos de venta son técnicamente ineptos como personas que cambian sus prioridades en forma constante, y que no son gente totalmente confiable. Estos problemas son más acuciosos en aquellas compañías en que los ejecutivos de ventas tienen formación técnica y son capaces de comunicarse de manera clara con los ingenieros.

Compras. Los ejecutivos de compras son responsables de obtener materiales con la calidad y en las cantidades correctas al menor costo posible. Perciben a los

ejecutivos de ventas como los quienes presionan para obtener varios modelos en una línea de productos lo que requiere comprar pequeñas cantidades en muchos artículos, en vez de grandes cantidades de unos cuatros. Piensan que ventas insiste en una calidad demasiada alta de materiales y piezas que se ordenan. Les disgusta la inexactitud de los pronósticos de ventas; esta causa que levanten pedidos a precios desfavorables en otras ocasiones que existan excedentes en el inventario.

Fabricación. El personal del departamento de fabricación es responsable del buen funcionamiento de la fabrica para producir los productos correctos, en cantidad adecuada, con puntualidad y adhiriéndose a los costos previstos. Por los general han pasado sus vidas en la fábrica, con sus consiguientes problemas de falla de maquinaria, y dispuestas laborales. Perciben a los ejecutivos de ventas como gente que comprende poco la economía de la fábrica o sus políticas. Los ejecutivos de ventas se quejan de una capacidad de planta insuficiente, retrasos en la producción, y deficiencias en servicios a clientes. En cambio los ejecutivos de ventas no ven los problemas de la fabrica sino que más bien ven los de sus clientes, quienes necesitan; los artículos con rapidez, que reciben mercancías defectuosas y que no pueden obtener servicios de fabrica. La fabricación debe ser concebida en parte como una herramienta de ventas antes que los compradores elijan un vendedor, con frecuencia quieren visitar la fabrica para evaluar que tan bien está administrada. Por consiguiente el personal de fabricación y la disposición general de la planta se convierten en importantes de ventas.

Finanzas. Los ejecutivos de Finanzas se enorgullecen de ser capaces de evaluar las utilidades de distintas acciones empresariales. Cuando se refieren a gastos de ventas se sienten frustrados. Los ejecutivos de ventas piden presupuestos considerables para publicidad, promociones de ventas y fuerzas de ventas, sin ser capaces de demostrar cuantas ventas rinden dividendos en función de esos gastos. Por otra parte los ejecutivos de ventas ven al departamento de finanzas, como personas que se obcecan en respetar los presupuestos y se niegan invertir fondos en el desarrollo a largo plazo del mercado. La solución radica en dar más capacidad

financiera al personal de ventas y dar al personal de finanzas más capacitación en ventas.

Contabilidad. Los contadores consideran que los ejecutivos de ventas no les preocupa entregar a tiempo sus reportes de ventas. Y a los ejecutivos de ventas por otra parte, les disgusta la forma en que los contadores asignan cargas de costos fijos a distintos productos en la línea.

Crédito. Los funcionarios de crédito evalúan el crédito efectivo de los clientes potenciales, y niegan o limitan el crédito a los clientes dudosos. Piensan que los ejecutivos de ventas venden a cualquiera, incluyendo aquellos cuya puntualidad para pagar es dudosa. Por otra parte los ejecutivos de ventas con frecuencia sienten que las normas de crédito son demasiada alta. Sienten que trabajan de nuevo para hallar clientes, solo para escuchar que estos no son lo suficientemente buenos.

Si se detecta un mal desempeño la compañía puede instrumentar varias medidas correctivas, incluyendo recortes en producción, modificación de precios, aumentar la presión sobre la fuerza de ventas y recortes en gastos marginales.

El control de eficiencia es la labor que consiste en incrementar la eficiencia en las actividades de ventas, como: promoción de ventas y distribución. El control estratégico es la actividad consistente en asegurar los objetivos, estrategias y sistemas de ventas de la compañía para que se adapten de forma optima al ámbito de la planeación y pronosticado de ventas.

Una herramienta, conocida como instrumento de calificación de la eficiencia de las ventas, describe un perfil de la eficiencia de las ventas a nivel general de una compañía en términos de filosofía orientada hacia al cliente, organización de las ventas, información de las ventas, planeación de las ventas, planeación estratégica y eficiencia operativa.

Otra herramienta, la auditoria de ventas, es un examen detallado sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de ventas de la organización. La auditoria de ventas busca identificar zona de ventas

problemáticas, y recomienda acciones a corto y a largo plazo para mejorar la eficiencia en ventas a nivel general de la organización. La revisión de excelencia en ventas ayuda a una compañía a calificar sus prácticas en relación con las mejores prácticas de las compañías de alto rendimiento.

2.2 Tesorería (Estructura de la Tesorería)

2.2.1 Concepto

De acuerdo a Abraham Perdomo Moreno (1997), la administración de tesorería es la parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo de efectivo en caja, bancos y valores negociables en bolsa para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos.

2.2.2 Objetivos de la Tesorería

Los objetivos de la tesorería de manera enunciativa, y no limitativa son:

- Maximizar el patrimonio de la empresa,
- Reducir el riesgo de una crisis de liquidez,
- Manejo eficiente del efectivo,
- Pago normal de pasivos, y
- Pago de desembolsos imprevistos.

2.2.3 Principales tareas

La función principal de tesorería consiste en planear y controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo y establecer estrategias para contribuir a lograr la óptima productividad en el manejo de los recursos financieros de la organización.

2.2.4 Programación y control de Ingresos

La programación de los ingresos por actividad propia del negocio, (cobranza a clientes).- Son las entradas presupuestadas en flujo de fondos conforme a la política de crédito otorgada a los clientes con quienes realizamos las operaciones de comercialización, así como por las ventas de contado que se consideran realizar en un periodo determinado (mes, bimestre, año).

Programación de ingresos intermitentes.- Son los ingresos que se obtienen de manera esporádica, como; la venta de activo fijo, rendimiento de cuentas de cheques e inversiones negociables, comisiones por ventas, etc.

2.2.5 Programación y control de Egresos

La programación de los egresos.- Son los pagos presupuestados por gastos de la operación propia del negocio que tiene realizar la empresa como: pago a proveedores, acreedores, nomina, gastos de viaje, comisiones a vendedores, impuestos, participación en las utilidades de los trabajadores, dividendos, etc.

Para efectos de control a través del sistema de información que disponga la empresa podremos obtener cuanto es lo que se recupero de los clientes por las ventas a crédito y cuanto es lo que se recibió por las ventas de contado, y cuanto fue lo pago para hacer la comparación entre ambos y determinar el cumplimiento y/o incumplimiento.

2.2.6 Influencia de Crédito y Cobranza

Las ventas a crédito son uno de los factores que tienen influencia en la demanda de los productos o servicios; cuando la empresa decide vender a crédito, es común la creación de un departamento de crédito y cobranza, cuya función consistirá en establecer las políticas de crédito y cobranza y llevarlas a cabo.

En cuanto a Crédito

Las políticas y procedimientos de crédito a sus clientes, determinando, los montos mínimos y máximos de crédito, las condiciones y plazo para cubrir los créditos, los procedimientos que se deben seguir y la información que deben proporcionar los solicitantes para analizar la capacidad y liquidez de pago lo cual servirá para decidir sobre la aceptación o rechazo. Las políticas y procedimientos que se establezcan para los créditos tienen influencia en las ventas.

En cuanto a la Cobranza

Las políticas y los procedimientos de cobranza para cubrir los créditos otorgados, así como el estudio y control de los medios de apoyo en la labor de cobranza (estado de cuenta, cartas, telegramas, llamadas telefónicas, etc.) y el análisis de los factores que ocasionan pérdidas por deficiencias, para tomar acciones correctivas.

2.5.7 Las políticas del nivel de Efectivo y Activos Financieros

Las políticas del efectivo y los activos financieros deben tener como objetivo mantener recursos suficientes para la operación de la empresa, con capacidad de maniobra elevando al máximo el rendimiento de la inversión.

La administración de la tesorería de la empresa tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

Mantener el efectivo suficiente para las necesidades de operación de la empresa.

Una tesorería que cuenta con recursos tiene la oportunidad de obtener descuentos de pronto pago o pago anticipado que, dependiendo del giro del negocio y de la situación económica del país en donde opera la empresa, pueden ser significativos.

Como regla general se deben negociar los descuentos por pagos anticipados o de pronto pago si el descuento es mayor al costo de oportunidad del mercado.

Cuando la empresa tiene recursos suficientes para cubrir a tiempo sus obligaciones contraídas, crea una buena imagen ante terceros, proveedores, acreedores, empleados, gobierno, etc., y esto se refleja en los clientes y en el mercado en general. Lo anterior le da un valor agregado a la empresa.

Tener un nivel de recursos suficientes para que la empresa cuente con capacidad de maniobra.

Cuando la empresa tiene capacidad de maniobra tiene oportunidad de hacer negocios financieros en el giro donde se desarrolle, como: La adquisición de materias primas, mercancías e insumos en general a precios preferenciales. La utilidad se realiza con la venta de productos y servicios que consume el mercado, pero también está en comprar a precios preferenciales.

Una sana estructura financiera permite tener una capacidad de maniobra. La solvencia y liquidez de la empresa son fundamentales en la capacidad de maniobra.

La solvencia se refiere a la capacidad que la empresa tiene para cubrir tanto sus obligaciones a largo plazo a su vencimiento como sus costos e intereses; así como la capacidad para generar ingresos futuros.

La liquidez se refiere al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos con que presumiblemente cuenta la empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas.

Obtener rendimientos óptimos en la inversión del efectivo y activos financieros.

Administrar una tesorería que cuenta con recursos y tiene muchas alternativas de inversión no es cosa fácil. Esto se complica cuando opera en un medio inflacionario.

La empresa tiene que medir sus necesidades generalmente a través del Flujo de efectivo.

Con el sistema bancario se deben establecer procedimientos operativos ágiles en que se pueda hacer transferencias entre cuentas, depósitos de clientes, inversiones, etc., todo con el fin de obtener de inmediato saldos disponibles y conseguir el mejor rendimiento.

Vigilar la exposición de la empresa ante la inflación y devaluación de la moneda.

El efectivo y los activos financieros de inmediata realización en moneda nacional son activos monetarios que están expuestos a la inflación, y las representadas en moneda extranjera están además expuestas a las fluctuaciones de la moneda. La exposición a la inflación produce pérdidas derivadas por el poder adquisitivo de la moneda y la exposición a la devaluación en moneda extranjera produce utilidades.

La exposición de la empresa debe medirse y vigilarse a través del Estado de posición de la inversión:

- El Control del Efectivo y Activos financieros
- El control del Efectivo

2.3 Finanzas

Las finanzas (del latín finis, "acabar" o "terminar") son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, o Estados. Por extensión, también se denomina finanzas al análisis de estas actividades como especialidad de la economía y la administración de finanzas en cuyo marco se estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, un individuo, o del propio Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos, y de los criterios con que dispone de sus activos; en otras palabras, lo relativo a la obtención y gestión del dinero, así como de otros valores o sucedáneos del dinero, como lo son los títulos, los bonos, etc., Según Bodie y Merton, las finanzas "estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo".

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste, y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.

2.3.1 Aspectos de las finanzas

Las finanzas están compuestas por tres aspectos financieros:

Mercados de dinero y de capitales:

En esta área se debe tener el conocimiento de la economía en forma general, es decir, saber identificar los factores que apoyan y afectan a la economía. Igualmente se conocen las herramientas utilizadas por parte de las instituciones financieras para controlar el mercado de dinero.

Inversiones:

Esta área se encuentra estrechamente relacionada con las finanzas, ya que está involucrada con el manejo que se le da al dinero. Determina cómo asignar los recursos de una manera eficiente.

Administración financiera:

Esta área tiene como objetivo la expansión del dinero y se ocupa de cómo manejar adecuadamente las ventas y los gastos para obtener una buena rentabilidad.

El objetivo principal de las finanzas es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos.

Las finanzas están relacionadas con otras áreas como la economía, la administración, la contabilidad, la política, las matemáticas y la estadística, entre otras.

Igualmente existen muchos factores que pueden afectar o beneficiar las decisiones que se toman con respecto al manejo del dinero, como factores microeconómicos o culturales.

En las empresas existen diferentes áreas como la de contabilidad, la de relaciones humanas, la de mercadotecnia, etc. e igualmente hay una de finanzas, la cual está dedicada a crear e impulsar nuevas técnicas que se dediquen a gestionar correctamente los recursos de la empresa, para controlar los gastos y optimizar la inversión.

Conceptos clave en las mesas

Riesgo y beneficio: Los inversores actúan en los diferentes mercados intentando obtener el mayor rendimiento para su dinero a la vez que pretenden minimizar el riesgo de su inversión. El mercado de capitales ofrece en cada momento una frontera eficiente, que relaciona una determinada rentabilidad con un determinado nivel de riesgo o volatilidad. El inversor obtiene una mayor rentabilidad esperada a cambio de soportar una mayor incertidumbre. El precio de la incertidumbre es la diferencia entre la rentabilidad de la inversión y el tipo de interés de aquellos valores que se consideran seguros. A esta diferencia la conocemos como prima de riesgo.

El valor del dinero en el tiempo: Ante la misma cantidad de dinero, un inversor prefiere disponer de ella en el presente que en el futuro. Por ello, el transvase intertemporal de dinero cuenta con un factor de descuento (si intercambiamos renta futura por capital presente, por ejemplo, en un préstamo hipotecario), o con una rentabilidad (si intercambiamos renta presente por renta futura, por ejemplo, en un plan de pensiones).

Tasa de interés: Se define como el precio que se paga por los fondos solicitados en préstamo, en un periodo de tiempo. Por lo general es expresado en porcentaje y representa una tasa de intercambio entre el precio del dinero al día de hoy en términos del dinero futuro.

La relación entre liquidez e inversión: La necesidad de contar con dinero líquido tanto para el intercambio por bienes y servicios como para realizar una inversión hace que el mercado de la mercancía-dinero tenga su propia ofertas y demandas, y sus propios costes y precios.

Costes de oportunidad: Hace referencia al sacrificio que debe hacer cualquier agente que participe en un mercado al decidir prescindir de un consumo o de una inversión para emplear sus recursos, por definición escasos.

Apalancamiento: Como concepto general hace referencia a la acción de emplear el endeudamiento para financiar una inversión. El apalancamiento financiero hace referencia a la inversión procedente del endeudamiento, que repercute en los costes fijos de la empresa. Esta deuda genera un costo financiero.

2.4 Contabilidad

Contabilidad es la metodología mediante la cual la información financiera de un ente económico es registrada, clasificada, interpretada y comunicada; esto con el fin de que sea utilizada por los gerentes, inversionistas, autoridades gubernamentales y otras personas y empresas, como ayuda para la toma de decisiones en cuanto a asignación y utilización de recursos.

En el corazón de la contabilidad se encuentra la medición de transacciones financieras, las cuales representan transferencias del derecho de propiedad legal, según una relación contractual. Quedan excluidas expresamente aquellas transacciones no financieras, según varios de sus principios generalmente aceptados.

2.4.1 Conceptos de Contabilidad

Para mantener una información financiera confiable, es necesario registrar día a día las transacciones en los libros contables. Hoy en día, la mayoría de las empresas tienen este proceso automatizado, con la utilización de sistemas contables-administrativos.

El registro está basado en sistemas de doble entrada, que data de la edad media. Según este, el valor de una entidad mercantil se puede describir en términos de cinco cuentas: activo, pasivo, capital, ingresos acumulados y egresos acumulados. Cada transacción financiera (que cambia el valor de la entidad) conlleva a al menos dos entradas, un débito en una cuenta y un crédito en otra. La suma de todos los débitos debe coincidir con la de todos los créditos lo que a su vez permite revisar la existencia de errores.

La contabilidad es manejada por los contadores o contables, profesionales que deben ser acreditados por los cuerpos profesionales de cada país para poder ejercer esta tarea. Estos cuerpos a su vez determinan una serie de principios generalmente aceptados, que cubren las reglas básicas que garantizan la fiabilidad de la información contable.

2.4.2 Tipos de Contabilidad

Generalmente cuando se habla de contabilidad, se refiere a la Contabilidad Financiera (algunos la denominan Contabilidad Externa), cuyo objetivo es procesar la información de las transacciones financieras, para generar los Estados Financieros, utilizados principalmente por entes externos (bancos, autoridades fiscales, calificadoras, etc.).

Hacia principios del siglo XIX, a medida que las organizaciones empresariales se hacían más complejas, surge la Contabilidad Administrativa (o Contabilidad Gerencial, Contabilidad de Costos, Contabilidad de Costes, Contabilidad de Gestión, Contabilidad Interna), que está orientada a proveer información contable para el uso

exclusivo de la alta gerencia de la organización, y apoyarles en su toma de decisiones.

A diferencia de la contabilidad financiera, la administrativa: 1) maneja información confidencial, que aún en grandes empresas de capital abierto, no está disponible sino para unos pocos, 2) está poco o nada sujeta a formalidades o regulaciones, es decir, suele ser información estructurada a la conveniencia de cada organización.

Capítulo III

3. Facturas Electrónicas

3.1 Facturación Electrónica

Una factura electrónica, también llamada comprobante fiscal digital, e-factura o efactura, es un documento electrónico que cumple con los requisitos legal y reglamentariamente exigibles a las facturas tradicionales garantizando, entre otras cosas, la autenticidad de su origen y la integridad de su contenido.

La factura electrónica es, por tanto, la versión electrónica de las facturas tradicionales en soporte papel y debe ser funcional y legalmente equivalente a estas últimas. Por su propia naturaleza, las facturas electrónicas pueden almacenarse, gestionarse e intercambiarse por medios electrónicos o digitales.

Para que la factura electrónica tenga validez debe estar completada con la firma electrónica, que le da validez legal permitiendo eliminar la factura en papel.

Una factura electrónica como evolución de la factura tradicional

Una factura es el justificante fiscal de la entrega de un producto o de la provisión de un servicio, que afecta al obligado tributario emisor (el vendedor) y al obligado tributario receptor (el comprador). Tradicionalmente, es un documento en papel, cuyo original debe ser archivado por el receptor de la factura. Habitualmente el emisor de la factura conserva una copia o la matriz en la que se registra su emisión.

La factura electrónica es el equivalente digital y evolución lógica de la tradicional factura en papel. A diferencia de esta, se emplean soportes informáticos para su almacenamiento en lugar de un soporte físico como es el papel.

En los países en los que la legislación lo admite, la validez de una factura electrónica es exactamente la misma que la de la tradicional factura en papel y gracias a la firma digital que incluye se garantiza su integridad y un alto nivel de trazabilidad, por lo que judicialmente es un documento considerado como vinculante y que no necesita de mayor prueba o confirmación que su propia existencia.

Aspectos generales

La factura electrónica es un tipo de factura que se diferencia de la factura en papel por la forma de gestión informática y el envío mediante un sistema de comunicaciones que conjuntamente permiten garantizar la autenticidad y la integridad del documento electrónico.

Una factura electrónica se construye en 2 fases:

1. Se crea la factura tal y como se ha hecho siempre y se almacena en un fichero de datos.
2. Posteriormente se procede a su firma con un certificado digital o electrónico propiedad del emisor que cifra el contenido de factura y añade el sello digital a la misma

Al terminar obtenemos una factura que nos garantiza:

- que la persona física o jurídica que firmó la factura es quien dice ser (autenticidad) y
- que el contenido de la factura no ha sido alterado (integridad).

El emisor envía la factura al receptor mediante medios electrónicos, como pueden ser CDs, memorias Flash e incluso Internet. Si bien se dedican muchos esfuerzos para unificar los formatos de factura electrónica, actualmente está sometida a distintas normativas y tiene diferentes requisitos legales exigidos por las autoridades tributarias de cada país, de forma que no siempre es posible el uso de la factura electrónica, especialmente en las relaciones con empresas extranjeras que tienen normativas distintas a la del propio país.

Los requisitos legales respecto al contenido mercantil de las facturas electrónicas son exactamente las mismas que regulan las tradicionales facturas en papel. Los requisitos legales en relación con la forma imponen determinado tratamiento en aras de garantizar la integridad y la autenticidad y ciertos formatos que faciliten la interoperabilidad.

Existen algunas normativas internacionales aplicables de forma general a la factura electrónica, aunque las Naciones Unidas, a través de UN/CEFACT han publicado recomendaciones tales como UNEDocs que definen plantillas para las facturas impresas y formatos EDI y XML para las modalidades electrónicas. En Europa, la facturación electrónica se regula en la Directiva 115/2001, que debía ser adoptada en cada país antes del 31 de diciembre de 2003.

Hoy día la organización GS1 (antes EAN/UCC) a nivel mundial ha organizado comités internacionales de usuarios de 108 países miembro, para conformar las guías de facturación electrónica estándar a nivel mundial.

La factura electrónica permite que instituciones, empresas y profesionales dejen atrás las facturas en papel y las reemplacen por la versión electrónica del documento tributario. Tiene exactamente la misma validez y funcionalidad tributaria que la

factura tradicional en papel. Todo el ciclo de la facturación puede ser administrado en forma electrónica.

Beneficios

Dependiendo del tamaño de las empresas y el volumen de su facturación, el ahorro en concepto de emisión y gestión de facturas (emisión, envío, recepción, almacenaje, búsqueda, firma, devolución, pago, envío, etc.) puede fluctuar entre el 40% y el 80%. Entre los motivos que hacen posible este ahorro se encuentran:

- Oportunidad en la información, tanto en la recepción como en el envío.
- Ahorro en el gasto de papelería.
- Facilidad en los procesos de auditoría.
- Mayor seguridad en el resguardo de los documentos.
- Menor probabilidad de falsificación.
- Agilidad en la localización de información.
- Eliminación de espacios para almacenar documentos históricos.
- Procesos administrativos más rápidos y eficientes.
- Reducción de costes.
- Mejora de la eficiencia.
- Aumenta la seguridad documental.
- Reducción en tiempos de gestión.
- Mayor agilidad en la toma de decisiones.

Por otro lado, una vez que las empresas empiecen a operar con esta tecnología, se verán incentivadas a digitalizar otros documentos, logrando eficiencia y ahorro en otras áreas de la empresa. El control tributario se incrementa con la factura electrónica, ya que permite un mayor control del cumplimiento tributario y simplificación de la fiscalización.

3.2 Tipos de Facturación Electrónica

3.2.1 Formatos usados

No existen requisitos formales respecto a la forma en que se debe proceder a la codificación de la factura, pero las modalidades más habituales son las siguientes:

PDF. Cuando el destinatario es un particular, un profesional o una PYME cuyo único interés sea guardar electrónicamente la factura, pero no evitar volver a teclear los datos ya que con este formato no se facilita el ingreso de los datos de la factura en el ordenador de destino.

EDIFACT. Sintaxis más usual cuando el envío se realiza de ordenador a ordenador, lo cual quiere decir que el destinatario es una empresa que tiene capacidad tecnológica para tratar de forma automatizada la información recibida, de manera que los datos se ingresan en el ordenador de destino de forma automática.

XML. Cuando el envío es de ordenador a ordenador, puede también utilizarse este tipo de sintaxis. Es un lenguaje extendido principalmente en Norteamérica que poco a poco va ganando terreno en Europa.

Para cada formato existe una forma peculiar de codificar la firma electrónica:

XML. El formato de firma electrónica se denomina XAdES y se rige por la especificación TS 101 903. De las diferentes modalidades previstas por la norma, la más recomendable es la ES-XL que incluye información sobre el tiempo en el que se llevó a cabo la firma electrónica e información sobre la validez del certificado electrónico cualificado que la acompaña.

EDIFACT. La firma se lleva a cabo mediante las cabeceras y pies de seguridad, aunque existe un mensaje EDI específico para ello, de ser necesario (AUTACK). La firma es un mensaje CMS (derivado de PKCS#7). En rigor, si la factura es EDIFACT, no es precisa la firma según una de las posibilidades que ofrecen el RD 1496/2003 y la Directiva 2001/115.

PDF. El formato de firma de Adobe (derivado de PKCS#7) queda embebido dentro del formato PDF y permite asociar una imagen, por lo que es uno de los más adecuados para su visualización. La especificación del formato es la 1.6 y para la

visualización se emplea Acrobat Reader v7 o Foxit PDF Reader. La apariencia de la firma es muy visual, ya que es posible asociar a la misma un gráfico como una firma digitalizada o un sello de empresa.

3.2.2 Modalidades

La factura electrónica cumple los mismos requisitos de la factura expedida en papel y que se expide y almacena de forma electrónica, de tal manera, que se garantice su autenticidad y su integridad. Para garantizar la autenticidad e integridad existen 3 vías:

1. La firma electrónica reconocida que es aquella basada en un certificado reconocido y generada mediante un dispositivo seguro de creación de firma.
2. La remisión mediante un sistema de intercambio electrónico de datos (EDI).
3. Otro sistema que a juicio del Departamento de Inspección Tributaria de la Agencia Tributaria otorgue autenticidad e integridad, siempre que lo solicite el obligado tributario expedidor de la factura.

De forma general se está aplicando el uso de la firma electrónica reconocida como elemento característico de la factura electrónica.

En México.

La factura electrónica en México es la representación digital de un tipo de comprobante fiscal digital (CFD), que está apegada a los estándares definidos por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en el anexo 20 de la Resolución de Miscelánea Fiscal, y la cual puede ser generada, transmitida y resguardada utilizando medios electrónicos. Cada factura electrónica emitida cuenta con un certificado digital y sello digital que corrobora su origen y le da validez ante el SAT; una cadena original que funciona como un resumen del contenido de la factura; y un folio que indica el número de la transacción.

A partir de la reforma del Código Fiscal de la Federación el 28 de junio de 2006, se establecieron las bases de regulación para la prestación de servicios de emisión y envío de comprobantes fiscales digitales. Con esa reforma y con la publicación de las reglas específicas en meses posteriores en la Resolución Miscelánea Fiscal, el SAT anuncia tres formas de facturar electrónicamente en México, a saber:

1. Facturación por medios propios: consiste en la generación de facturas en las instalaciones de la empresa emisora. Esto puede hacerse utilizando un software desarrollado internamente o una aplicación desarrollada por un tercero, pero operada por personal de la empresa emisora.

2. Facturación por medio de un proveedor autorizado por el SAT para proveer el servicio de emisión y entrega de Comprobantes Fiscales Digitales: consiste en la emisión y entrega de comprobantes fiscales digitales por parte de una entidad fuera del domicilio fiscal de la empresa, por medios electrónicos y de manera completamente digital, sin que por ello se considere que se lleva la contabilidad fuera del domicilio mencionado. La entidad debe contar con la autorización y certificación de procesos por parte del Servicio de Administración Tributaria (SAT) para generar y procesar facturas. Con esta modalidad los emisores en poco tiempo utilizan las funcionalidades del servicio ofrecido que se ajusten a sus procesos o necesidades, sin invertir en el costo total de un producto y con la certeza del apego a la normativa fiscal en todo momento. Además del proceso de emisión, la certificación que brinda el SAT a proveedores especializados incluye también procesos de entrega, lo que facilita integrar comunidades de colaboración electrónica entre clientes y proveedores. El proveedor Autorizado de Certificación de Comprobantes Fiscales Digitales por Internet; conocido como PAC, es un tipo de “Notario Electrónico” que da fe de la legalidad de las transacciones comerciales, con ello se garantiza el no repudio de las partes y la unicidad del documento.

3. Facturación por medio de la aplicación gratuita del SAT: Micro-E: Diseñado para personas físicas y morales dedicadas a actividades empresariales, prestación de servicios profesionales o arrendamiento de bienes inmuebles cuyos ingresos anuales

no son mayores de cuatro millones de pesos. Este servicio no tiene costo. Es posible además, llevar el control de las operaciones y las obligaciones fiscales.

En el paquete de reformas al Código Fiscal de la Federación (CFF) 2010, aprobado por la Cámara de Diputados y publicado por el Diario Oficial de la Federación el 7 de diciembre de 2009, incluye las modificaciones en materia de comprobantes fiscales que están en vigor.

Obligatoriedad de la Factura Electrónica.

La Cámara de Senadores Aprobó en todos sus términos las modificaciones al Código Fiscal de la Federación para hacer obligatoria la Factura Electrónica para todas las facturas superiores a 2 mil pesos a partir de Enero del 2011. Obligatoriedad de la Factura Electrónica.

Lista de modificaciones y fechas al Anexo 20 Segunda Resolución de modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2009 y sus anexos 1, 1-A, 3, 7, 11, 12, 14 y 20.

Anexo 20 de la Miscelánea Fiscal 2010

En México el SAT ha establecido que un grupo de empresas a las cuales denomina PAC Proveedores Autorizados de Certificación, sean los encargados de desarrollar y comercializar, la implementación de la Facturación Electrónica, dentro de estas empresas existen diferentes modalidades, algunas de ellas desarrollaron software, otras implementaron los servicios a través de Internet, con portales que convierten la adopción de este sistema en algo parecido a manejar una cuenta de correo electrónico, facilitando de forma impresionante el uso generalizado por parte de los usuarios finales. Otro aspecto que es importante mencionar con la implementación de este sistema, además de ser un ente controlador propio para cada contribuyente, es el aspecto ecológico de la propuesta, ya que con la utilización de estos portales y el envío de los CFD (Comprobantes Fiscales Digitales) por medio de la red, se está colaborando con la vida en el planeta.

3.2.3 Obligados y registraci3n electr3nica

Autoimpresores: aquellos sujetos que ejerzan dicha opci3n deber3n cumplir con la registraci3n electr3nica desde el primer d3a del mes siguiente a aquel en que hubieran ejercido la opci3n.

Duplicado electr3nico: Si bien el T3tulo I de la RG 1361 es de naturaleza optativa su elecci3n obliga al contribuyente a cumplir con la registraci3n electr3nica desde el primer d3a del mes siguiente a aquel en que hubiera ejercido la opci3n de almacenamiento del duplicado en forma electr3nica.

CITI Compras: Si bien en este caso estamos en presencia de una norma "externa" al r3gimen de emisi3n, registraci3n, y almacenamiento de comprobantes, cabe recordar que la designaci3n de oficio de incorporaci3n a la n3mina de sujetos obligados a cumplir con el r3gimen informativo CITI Compras (RG 1794/2000) implica la obligaci3n de llevar los libros IVA Compras y Ventas en forma electr3nica desde el primer d3a del cuarto mes siguiente al mes de la designaci3n como sujeto obligado a cumplir con el citado r3gimen informativo.

Agentes de retenci3n en el IVA: Al igual que en el supuesto anterior, mediante otra norma "externa" al r3gimen debemos recordar que la designaci3n como agente de retenci3n en el IVA de acuerdo a la RG 18, art3culo 2, inciso b) implica la obligaci3n de llevar los libros IVA Compras y Ventas en forma electr3nica desde el primer d3a del cuarto mes siguiente al de la designaci3n como agente de retenci3n.

Factura electr3nica, duplicados electr3nicos y registraciones electr3nicas: La obligaci3n de emitir comprobantes electr3nicos mediante el RECE implica la obligaci3n de almacenar el duplicado en forma electr3nica m3s la obligaci3n de llevar los libros IVA Compras y Ventas en forma electr3nica, salvo que el contribuyente utilice el Servicio de Comprobantes en L3nea. Si el contribuyente no se encuentra obligado a utilizar el RECE pero opta por incluirse en el mismo ello implica id3nticas consecuencias.

3.3 Problemática de la Facturación Electrónica

¿Qué es la factura electrónica en México?

Una factura es un documento que comprueba la realización de una transacción comercial entre un comprador y un vendedor. La factura compromete al vendedor a entregar el producto o servicio y obliga al comprador a realizar el pago de acuerdo a lo especificado en dicha factura emitida. La factura electrónica en México es la representación digital de un tipo de Comprobante Fiscal Digital (CFD), que está apegada a los estándares definidos por el SAT en el Anexo 20 de la Resolución de Miscelánea Fiscal, y la cual puede ser generada, transmitida y resguardada utilizando medios electrónicos. Cada factura electrónica emitida cuenta con un sello digital (Firma Electrónica Avanzada) que corrobora su origen y le da validez ante el SAT, una cadena original que funciona como un resumen del contenido de la factura, y un folio que indica el número de la transacción.

3.3.1 Fundamento Legal

Es probable que al igual que muchos de nuestros clientes usted se esté preguntando, “¿Es legal la factura electrónica?”. La respuesta es SI, la factura electrónica es 100% legal y desde el 2004 fue avalada por el SAT en el Anexo 20 de la Miscelánea Fiscal referente a los Comprobantes Fiscales Digitales. En dicho documento también se establecen todos los fundamentos legales y técnicos para cualquier persona física o moral que desee emitir Comprobantes Fiscales Digitales. Enlace Fiscal fue desarrollado con estricto apego a lo establecido en el Anexo 20 de la Miscelánea Fiscal, por lo que las facturas que emite son 100% válidas ante el SAT.

Hay que recordar que los contribuyentes obligados a la facturación electrónica son quienes tienen ingresos de más de cuatro millones de pesos y una cifra inferior es opcional, pues pueden seguir utilizando sus facturas de papel.

Explicó que hasta antes de la esta reforma fiscal el contribuyente podía ir a una imprenta autorizada por Hacienda a que hiciera las facturas, ahora se tiene que

solicitar directamente a Hacienda vía internet, quien nos otorga un código de barras y el sello digital de la autoridad.

Entre los beneficios de esta nueva forma de facturación está el poder corroborar en el portal de Hacienda si el comprobante fiscal que recibimos está vigente o si es apócrifo y aminora costos de impresión y favorece al medio ambiente.

Por su parte, Ana Silvia Moreno Ramos, administradora local de Servicios al Contribuyente del SAT, dijo que no debe haber preocupación de los contribuyentes con la entrada en vigor de la facturación electrónica, pues ya se hacía pero ahora se ha generalizado.

"Beneficia al contribuyente, hasta impacto ecológico podemos medir porque minimiza el uso de papel".

En el caso de fraude fiscal, la funcionaria consideró que sabemos de la existencia de facturas apócrifas, pero se dificulta la detección fuera del fisco, pero con la facturación electrónica hay la certidumbre que los mecanismo establecidos permiten corrobora la legalidad o no.

De lo anterior hoy en día no es muy seguro utilizar el medio electrónico, mismo que se basa de un portal de internet.

Aunque los mismos software de los programas de la facturación electrónica, cuenten con buenos mecanismos y códigos de seguridad, sabemos que hoy en día existen muchas complicaciones por los que atrofian la información de la misma red como lo son los criminales informáticos normalmente llamados Hackers o los "script kiddies" gente que invade computadoras, usando programas escritos por otros.

De estos derivan los crackers siendo estos los hackers del software libre consideran la referencia a intrusión informática como un uso incorrecto de la palabra, y se refieren a los que rompen los sistemas de seguridad (analogía de "safecracker", que en español se traduce como "un ladrón de cajas fuertes").

Mismos que pueden atrofiar las informaciones de seguridad de un usuario de Computadora por medio de la Internet, incluyendo estos tipos de programas.

Por estos sería un peligro muy latente ya que estos son anónimos y difíciles de localizar.

Adema se está desarrollando un programa nuevo en el que se necesitan muchas mejoras y en lo que se está trabajando, un ejemplo de ello es la nueva disposición fiscal en el que se debe de contar con el método de pago incluyendo los últimos cuatro dígitos de la cuenta bancaria de origen del deudor del préstamo o servicio. Esta información por decir personales se dan a conocer, y divagando en ello podemos encontrar una útil información para un cracker.

También en estos días hay mucha desconfianza utilizando este medio electrónico en el cual aparenta ser el más seguro, y más por qué no se da a conocer de forma nacional como se maneja este tipo de documentos.

En Correos de México existen ciertos conflictos con relación a los cierres contables de los clientes de los cuales son vastos, mismos en los que se manejan tiempos muy cortos de facturación, donde tal vez se necesita una nueva organización en los procesos de facturación.

Asimismo, también existen compañías que ofrecen su sistema de facturación electrónica a costos muy elevados manejados como rentas, a lo que a Pequeñas y Medianas empresas podrías afectarles esos costos.

Mismos que ofrecen el fácil manejo de esos programas, de acuerdo a sus manuales de operación como el que esta utiliza el Organismo descentralizado llamado Solución Factible, en el cual mismo por ser uno de los más económicos para las instituciones y ofrecen lo básico y esencial de la facturación, sin olvidar que siempre se le hacen mejoras ya que son programas las cuales quedarían obsoletas al paso del tiempo.

Por eso mismo entre este rubro existe cierta competencia, y así como muchas instituciones contratan esos servicios, a la vez se vuelve más lenta por tener muchos usuarios en línea que es a nivel nacional.

Como debe de ser todos estos programas que se ofrecen de facturación electrónica son monitoreados por la Secretaria de Administración Tributaria (SAT), para el mismo fin de no generar facturas apócrifas o falsas que dañen a los usuarios que utilizan estos medios.

Haciendo referencia a los manuales de usuarios y en este caso de Solución Factible, a muchos se les tiene que adiestrar para que puedan utilizar de manera simple este sistema, lo cual generan costos elevados sabiendo que hay mucha rotación de personal hoy en día.

Para saber interpretar un manual a veces es necesario que alguien experimentado lo interprete y lo expongan hacia nosotros.

En el Servicio Postal Mexicano en su Área de Facturación existen muchas cancelaciones de facturas electrónicas por estos mismos casos, los cuales también generan muchos costos, así en diferencia al papel que antes de generar una factura se hacían pruebas.

Como ya hemos visto el Correo de México factura como los servicios más conocidos siendo las Cartas que muchos manejan y contratan el servicio, Mensajería y Paquetería siendo este el futuro y en el cual se basarían la mayoría de las contrataciones de sus clientes y por mencionar otros las Propagandas, las Publicaciones, las Estampillas Postales, etc.

Para conocer una factura del Correo, debemos de tomar en cuenta los procesos en el cual para obtener un servicio de Correos de México, principalmente tiene que conocer que le ofrece el Organismo de acuerdo a las necesidades del usuario y así llegar a contratarlo.

Una vez que se conoce lo que ofrece, se procede a contratar el servicio, mediante el cual el usuario tendrá que comprar el uso de un Registro Postal mediante el cual se identificara (para la contratación solamente los servicios tradicionales como cartas, propaganda, etc.), a prestar y a quien le pertenece ese servicio, esto forma parte como control interno del mismo.

En el cual aquí entra la primera facturación en el cual se le comprobara al usuario de la compra de su Registro que es único e intransferible, por el cual pagara una cantidad.

De ahí tiene derecho el usuario a solicitar al Organismo la prestación de sus servicios, donde también existe un Manual de Procedimientos de Depósitos en el cual el usuario debe de conocer cómo debe de presentarse su producto y las características que debe de seguir para poder continuar con el servicio.

Capítulo IV

4. Contabilidad

4.1 Contabilidad Administrativa

Los principios de contabilidad generalmente aceptadas pueden ser definidos como las reglas o normas desarrolladas por la técnica contable que se observan para registrar las operaciones y la presentación de estados financieros es decir la presentación de la situación financiera y de los resultados de las operaciones hecha a través de los estados financieros no es una presentación arbitraria si no basada en la experiencia el desarrollo de la técnica contable y la aceptación general.

La contabilidad administrativa está organizada para producir información de uso interno de la administración. Por ejemplo:

- Formula, mejora y evalúa políticas para la empresa
- Conoce las aéreas de la empresa que son eficientes y aquellas que no lo son a través, por ejemplo, de la cadena de valor
- Planea y controla las operaciones diarias
- Conoce los costos de los diferentes productos o procesos, para lograr el liderazgo en costos en su sector, etc.

La contabilidad administrativa está enfocada hacia el futuro debido a que una de las funciones esenciales del ejecutivo es la planeación, dirigida al diseño de acciones que proyectan a la empresa hacia el provenir. Para realizar dicho diseño de acciones es necesario contar con información histórica que diagnostique la situación actual de la empresa e indique sus carencias y puntos fuertes, a fin de fijar las rutas y estrategias que permitan lograr ventaja competitiva.

La contabilidad administrativa no está regulada por principios de contabilidad porque la información que se genera con fines externos tiene que ser producida según determinados principios o reglas, de tal forma que el usuario este plenamente seguro de que en los estados financieros de las diversas empresas existe uniformidad en su presentación y por lo tanto pueda compararlos. Por ello es necesario que la información esté plenamente regulada ya que la información de los administradores se ajuste a las necesidades de cada uno de ellos.

La contabilidad administrativa es un sistema de información opcional y no intenta determinar la utilidad con precisión son aproximaciones o estimaciones que se efectúen para predecir el futuro de la empresa.

El que nos permita conocer lo que sucede en un negocio con objeto de poder proporcionar información útil a los administradores del mismo sería mediante unos dichos libros o registros y lo haremos con los; principios y conceptos fundamentales:

4.1.1 Principios

La moneda común denominador- consiste que el dinero nos provee de un común denominador mediante el cual los hechos heterogéneos relacionados con una negociación pueden reducirse a términos numéricos que pueden sumarse o restarse.

La entidad mercantil: la contabilidad se lleva para las negociaciones como entidades y no para las personas asociadas a las mismas.

El concepto de continuidad de la empresa; en la contabilidad se asume que el negocio continuara operando por un largo e indefinido tiempo en lo futuro.

El costo como base de valuación: las cosas de valor que son propiedad de un negocio se titulan en el lenguaje contable activos. Es un concepto fundamental de la contabilidad el que los activos se registren al precio que se pago por adquirirlos cuyo concepto se relaciona con la continuidad de la empresa

El principio de la partida doble: como antes se dijo las cosas de valor propiedad de una negociación son llamados activos los derechos de varios individuos o grupos sobre estos activos se llaman participaciones.

ACTIVOS= PARTICIPACIONES

El concepto de acumulación.

El principio de realización:

Convenio fundamental:

Consistencia.

El criterio conservador.

La importancia o generalidad.

El papel de la contabilidad Administrativa en el proceso de la toma de decisiones.

Desde el advento de la industrialización y sus variadas inversiones en equipo y otras áreas, solo se conocían dos costos de importancia los de material y los de mano de obra directa, llamados costos primos, que por su importancia eran los únicos que se inventariaban. Pero una vez que las inversiones se expandieron y se desarrollaron las organizaciones, surgió el concepto de costo indirectos de fabricación y fu entonces que se hizo notable la diferencia entre costo de producción fijos y variables. Hace muy poco tiempo los contadores comenzaron a tomar en cuenta esta diferencia entre costos; anteriormente solo se pensaba en costos de producción y no producción.

4.1.2 Fundamentos del costeo variable

El costeo absorbente es el más usado para fines externos e incluso para tomar decisiones en las mayorías de las empresas latinoamericanas. Este método trata de incluir dentro del costo del producto todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable. El argumento en que se basa dicha conclusión es que para llevar a cabo la actividad de producir se requiere de ambos. En síntesis, los que proponen este método afirman que ambos tipos de costos contribuyeron para generar los productos y, por tanto, se deben incluir los dos, sin olvidar que los ingresos deben cubrir los variables y los fijos, para reemplazar los activos en el futuro.

4.1.3 Ventajas del costeo variable

Facilita la planeación

La preparación del estado de resultados facilita a la administración la identificación de áreas que afectan más significativamente a los costos y así tomarse decisiones adecuadas.

El análisis marginal de las diferentes líneas que se elaboran

El análisis marginal de las líneas ayuda a determinar cuáles de ellas deben de apoyarse y cuáles deben ser eliminadas.

El análisis marginal de las diferentes líneas ayuda a evaluar opciones respecto a reducciones en precios.

Elimina fluctuaciones en los costos por efecto de los diferentes volúmenes de producción.

Es un marco de referencia sustancial para aprovechar pedidos especiales a precios inferiores de lo normal.

Debido a que este sistema ofrece un índice para saber hasta dónde se puede reducir el precio obteniendo margen de contribución.

Eliminar el problema de elegir bases para prorratear los costos fijos,

Facilitar la rápida valuación de los inventarios.

Suministrar un mejor presupuesto de efectivo.

Ante una recisión es una herramienta esencial para determinar estrategias para optimizar la capacidad variable.

4.1.4 Desventajas del Costo Variable

La separación de costos variables y fijos una tarea muy compleja. Si no se realiza con mucho cuidado genera errores en la valuación de los inventarios y por consiguiente en la determinación de la utilidad.

El uso de análisis marginal a largo plazo puede ser perjudicial para fijar los precios a corto plazo, bajándolos en ocasiones con el fin de que generen un mínimo margen de contribución pero no es posible alcanzar la recuperación necesaria de los costos fijos de la capacidad instalada y ello obliga a una pérdida de potencial productivo a largo plazo.

4.1.5 El costeo variable y el fisco

En México la mayoría de las empresas opera con capacidad ociosa, motivando que el empresario nacional no pueda competir en el extranjero, por que los precios a los que deben vender son muy superiores a los del mercado internacional, ya que están basados en costeo absorbente.

En el diario oficial de la federación con fecha 24 de marzo de 1980, se reformaron algunos artículos del reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

“De la base del Impuesto de los Causantes Mayores”
--

“Artículo 24-A. Las empresas exportadoras, previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, podrán adoptar contable y fiscalmente el sistema de costeo directo y abandonar el de costeo adsorbente siempre que reúnan los siguientes requisitos:

Que en la estructura de su capital social la participación de los mexicanos, en los términos de la Ley para promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, represente como mínimo los porcentos señalados en dicha Ley.

Que la participación de mexicanos en los órganos de administración este en relación directa de su participación en el capital social en los términos de la Ley anteriormente citada.

Que exporte como mínimo 30% de su producción.

Que como mínimo, los productores de exportación alcancen un grado de manufactura nacional de 60%.

4.1.6 El costo variable y las Normas de Información Financiera

La comisión de principios de contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en el Boletín de inventarios C.4; afirma lo siguiente:” Atendiendo a que en la técnica contable abundan las reglas de carácter alternativas y tomando en cuenta según las circunstancias las empresas pueden obtener información más acorde a sus necesidades con tal o cual sistema, hemos considerado que la valuación de las operaciones de inventarios puede hacerse por medio de costeo absorbente o costeo directo y estos a su vez llevarse sobre la base de costeo histórico bajo condiciones normales de fabricación, según los diferentes métodos que se explica posteriormente.

4.1.7 Los costos Estándar y los dos enfoques de Costeo

El problema que se presenta al utilizar costeo variable para mostrar los resultados de operación, es el referente a cómo tratar las variaciones de estándares; por ejemplo, en precio de materiales, en uso de materiales, en eficiencia de mano de obra, en gasto o presupuesto de los gastos indirectos de fabricación, etcétera. La forma de tratar dichas variaciones resulta clara: se deben llevar a resultados a través del costo de venta, al igual que en costo absorbente, por que dichas variaciones se producen por efectos o variables independientes del sistema de costeo que elija la empresa. El hecho de que los operarios sean descuidados y usen mas materia prima de la debida, no tiene nada que ver con el sistema de costeo. Que se gaste más en energéticos o accesorios provocando variación, tampoco tiene ninguna relación con el sistema de costeo.

El único cambio conjunto de variaciones de estándares que no se enfrenta a resultados a través del costeo de venta en el costeo variable, es el de capacidad o volumen, que tiene como fin determinar la capacidad instalada no utilizada; sin embargo, ya que este sistema de costeo parte del supuesto de que los costos fijos de producción están más relacionados con el periodo que con el nivel de producción y por lo mismo se llevan el periodo, no tiene sentido esta variación, usándose únicamente bajo costeo absorbente.

4.3 Análisis de los Estados Financieros

Los gerentes, inversionistas y otros grupos de interés, por lo general desean obtener respuestas a dos preguntas importantes sobre una organización: ¿Qué tan buen desempeño tuvo la organización durante un periodo dado? ¿En qué posición esta la organización en un momento dado? Los contadores responden estas preguntas con dos estados financieros principales: el estado de resultados y el balance general. Para obtener estos estados, los contadores registran, de manera continua, la historia de la organización. A través del proceso de contabilidad financiera, el contador acumula, analiza, cuantifica, clasifica resume y reporta los eventos y sus efectos sobre la organización.

Para obtener dicha información es necesario contar con un sistema de captación de las operaciones que mida, clasifique, registre, y resuma con claridad en términos de dinero, las transacciones y hechos de carácter financiero.

El proceso contable se enfoca en las transacciones. Una transacción es cualquier evento que afecta la posición financiera de una organización y que requiere registro. Al pasar los años, se han desarrollado muchos conceptos, convenciones y reglas con respecto a los hechos que deben asentarse como transacciones contables y la forma en que se mide su impacto financiero. Estos conceptos se introducirán en forma gradual.

Los estados financieros son reportes resumidos de las transacciones contables. Pueden ser aplicables a cualquier momento y a cualquier lapso de tiempo.

Los estados financieros interesan tanto desde un punto de vista interno o de administración de la empresa, como desde punto de vista externo o del público en general.

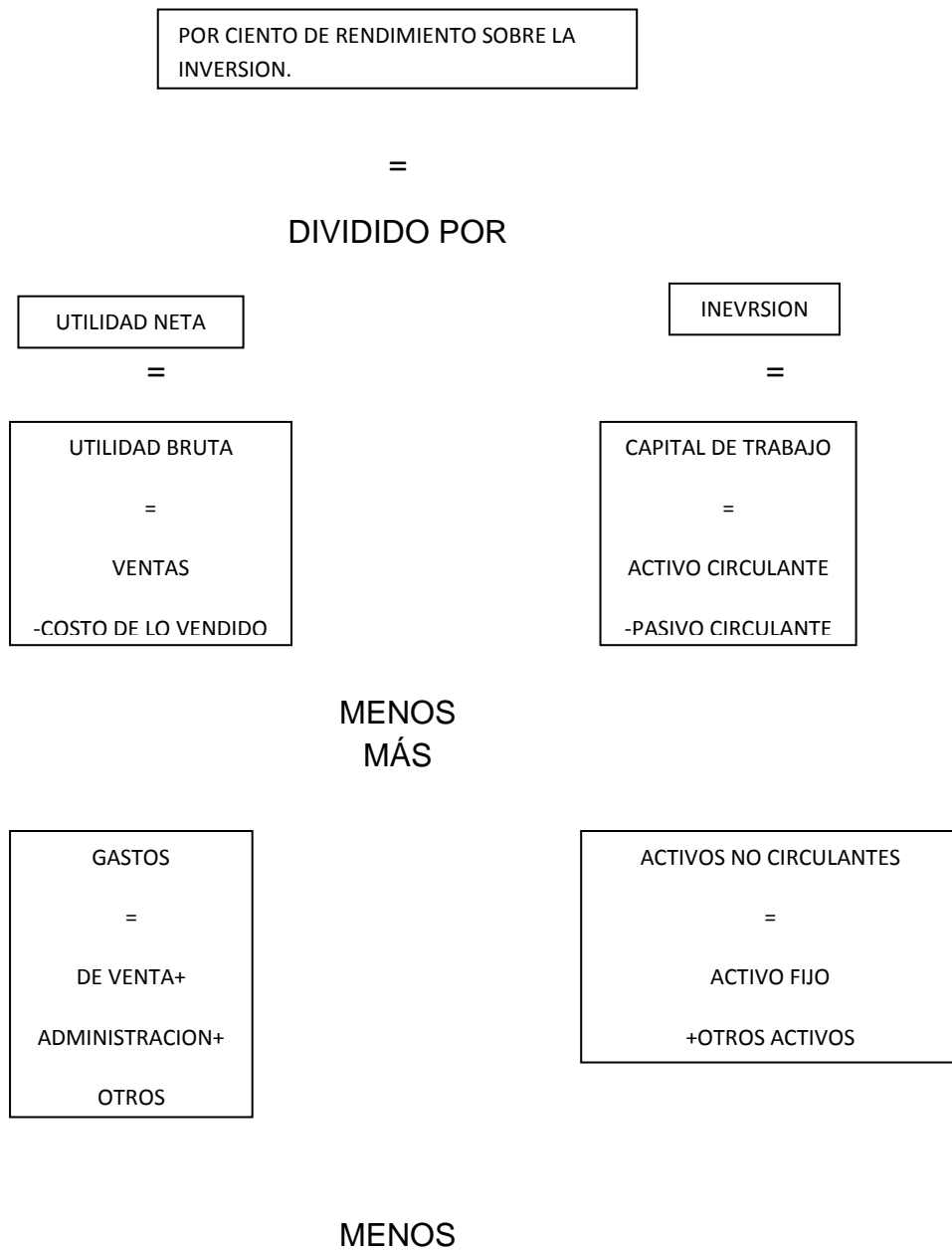
El rendimiento de la inversión es la mejor medida del comportamiento general de una empresa, como puede verse en la ilustración 4.2 en donde muestra como se calcula en relación con las principales partidas del balance general y del estado de pérdidas y ganancias. El lado del activo de un balance general muestra las categorías en las que se han usado los fondos de los inversionistas. Algunas de las partidas de activo circulante están correlacionadas con el pasivo circulante; los inversionistas o permanentes deben aportar la diferencia a la que se llama capital del trabajo circulante (2. Estos inversionistas permanentes también deben de aportar los fondos para usarse en activos no circulantes. Como se indica en la nota al alcance de la ilustración la medición del rendimiento se usa en dos sentidos:

El rendimiento sobre la inversión de los accionistas (activo menos pasivo)

El rendimiento sobre la inversión total, que incluye tanto la inversión de los accionistas como la de los obligacionistas y otros acreedores a largo plazo.

Ilustración 4.1

FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO DE LA INVERSION



IMPUESTO SOBRE LA RENTA

O TAMBIEN

INVERSION=

PASIVOS NO CIRCULANTES

+ CAPITAL CONTABLE

Nota: esta ilustración se refiere a la inversión total. La inversión de las acciones es igual a la inversión total menos los pasivos no circulantes.

El balance general (denominado con más precisión estado de posición financiera o estado de situación financiera), es una fotografía de la posición financiera en un instante dado. Tiene dos secciones que se compensan activos y capital. Los activos son los recursos o económicos que se espera que beneficien las futuras actividades. El capital son las reclamaciones contra o los intereses en los activos.

El balance general el estado de ingresos y gastos, el estado de utilidades retenidas y el estado de cambio de situación financiera, que son los estados principales o de uso general, interesan a un mayor número de personas en virtud de que cubren los aspectos fundamentales de la operación de las empresas.

Ilustración 4.2

Compañía xxxx

Balance general (en miles de dólares)

	ACTIVO	
<i>CIRCULANTE</i>		
CAJA Y BANCOS	30	30
CUENTAS POR COBRAR	42	332
MENOS :ESTIMACION DE CUENTAS INCOBRABLES	2	2
CUENTAS POR COBRAR-NETO	40	30
INVENTARIO DE MERCANCIAS	60	50
GASTOS PAGADOS POR	10	10

ANTICIPADO		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	140	120

FIJO:

TERRENOS	30	30
EDIFICIOS Y EQUIPOS	120	120
MENOS DEPRECIACION ACUMULADA	70	60
EDIFICIOS Y EQUIPOS-NETO	50	60
TOTAL ACTIVO FIJO	80	90

OTROS ACTIVOS:

CREDITO MERCANTIL Y PATENTES	10	0
TOTAL ACTIVO	230	210

PASIVO

CIRCULANTE:

CUENTAS POR PAGAR	30	25
SALARIOS E IMPUESTOS VENCIDOS	10	10
IMPUESTO SOBRE LA RENTA(ESTIMADO)	20	15
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	60	50

FIJO

OBLIGACIONES HIPOTECARIAS AL 4% ANUAL	40	40
TOTAL PASIVO	100	90

	CAPITAL	
CAPITAL SOCIAL (5,000 ACCIONES COMUNES)	60	60
UTILIDADES RETENIDAS	70	60
TOTAL CAPITAL	<u>130</u>	<u>120</u>
SUMAN EL PASIVO Y EL CAPITAL	<u>230</u>	<u>210</u>

Desde el punto de vista interno, los estados financieros principales interesan a la administración a los empleados y a los dueños o accionistas tanto como fuente de información para fijar políticas administrativas como información de la situación que guardan los intereses de los accionistas o propietarios.

Ilustración 4.3

Compañía xxxx

Estado de pérdidas y ganancias Condensando del año 2011 (En miles de dólares)

	DOLARES	PORCIENTOS
VENTAS BRUTAS	303	101.0
MENOS: DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	3	1.0
VENTAS NETAS	<u>300</u>	<u>100.0</u>
MENOS: COSTO DE EVNTAS	180	60.0
UTILIDAD BRUTA	<u>120</u>	<u>40.0</u>
GASTOS DE OPERACIÓN	78	26.0
UTILIDAD DE OPERACIÓN	<u>42</u>	<u>14.0</u>

INTERESES	2	0.7
UTILIDAD ANTES DE LOS	<hr/>	<hr/>
IMPUESTOS	40	13.3
PROVISION PARA LOS IMPUESTOS		
SOBRE LA RENTA	20	6.7
UTILIDAD NETA	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

Desde el punto de vista externo, los estados financieros pueden interesar a:

- a) Los acreedores, como fuente de información para que estimen la capacidad de pago de la empresa para cubrir créditos.
- b) Las personas o empresas a quienes se les solicite crédito o aportaciones adicionales de capital para que estudien y evalúen la conveniencia de su inversión.
- c) Las autoridades hacendarias para efectos de los impuestos que gravan a las empresas.
- d) Diversas dependencias gubernamentales con relación a concesiones y su franquicias o bien para obtener información estadística, necesaria para orientar las directrices de los países.

Los pasivos son las obligaciones económicas de la entidad con los que no son dueños de la misma. El capital aportado por los dueños es el exceso de los activos sobre los pasivos. Para una sociedad un negocio organizado como una entidad legal separada y propiedad de sus accionistas el capital aportado por los dueños se llama capital en acciones. A su vez, el capital en acciones está compuesto de la reclamación de propiedad o en intereses en los activos totales que se derivan de cualquier inversión pagada (capital pagado) mas una reclamación de propiedad que se deriva del resultado de las operaciones lucrativas (utilidades acumuladas o ganancias acumuladas).

4.4 El papel de la Contabilidad Administrativa en el Control Administrativo

Toda organización es perfectible. Es decir, siempre puede mejorar y superar determinadas etapas para lograr los objetivos fijados por la administración. Si se acepta que todo es perfectible y que toda organización debe estar dispuesta a encontrar sus fallas y corregirlas, resulta obvio que destaca la importancia que tiene un correcto control administrativo. Ese control solo es posible si se cuenta con un sistema de información que sirva como punto de referencia para cuantificar las fallas y los aciertos de forma constantemente se esté corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la empresa.

4.4.1 Tipos de Control

A continuación se verán 3 sistemas más utilizados para ejercer el control administrativo, que sirven de guía para determinar el tipo de control que debe ser implantado según el tipo de empresa de que se trate.

I. Control guía o direccional.

Este método consiste en que los resultados se pueden predecir y que las acciones correctivas deben efectuarse antes de completar la operación. No se espera hasta que concluya la operación, ya que sería inoportuno llegar a este punto para corregir el curso de la acción.

II. Control selectivo.

Consiste en la verificación de muestras de determinadas operación para detectar si cumple los requisitos previstos, de forma que se determine si se puede continuar con el proceso.

III. Control después de la acción.

Una vez que la operación ha concluido se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido. Los presupuestos son ejemplo pitico de este sistema de control.

4.4.2 Objetivos del Control Administrativo

El control administrativo en las organizaciones contribuye al logro de los siguientes objetivos: diagnosticar, comunicar y motivar. A continuación se explica cada uno de ellos.

- **Diagnosticar**

El control administrativo es una herramienta que durante la actuación o toma de decisiones de la administración permite que se encuentren síntomas que arrojen la luz sobre áreas de aciertos, para determinar las acciones que se deben realizar a fin de corregir una situación o capitalizar un acierto. En esta forma se logran determinar focos conflictivos, o de aciertos, utilizándose el control administrativo como un medio de prever, más que de corregir apresuradamente bajo presión. La acción preventiva es mejor que la correctiva.

- **Comunicación**

Otros de los objetivos básicos del control es proporcionar un medio de comunicación entre las diferentes personas que integran la organización. Esto se logra informando los

resultados de las diversas actividades que se lleven a cabo dentro de la empresa. También es un medio para que el subordinado conozca las pautas que servirán de guía y base para que su jefe evaluara periódicamente su actuación.

- **Motivación**

El ser humano necesita ser estimulado. Requiere incentivos para que contribuya al logro de los objetivos de la compañía; pero también requiere que los objetivos de la empresa no se encuentren en conflicto con sus objetivos personales o con los de su grupo social. De haber oposición de objetivos, los primeros objetivos perjudicados son los de la empresa. Se considera que lo más importante al implantar cualquier sistema de control es el convencimiento del personal afectado de la bondad de la herramienta puesta a su servicio, ya que una vez aceptado el nuevo sistema por lo empleados su implantación es sencilla y logra el éxito.

4.4.3 Etapas para diseñar un sistema de Control Administrativo

- 1. Definición de los resultados deseados.**

El diseño de un buen sistema de control debe iniciarse en función de un objetivo fijado por la administración, determinado el conjunto de acontecimientos que se desea sucedan en el futuro. Una vez más queda demostrada la interacción entre planeación y control. En esta etapa se debe de tratar de que los resultados deseados expresen en dimensiones cuantificables.

- 2. Determinación de las predicciones que guiaran hacia los resultados deseados**

La idea de que el control consiste exclusivamente en comparar lo efectivamente producido con lo deseado es errónea. Un control administrativo efectivo es el que se preocupa por determinar con anticipación los elementos de predicción durante el proceso del control ayudaran a la obtención de los resultados deseados.

- a) cambios en los niveles medibles de los insumos
- b) complejidad del proceso
- c) síntomas

3. Determinación de los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados deseados.

Lo que se pretende en esta etapa es fijar el nivel que se considera aceptable y con el cual se harán comparaciones. Es decir, cada elemento predictivo necesita un estándar en función de los resultados deseados, de manera que se vea por simple comparación cuando se debe aplicar una acción correctiva.

4. Especificación de flujo de información.

Gran parte del éxito de un sistema de control administrativo depende de la forma de que se maneje la información. Debe evitarse que el flujo de información origine fricciones entre ambos grupos al participar un miembro del grupo directivo en algunas acciones correctivas. Lo más importante en esta etapa, independientemente de los canales de información que se establecen, es que los administradores estén seguros de la confiabilidad de la formación que están manejando.

5. Evaluación y aplicación de la acción correctiva.

La elección final y aplicación de la acción correctiva debe ser responsabilidad del ejecutivo de línea, de tal forma que dicha acción perturbe la secuencia normal de actividades. En esta etapa, el administrador debe preguntarse si es imprescindible planear nuevamente; es decir, corregir el curso de la acción actual, en función de la corrección propuesta, de forma que la brecha entre lo presupuestado y lo real se haga cada vez menor.

Capítulo V

5. Auditoria Administrativa

5.1 Mayores oportunidades en la empresa

El tiempo cambia muchas cosas. En la industria, banca, bolsa, servicios públicos, transportes, comercio, seguros ejército, gobierno, institutos de enseñanza etcétera, los viejos moldes, métodos y rutinas anticuadas están en vías de desaparición. Sistemas y usos anteriormente aceptados resultan impropios en la actualidad. El alcance de la auditoria en una empresa se limitaba en su mayor parte a la situación financiera y a los resultados de operación mercantil. Durante mucho tiempo la auditoria estuvo asociada con la contabilidad, de la cual se llegó a creer que formaba parte. La finalidad de dicha función era, en términos generales, de una revisión que solía encomendarse a auditores ajenos a la empresa para cerciorarse de la situación financiera y descubrir posibles fraudes o errores. Al crecer las empresas, la administración se hizo más complicada, cobrando mayor importancia la comprobación y control internos, debido a una más extensa delegación de autoridad de responsabilidad a los funcionarios. De aquí que los administradores sintieran la necesidad de llevar a cabo modificaciones en sus métodos.

Al mismo tiempo que el gran desarrollo de las empresas, aumento el número de problemas. Entre otros desafíos a su capacidad, el capitán de la empresa se vio en la necesidad de afrontar una serie de dificultades que requieran tomar decisiones, por ejemplo: incrementar la producción de la fábrica, buscar una nueva ubicación, financiar un programa de expansión, crear nuevas instalaciones el efecto de expansión en los costos de producción ,aumentar la investigación y desarrollo, problemas mayores de trabajo y la importantísima tarea de ajustar el volumen de la

producción a las condiciones del mercado, así como mantener el tamaño de la entidad productora en consonancia con las exigencias de volumen y variación.

Debido a los cambios en las condiciones económicas y variaciones generales en la demanda de los mercados, siempre existe la posibilidad de una disminución en las ventas con la siguiente baja en la actividad manufacturera. Las relaciones económicas, humanas sociales y políticas están en un estado de constante cambio y la frecuencia de estos cambios se ha vuelto más rápida, creando situaciones cada vez más complicadas, que han hecho más delicada la toma de decisiones. Tales circunstancias exigen una observación cuidadosa, una esmerada comprobación y un estudio minucioso en áreas situadas más allá del alcance de las auditorías de épocas pasadas.

Es muy probable que nunca antes en la historia de las actividades empresariales hayan recibido una atención más amplia los problemas propios de la administración para adaptarlos a un mundo en incesante cambio. Las empresas no solo tienen que estar alertas a la competencia doméstica, sino también a la que proviene del exterior, porque los productores de otros países, con la ventaja de salarios más bajos e impuestos menos onerosos, y con la ayuda, en muchos casos, de equipos automáticos afectan las ventas en casa y en los mercados foráneos. El problema consiste en una baja en el volumen de ventas y en las utilidades. Con el fin de protegerse, las empresas están recurriendo, cada vez en mayor número a instalar fábricas sucursales en otros países. En los Estados Unidos una cantidad creciente de negociaciones están invirtiendo importantes sumas en la construcción de fábricas y compra de maquinaria, pues saben que la esencia misma del crecimiento está en acabar con los viejos sistemas de actuar y en la implantación de nuevas tecnologías.

En términos generales, puede decirse que la industria ha mostrado una notable capacidad para utilizar métodos y técnicas de fabricación que han aumentado la eficiencia y reducido los costos en forma apreciable. Pero en el campo de la administración general, son muchas las organizaciones que no han actuado con la premura necesaria en la aplicación de las técnicas administrativas modernas y en la adopción de los sistemas administrativos que exigen los tiempos. Un buen número

de empresas ha concebido escasa o ninguna atención a las ventajas de la planeación a largo plazo, simplificación de las funciones administrativas para aprovechar al máximo el personal que las desempeña y una evaluación de los métodos y la forma de utilizarlos. Cambio y crecimiento son los aspectos que deben marchar al unisonó, ya que traen consigo todo lo que es apetecible en las empresa saber mejores técnicas, administración más eficaz y más amplias oportunidades de crecimiento.

El mundo está entrando a una nueva era de desarrollo económico. Una nueva revolución que ofrece grandes esperanzas, se encuentra en marcha a todo lo largo y ancho de las regiones habitadas del mundo. La perspectiva es una gran demanda de toda clase de energía y a salvo la no deseada ocurrencia de algún conflicto bélico de proporciones universales, es de confiarse en que el comercio y la industria aprovechen la oportunidad.

Son muchas las áreas en que están surgiendo grandes y nuevas demandas como resultado de los adelantos en la propulsión a chorro, proyectiles, energía atómica, giroscopios, armas nucleares, sustancias químicas termoelectricidad, drogas maravillosas, nuevos metales nuevos plásticos, nuevos insecticidas, alimentos deshidratados etcétera. A medida que ocurren cambios la administración impulsa las innovaciones. Los esfuerzos realizados por algunas empresas especialmente las que alguna ocasión se dedicó a la defensa nacional. Han sido constantes, para aprovechar al máximo su tremenda potencialidad en la producción, su habilidad técnica y la inteligencia de sus expertos. El enfoque, antes de proceder a la producción, es saber cuáles son las necesidades de los clientes y como satisfacerlas. Muchas organizaciones esperan aumentar sus volúmenes de ventas y beneficios, en virtud del crecimiento de la población.

En los próximos diez años, los Estados Unidos tendrán alrededor de treinta y tres millones de personas más que alimentar, vestir, albergar, transportar, educar y divertir. En todo el mundo habrá alrededor que quinientos millones mas de habitantes. Debido a los grandes cambios que requiere el producir bienes y servicios que exige una población en aumento, tendrán que suscitarse importantes

innovaciones en los procesos administrativos, para poder dar satisfacción a esas necesidades.

Los nuevos procedimientos técnicos, conceptos, maquinaria y otros adelantos ofrecen grandes oportunidades. Mucho se ha logrado en estos últimos años como resultado de los grandes avances en sistemas de circuitos y el surgimiento de la electrónica. La experiencia ha demostrado que una automatización de las actividades industriales es esencial para nuestra prosperidad. Trátese de empresas mercantiles, de organizaciones institucionales o gubernamentales, hay numerosas y novísimas herramientas aprovechables para la consolidación y capacitación de la información necesaria para los ejecutivos puedan tomar sus decisiones. Las computadoras electrónicas están revolucionando las funciones administrativas de la oficina. Muchas se han hecho cargo de tareas completas en las oficinas y fabricas, constituyendo una valiosísima contribución a la manufactura, distribución y dirección. Los años que nos esperan traerán consigo mayores perfeccionamientos y aplicaciones en el campo de las computadoras y equipo relativo.

Todo el concepto del procesamiento integrado de datos que en trabajo de oficina implica la sistemática organización y unificación de toda función de procesamiento de datos a través de una empresa, está siendo objeto de una creciente aceptación por la iniciativa privada, las instituciones y el gobierno. Esto no quiere decir que se imponga la adquisición de una gran computadora o el empleo de una red de comunicaciones para transmitir información en ambos sentidos entre puntos separados o sucursales.

5.1.1 Exigencias de la Administración

Las exigencias planteadas a la administración para que se beneficie de las oportunidades actuales y futuras, deben ser afrontadas por esta. Siendo tantas las posibilidades encierra el desarrollo industrial y económico, la administración que se precie de cuidadosa y prudente, procederá a examinar a fondo sus objetivos y métodos. Desde luego, es indudable que le interesa participar en los beneficios de

las nuevas oportunidades y circunstancias cambiantes, así como aprovechar las innovaciones en instrumentos y procedimientos administrativos, que pueden servir de gran ayuda al ejecutivo en los diferentes niveles de la administración, para realizar un trabajo más eficaz y al mismo tiempo prepararle a asumir responsabilidades que entrañen mayor envergadura.

Dichos instrumentos y técnicas capacitan al administrador para poner en obra planes, examinar resultados e implantar mejoras. Existen técnicas para resolver los problemas de la dirección mediante un enfoque integrado y sistemático, para asegurar coordinación y acción, medir planes contra resultados, interpretar estos y toma de decisiones.

El cambio constante de circunstancias impone una gran carga a la administración. Al administrador moderno, por razón de las mismas cosas, se le exige que posea un conocimiento mayor y más completo del estado de los negocios en cuanto afecta a las actividades de su empresa. Entre otros aspectos, debe ser el estado que guarda su ramo, gubernamental, industrial o comercial. Las tendencias en precios y ventas, que actividades de promoción se realizan cual es la situación de los inventarios, etcétera. Aparte de lo anterior, necesita conocer como se compara su empresa con otras de la misma rama en lo tocante a volumen de ventas, promoción de las mismas, los precios, la participación en el mercado y en las inversiones; asimismo, como se comparan las ventas y producción de su rama industrial o comercial en general con otras de diferentes ramas, a que se debe que la tendencia en las ventas de su compañía sea mejor o peor que la prevaleciente en la rama especializada, que fue lo que hizo o dejó de hacer la empresa para influir en el empeoramiento o mejoría de la tendencia general imperante, por otra parte ¿podría la tendencia y volumen de ventas anuales relacionarse en alguna forma con el estado económico de los mercados doméstico, foráneo o regional?

Son numerosos los administradores que sabe bien cuál es el valor que tiene el contar con información confiable y actualizada en la toma de importantes decisiones. Si no se tiene esa información pueden sobrevenir muy serias consecuencias.

En la actualidad, la dirección en virtud de sus muchos problemas y complejidades. Exige una comprobación más estrecha de los controles y el desempeño. Además para cerciorarse de la precisión y confiabilidad de sus controles sobre la información contable quiere contar con mejores medios de control sobre todas las aéreas de la organización. El objetivo es llegar a una administración eficaz de la empresa y aun mejoramiento constante para el feliz desarrollo de sus rutinas y actividades cotidianas.

5.1.2 El mayor reto de la Administración

Decisiones y más decisiones: cabe duda que el tener que elegir entre dos o más alternativas constituye un verdadero desafío. En el transcurso de nuestra vida y en ocasiones con mucha dificultad la mayoría de nosotros nos vemos enfrentando al problema de tener que tomar una decisión que tal vez se relacione con una carrera profesional a seguir, con el matrimonio o con algún otro aspecto crucial. En todos los órdenes de la vida, Hay problemas solo la persona afectada puede resolver. Quizá traten de convencerla de que siga tal o cual camino, pero al final será ella quien deba tomar la decisión definitiva en consonancia con sus propios intereses e inclinaciones. Habrá caos en que llegue a la conclusión posterior de que cometió un error y, si no es demasiado tarde, buscara enmendarlo volviendo a elegir varias posibilidades.

La organización moderna está en una continua búsqueda de soluciones más eficaces a sus problemas y métodos mejores para llevar a cabo sus funciones. Tratase de una tarea directiva ininterrumpida. En todas las aéreas de la administración, así como en la producción de nuevos artículos, servicios, herramientas, conceptos, equipo y sistemas de manufactura, hay que investigar la forma de hacerlo mejor.

Hay negociaciones en las que la dirección han avanzado más en cuanto al establecimiento de un programa de examen y evaluación de sus métodos y desempeño, y esto quiere decir tener que ir más allá de un simple escudriñamiento de los informes tradicionales, como son los estados comparativos de pérdidas y

ganancias, balances generales, e índices de funcionamiento. En otras palabras, lo que se necesita es revisar, evaluar planes y objetivos, estructuras organizativas, políticas, sistemas, procedimientos, métodos de control, recursos humanos y físicos normas de desempeño y medir los resultados.

Este enfoque ha hecho resaltar la necesidad de que esa labor de supervisión se lleve a cabo por individuos no solo fundamentalmente capaces, sino también poseedores de una educación, adiestramiento y experiencia en especialidades, que le permita actuar con eficacia.

Aun cuando los beneficios de realizar auditorías de la administración son grandes y numerosos, se necesitan tiempo para planear y poner en obra un programa. Esta clase de investigaciones exige individuos que posean un conocimiento a fondo de las bases de operación de una empresa. En otras palabras, deben estar perfectamente familiarizados con los elementos básicos de la administración.

5.2 Conceptos fundamentales de la Auditoria Administrativa

La auditoria administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa.

Son varios los conceptos fundamentales que deben guiar a quien corresponde dicha función.

5.2.1 Alcance de las actividades

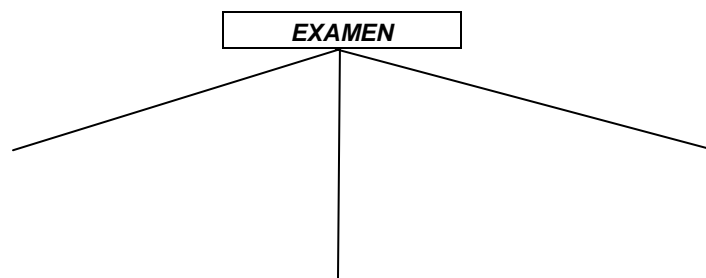
La auditoria administrativa puede ser una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorias abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas. El campo de estudio puede abarcar la economía de producción, incluyendo elementos tales como especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración. También podría incluir los factores de la producción a saber: materias primas, procuración de partes de repuesto,

disponibilidad de mano de obra, disposición de las instalaciones, mano de trabajo etcétera.

Por otra parte, las áreas de examen entre otras podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipo de aplicaciones del procesamiento de datos, canales de distribución de la mercancía, eficiencia administrativa, etcétera.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son los siguientes:

- Planes y objetivos
- Estructura orgánica
- Políticas y prácticas
- Sistemas y procedimientos
- Métodos de control.
- Formas de operación.
- Recursos materiales y humanos.

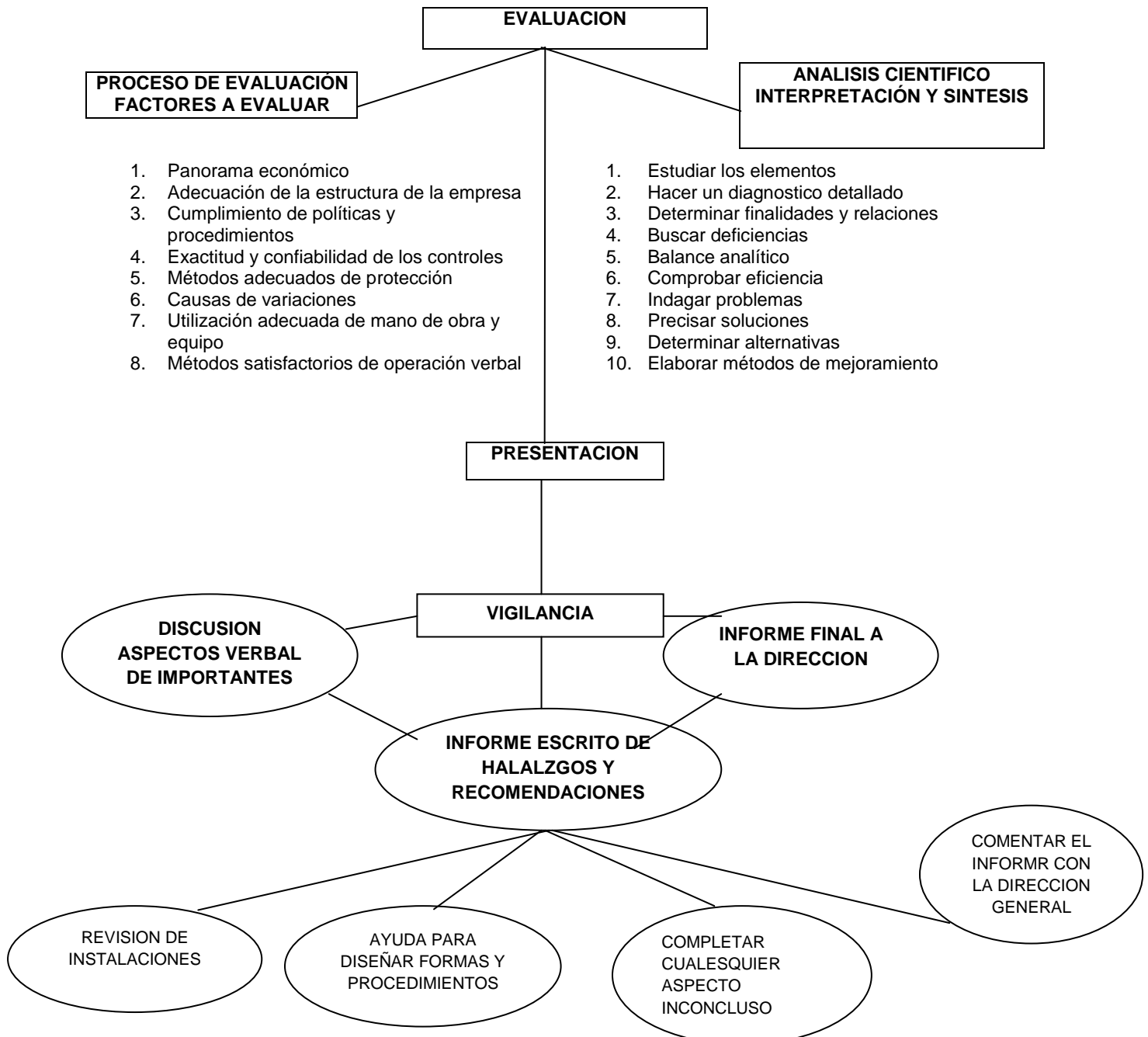


AREAS A REVISAR

1. Uno o más funciones específicas
2. Departamento o grupo departamentos
3. División o grupo de divisiones
4. Empresa como un todo

DETALLES A ESTUDIAR

1. Planes y objetivos
2. Estructura de la organización.
3. Políticas, sistemas y procedimientos
4. Métodos de control.
5. Recursos humanos y físicos
6. Normas de ejecución
7. Medición de resultados.



5.2.2 Planes y objetivos

La experiencia nos demuestra que una de las mayores eficiencias en numerosas empresas, es la de la administración no da pleno cumplimiento a los principios de la organización. En general, puede decirse que ello se debe a una diferencia o si se requiere a una falta de comprensión y aprecio del valor que tiene dichos principios. En algunos casos, no hay unas personas calificadas que puedan implantar los requisitos necesarios.

Al evaluar los planes y objetivos generales puede parecer en algunos casos que la alta dirección de una empresa no se ha percatado bien de hasta donde unos planes mal trazados están impidiendo que se alcance dichos objetivos. Son muchos ejecutivos que no sienten la necesidad de volver a planear o dedicar tiempo a una planeación continua con vistas al futuro hay otros que conocen bien cuál es el problema, pero no actúan por un motivo u otro.

El éxito de un plan de organización en cualquier empresa, se refleja con toda claridad en la constante capacidad de la misma para mantenerse al parejo de las cambiantes situaciones de los negocios y percibir las grandes oportunidades que se están presentando como resultado de los adelantos tecnológicos, ideas y uso de nuevo y moderno equipo. La empresa bien organizada, está planeada mediante objetivos y planificación. Los altos ejecutivos se ven conminados a tener una buena información, al día, de las situaciones corrientes de idear los medios de afrontar problemas futuros. Es perfectamente posible, en virtud de los nuevos conceptos y adelantos técnicos, que quienes figuran en el departamento de ingeniería de una empresa, tengan que reparar toda una nueva línea de productos. Esta da por resultado que hay adoptar nuevos materiales, diseños y métodos. Corresponderá al departamento de relaciones industriales tener preparado un número extra de trabajadores especializados y dedicar tiempo a adiestrar a los que ya existen para capacitarlos en la nueva labor. El departamento de ventas tal vez tenga que implantar una organización de ventas más eficaz para hacer frente a una fuerte competencia.

Desde luego el auditor necesita percatarse de que una planeación bien hecha, adecuadamente combinada, reducirá mucho la confusión y malos entendidos entre la alta dirección y los jefes de departamentos. Al evaluar los detalles de la planeación el auditor tratara de determinar si la persona o personas a quien esa se encomendó estas, dedican el tiempo suficiente para meditar en sus diversos aspectos, transcribir el futuro de sus reflexiones o si están pendientes de poner los detalles del plan al día cuando se presentan nuevas situaciones. También debe saber si los planes futuros hechos del conocimiento de los funcionarios clave y si fueron de la aprobación de todos los afectados, con anterioridad a su implantación. Por último, necesita saber si los planes y objetivos están bien incorporados a la estructura orgánica.

5.2.3 Estructura orgánica

Nada importa tanto el establecimiento y operación de una empresa, como la necesidad de una planeación constante de la estructura orgánica, a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma. La administración moderna, sin importar lo competente que sea, no puede funcionar con plena eficacia si no cuenta con un buen plan de organización.

Para la estructuración de una organización eficaz, todo lo que se requiere es el empleo de un criterio empresarial sensato. La primera tarea consiste en determinar los planes y objetivos basados en las ideas actuales y que determinaran operaciones futuras. La segunda es pasar una revista minuciosa a los requerimientos básicos de la empresa, para llegar a realizaciones satisfactorias.

Habrá casos en los que algunas funciones de importancia están siendo descuidadas y otras de menor importancia, son objeto de gran atención. Otras deficiencias que de vez en cuando suelen descubrirse, son que ciertos ejecutivos tienen una carga excesiva de trabajo, que puestos de importancia han sido ocupados por personas que carecen de la capacidad para desempeñarlos, que individuos de gran capacidad están encargados de funciones secundarias y de que el auxiliar de un presidente es responsable de varias funciones sin relación entre sí.

Determinadas funciones principales, puede pasarse a definir departamentos, divisiones y subdivisiones. Al cerciorarse bien los departamentos, se hace posible fijar las responsabilidades y determinar otros requerimientos. Un estudio de las necesidades de cada función se hace posible el establecer las especificaciones del trabajo. Con ello, se estará en condiciones de establecer una base para la selección personal apropiado que ocupe los distintos puestos. Hay que tener presente que una selección mal hecha, acarreará consecuencias desagradables.

Aun cuando a menudo se dice que los planes y objetivos son el fundamento de una organización, la estructura orgánica puede compararse al proyecto y construcción de la estructura de un edificio, sus techos, paredes, suelos, calefacción, fontanería, acabados y sus diversos accesorios, elementos todos indispensables. Puede afirmarse que guardan semejanza con las funciones que satisfacen las necesidades específicas de una empresa.

Una buena y bien fundada estructura de organización, con sus diversos elementos y unidades, contribuirá en mucho a la fijación de sanas políticas y prácticas administrativas.

5.2.4 Políticas y prácticas

Las políticas y prácticas sanas son, desde luego, esenciales para la administración eficaz. Delinean las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a la empresa que pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos. Las políticas, expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico.

Algo que conviene recordar es que toda política, por buena que sea, no surtirá buenos efectos si no está apoyada por sistemas y procedimientos apropiados.

5.2.5 Sistemas y procedimientos

Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor debe tener en mente su propósito y su forma y decidir sobre sus meritos respecto al modo en que sirven a los intereses de la empresa. Un sistema o procedimiento deficiente, puede resultar costoso entorpecer la observancia de la política que lo inspiró. Porque un procedimiento puede confundir, malinterpretar o ser inadecuado para un propósito determinado. Por otra parte, el sistema puede haber sobrepasado su utilidad. Por todo esto, el resultado de un sistema o procedimiento puede ser defectuoso y necesitar una medida correctiva.

Como son muchas las organizaciones que han intensificado su esfuerzo hacia una mayor simplificación y automatización como medios para reducir los costos, la importancia del especialista ha sido en aumento dentro de los campos de investigación y estudio, para desarrollar sistemas administrativos integrados, adoptar dispositivos de procedimiento electrónico de datos y promover la mecanización y estandarización generales. Tratarse de un labor coordinada con la gerencia, para aprovechar los grandes beneficios que se derivan de las numerosas herramientas que están ahora disponibles en materia administrativa.

5.2.6 Métodos de control

En todo región del comercio, la industria, las instituciones y el gobierno, se encuentran métodos de control y pleno funcionamiento. Son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. La finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado. Todo método de control, dentro de una empresa, comprende una comparación del desempeño real contra el desempeño pretendido, trátase de objetivo, norma o reglamento; tanto la causa como el costo de la diferencia o variación, deben ser determinados, además, tomar las providencias necesarias para aplicar las medidas preventivas. El supervisor del departamento de

costos es el responsable de llevar registros de los mismos y de informar a la Gerencia las causas y costos de las variaciones para que se aplique el remedio adecuado.

En toda actividad funcional específica se necesitan métodos de control a efecto de comparar las realizaciones con los planes previos, los objetivos, las políticas y prácticas, los sistemas y procedimientos.

Para que exista un control eficaz de cualquier tarea, tiene que haber una medición continua y detallada de la misma. Esto es cierto sobre todo tratándose de operaciones, costos, métodos, productos y salarios.

Si ocurriese que los controles demostraran deficiencia de un momento dado, habrán de darse los pasos inmediatos para corregir la situación. Para ello, el auditor examinará el desempeño, los objetivos, plan, organización, procedimiento y normas. Evaluará cada uno de estos elementos y procederá a hacer las recomendaciones necesarias.

Conviene recordar que si una auditoría administrativa no revela defectos importantes y ningún resquicio para aumentar la eficacia, por lo menos dejará una sensación de satisfacción y seguridad.

5.2.7 Métodos de operación

También se necesita un constante examen, análisis y evaluación de los métodos de operación. En lo tocante a mano de obra ha que determinar la fuerza de trabajo básica y ajustar la tasa de variación a límites razonables, cuando se haga necesario; mantener una fuerza de trabajo bien balanceada mediante la clasificación del trabajo en ventas, producción, ingeniería, administración, etcétera; modificar la cifra del personal, en consonancia con las necesidades de la empresa.

A fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, la empresa comercial debe planear y determinar su línea de mercancías y existencias, mantener ciertas normas

de calidad, asignar responsabilidades en cuanto a las compras y planear sus promociones de ventas, publicidad, venta directa y supervisión.

En cuanto a las organizaciones que proporcionan servicios como SEPOMEX, su principal preocupación debe ser la rapidez y calidad de la operación, capacidad de asimilación de mas trabajo, para lo cual tal vez sea necesario aumentar el personal, conformar la fuerza de trabajo a las disminuciones de volumen de operaciones y la conservación de controles apropiados de operación, para que la empresa funcione correctamente.

La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación o relaciones entre las diversas funciones, a efecto de conseguir los mejores resultados. El desempeño de una función debe balancearse con el de otro u otras.

5.2.8 Recursos materiales y humanos

En casi todas los tipos de empresas, existe una necesidad de evaluar las políticas y prácticas de personal, para mantener una buena administración del mismo y Correos de México no es la excepción por su gran y basta lista de personal a nivel nacional

La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nomina.

El auditor encontrará en muchos casos en que el Director necesita ayuda para dar con una solución a los problemas del personal, por lo que es necesario que las políticas y procedimientos de personal se asienten por escrito y corresponde al auditor revisarlos acuciosamente para ver que estén completos comprobando si reflejan bien la filosofía de la dirección respecto a las relaciones industriales o de servicios.

5.2.9 Medición cuantitativa y cualitativa

Es conveniente que el auditor conozca y aplique, siempre que sea posible, los métodos de medición cuantitativa y cualitativa, para lo cual deberá preparar aprovechando cuestionarios u otras técnicas-medidas, pruebas, escalas, etcétera, que le sirvan en su trabajo para establecer si algo es bueno, malo, alto, bajo, medio, etcétera.

Los métodos estadísticos son de gran utilidad en la medición de datos. Por ejemplo el trazado de las cualidades en una grafica de control después de los resultados de una inspección, mostrara las causas de variaciones que pueden desembocar en problemas y que, por tanto, exigen atención inmediata para ser corregidas.

5.3 Preparación de un programa de auditorías administrativas

Antes de implantar un programa general de auditoría administrativa, es indispensable contar con la aprobación y pleno respaldo de la dirección sin su comprensión absoluta aprobación y apoyo, lo más probable es que tarde o temprano surjan dificultades que puedan ser causa de desánimos y confusión, por tanto, al organizar un programa de auditoría conviene dar la importancia debida a la formulación de una política que señale objetivos y refleje un plan bien definido para la consecuencia de los mismos. Este plan debe incluir la selección de personal apropiado para la ejecución de las tareas, la determinación del procedimiento para realizar el trabajo, la implantación de un buen programa de adiestramiento que mejore la eficacia de la mano de obra y el establecimiento de una base de control de tiempo y costo a todas estas condiciones se las pueden considerar fundamentales.

5.3.1 Consideraciones Fundamentales

Como ya se dijo el objetivo primordial de la auditoria administrativa es sacar a luz deficiencias o irregularidades existentes en los elementos examinados dentro del sector de la empresa sujeto a estudio y apuntar a los posibles remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a conseguir una administración totalmente eficiente de las funciones.

5.3.2 Personal necesario

Quien se piense a dedicar a la auditoria administrativa, habrá de estar bien preparado en materias básicas que le capaciten a reconocer problemas con lo que se vea confrontado y los medios que le ayuden a solucionarlos. A continuación enumeramos algunas dichas materias que merecen la pena tener presentes:

- Problemas administrativos
- Toma de decisiones
- Planeación de la administración
- Contabilidad
- Sistemas y procedimientos
- Administración financiera
- Medición del desempeño
- Objetivos de la auditoria
- Redacción de informes
- Planeación y control de presupuestos
- Estadística administrativa
- Relaciones humanas
- Comunicación entre empresas.

5.3.3 Programa de adiestramiento del personal asesor

Para conseguir una buena calidad en el trabajo, se requiere seguir un programa continuo de adiestramiento, ya que el auditor administrativo debe estar siempre al corriente de los nuevos métodos a efecto mejor las normas de la auditoria, así como diversas y nuevas técnicas administrativas, inclusive nuevos conceptos, herramientas y equipo.

5.3.4 Consideraciones generales

El tiempo necesario para llevar a cabo una auditoria administrativa varara según la extensión y naturaleza del trabajo a realizar. por ejemplo: si se trata de una auditoria de la totalidad de las actividades del departamento de compras de una organización, podrían requerirse unas cuantas semanas, mientras que una auditoria de la totalidad de la empresa , podría llevarse varios meses o años. Mucho depende del tamaño de la actividad.

5.3.5 Utilización de los resultados de la auditoria administrativa

Aun cuando los detalles se encontraran en otra parte, diremos aquí que un aspecto muy importante de la auditoria administrativa consiste en el método de aprovechar los resultados de ella. Porque pueden involucrar desviaciones de las políticas equivocadas, controles inadecuados, procedimientos deficientes y otros factores más, algunos de los cuales pueden ser de importancia y requerir una acción inmediata para corregirlos.

5.3.6 Programa final de Auditoria Administrativa

Antes de dar principio a una auditoria, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan. Este aspecto consistirá en hacer una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir. Desde luego, lo más importante es que estos reglones vayan encaminados a los principales objetivos. No es necesario que el auditor siga

al pie de la letra del programa, porque habrá casos en que se le presenten ocasiones y oportunidades de ejercitar su imaginación y criterio.

Para terminar, diremos que el programa se concreta a un número de pasos importantes, el conocimiento de los cuales constituye el meollo de una actuación auditoria eficiente.

5.4 Iniciación de la Auditoria Administrativa

Las auditorias administrativas pueden llevarse a cabo en forma eficiente si se planea con cuidado. Esto significa la existencia de métodos sistemáticos de procedimiento, para recopilar e interpretar los hechos pertinentes y de importancia. Además, quiere decir que hay que realizar entrevistas para conseguir la información necesaria ya adecuada, emprender investigaciones, hacer análisis, aplicar técnicas modernas, determinar cuál es la realidad de los hechos, empleo probable de listas de comprobación, medir el desempeño y encontrar soluciones a los diversos problemas. El auditor necesita planear su trabajo, es decir que es lo que va hacer primero y cuando etcétera.

5.4.1 Análisis preliminar

Este análisis corresponderá a una función y al área que esta se lleva a cabo. Por ejemplo: en el renglón de la administración de personal, el auditor, en su análisis preliminar, tocara ciertos puntos necesarios para saber cómo actúa la función y donde se realizan las actividades. Para ello, querrá saber la de la organización, responsabilidades, políticas, sistemas, procedimientos objetivos y métodos de operación.

Además de lo anterior, convendrá que el auditor eche un vistazo a los procedimientos escritos para reclutamiento, promociones y traslados.

5.4.2 Entrevistas

Al efectuar una entrevista es necesario saber de antemano que clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas correctas. Cualquier inquisición, búsqueda, prueba o examen, requiere de una cierta dosis de preparación anticipada, a efecto de evitar pérdidas posibles pérdidas de esfuerzo y tiempo. Para asegurar la información que se pretende, hay que cuidar de entrevistar al personal adecuado. El auditor decidirá que personas son las que conocen la información pretendida y a quienes recurrir para mayores detalles. El momento y sitio de la entrevista son cosas que convendrá precisar de antemano y habrá de notificar oportunamente a la persona o personas que se entrevistarán.

5.4.3 Métodos sistemáticos del procedimiento de auditoría administrativa

La elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoría que constituya, hasta cierto punto, cuando este método se elabora de acuerdo con prácticas de auditoría sanas, suministra seguridad y confianza en la actuación. Por otra parte el auditor contará con una guía para la ejecución del trabajo a su cargo.

En general puede decirse que por su experiencia sabe a que dedicar más tiempo y por dónde empezar, en virtud de la posible necesidad de una mayor concentración en determinados elementos que necesitan de una atención mayor. Sabe, asimismo, que todo elemento sometido a estudio exige cuidadoso análisis, interpretación y síntesis.

5.5 Mirando hacia el futuro

La dirección de una empresa que camina hacia el futuro, no puede basarse en formas y métodos pertenecientes al pasado, pues al hacer esto correrá graves riesgos. Surgirán problemas al tratar de atacar nuevas actividades haciendo uso de métodos, planos, herramientas y normas gastados o anticuados, muchos de los cuales mas bien necesitaran ser sustituidos por otros o bien por que quienes las dirigen, no tengan conciencia de las tendencias y corrientes económicas, ni tampoco

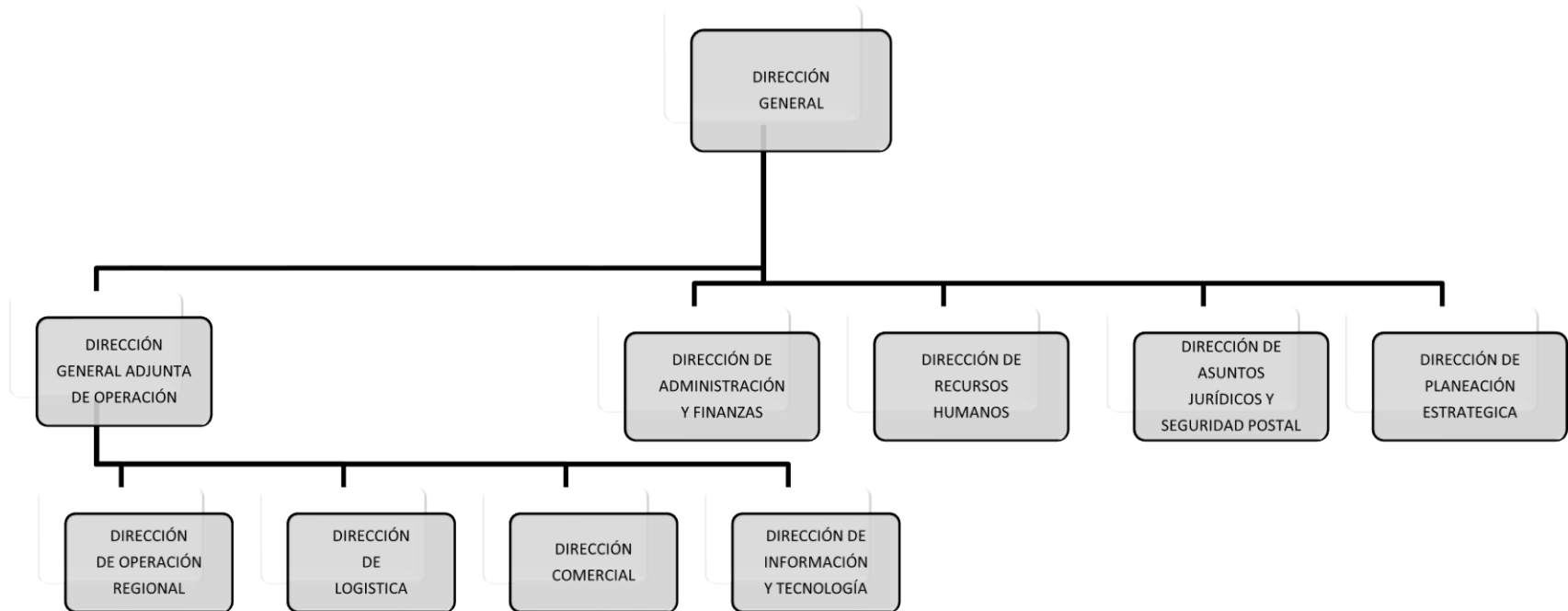
el acierto para entenderlas o la capacidad de interpretación para actuar con acierto ante ellas.

El ejecutivo actual sabe que la auditoria administrativa es un instrumento que sirve para examinar y determinar la calidad de la operación. También sirve para medir la eficacia de la estructura orgánica de la empresa, sus políticas y prácticas, sus sistemas y procedimientos, así como su personal. El empleo apropiado de la misma, puede ser el medio de dotar a la empresa con las cualidades necesarias para el logro de sus objetivos. También es de gran utilidad, a través de la revisión y la evaluación, para descubrir mejores métodos que hagan disminuir los costos y aumentar sus utilidades.

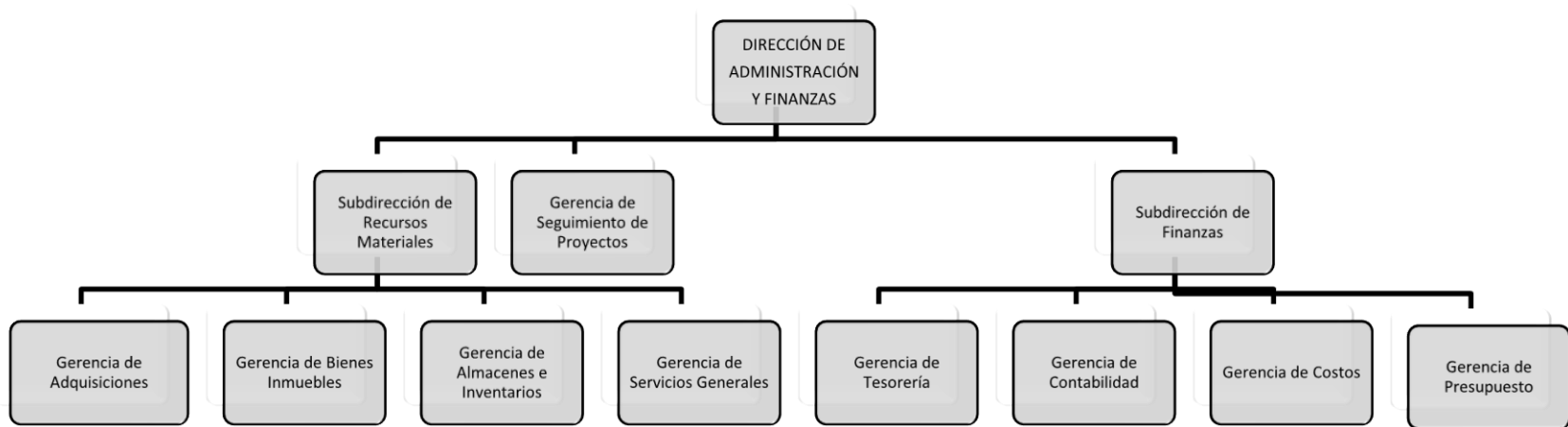
Capítulo VI

6. Caso Práctico

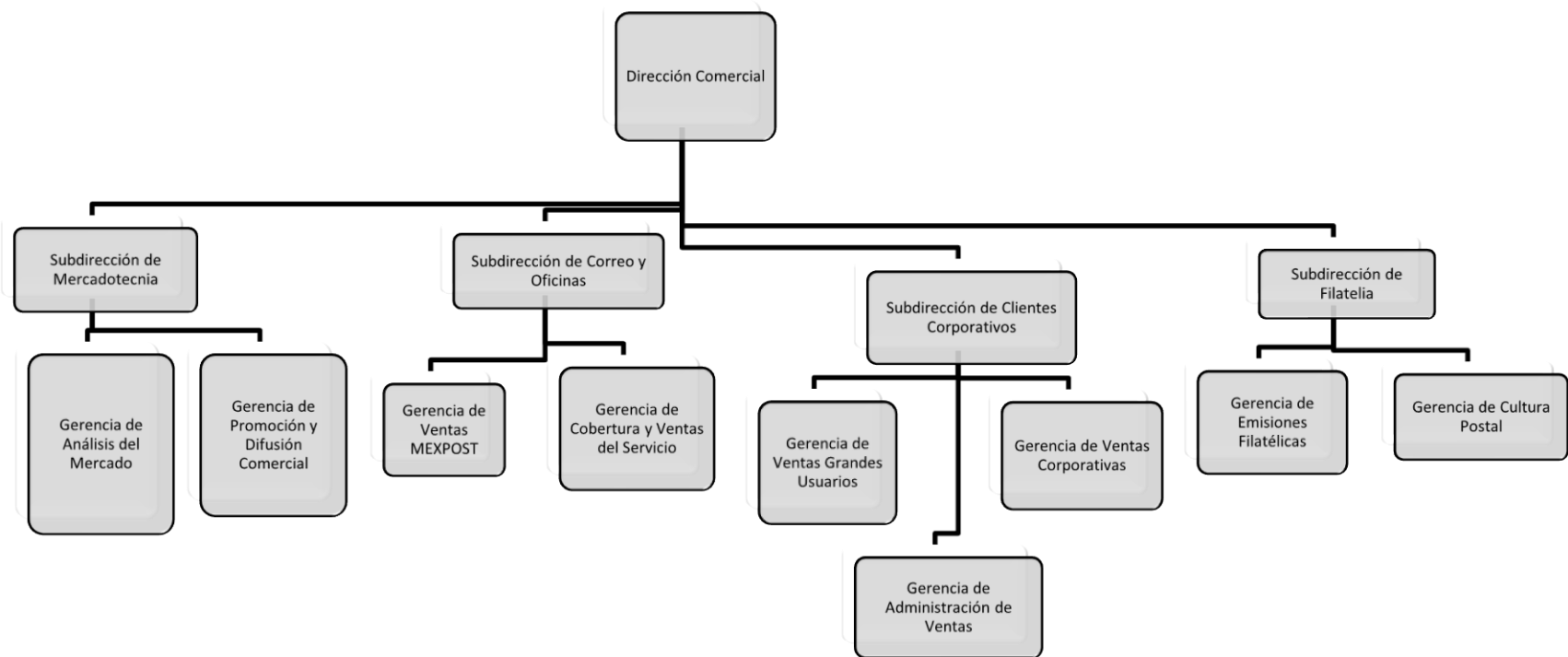
6.1 Organigrama General



6.2 Organigrama Dirección de Administración y Finanzas



6.3 Organigrama Dirección Comercial



Conclusión

Que la efectiva competitividad global, requiere de culturas eficientes en su contabilidad administrativa así como la gestión administrativa requiere de fundamentos contables para el establecimiento de estrategias.

Además que es vital mantener actualizada la información contable del ámbito fiscal, administrativo y financiero.

Que es muy útil disponer de otros recursos o herramientas diferentes de los tradicionales estados contables o financieros, para el control e implementaciones en las operaciones de las empresas.

Y podría sugerir o recomendar los siguientes puntos útiles para la buena administración contable:

1. Que debe asignarse suficiente presupuesto a los esfuerzos de instalación como de actualización de los medios que facilitan la información contable administrativa.
2. Que los directores o gerentes generales, deben capacitarse más en el ramo contable administrativo y financiero.
3. Que los asistentes y colaboradores involucrados a las áreas del control contable administrativo debe capacitárseles constantemente.
4. Que deben direccionarse los Sistemas de Información Gerencial (SIG), para presentar toda la gama estratégica de información contable administrativo, financiera y fiscal.

La facturación en la contabilidad administrativa es básica por lo que cada instrumento que se inicie como nueva etapa para este proceso debe de ser siempre legal y precisa, ya que lo que está en juego es el dinero de los consumidores de cualquiera que fuere el servicio y la necesidad de cada persona.

Es un paso importante al futuro y como lo es a una vida digital y de tecnología de este tiempo. Dejamos atrás el papel para contribuir no solo en los costos, sino con el medio ambiente.

Solo se necesita saber qué es lo que se requiere para saber, que tipo de programa se requiere para que nos beneficie en nuestra contabilidad y facturación.

En Correos de México basta saber que es en toda la República Mexicana sus servicios por lo que cada Estado y su vez cada área leva su facturación, se emiten diariamente miles de documentos fiscales electrónicos, la cual hace un poco complicada su administración y contabilidad aunque varios funcionarios públicos trabajen en ello.

Ay muchos motivos por la que podemos desconfiar de las facturas y más cuando no se emiten de la manera correcta, existen ciertas confusiones en cómo se manejan estos tipos de programas, y lo que se tiene que hacer es buscar mejoras con esta gran idea de emitirlas digitalmente.

La factura electrónica es un documento tributario generado por medios informáticos en formato electrónico, que reemplaza al documento físico en papel, pero que conserva el mismo valor legal con unas condiciones de seguridad no observadas en la factura en papel. Es el equivalente funcional de la factura en papel, que se puede transmitir desde el expedidor al destinatario por medios telemáticos.

En términos informáticos, consiste en un fichero con el contenido exigido por ley a cualquier factura, que se puede transmitir de emisor a receptor por medios telemáticos (de un ordenador a otro) y que posee unas características que aseguren la autenticidad e integridad. Para cumplir estos requisitos de seguridad cada factura debe por estar firmada mediante una firma electrónica reconocida.

Como beneficio unas cosas y otras no cuando se empezó a utilizar estas herramientas, y lo que se puede hacer es mejorar y actualizar esos programas para su mejor y eficaz uso, además de que siempre tendremos que cuidarnos de las

amenazas informáticas dando así mas fuentes de trabajo y por supuesto más trabajo que hacer en el futuro.

En conclusión, la Factura Electrónica es la representación del tradicional documento en papel, que contiene los mismos datos y tiene similar validez legal y fiscal.

Bibliografía

1. Ayaviri Gracia Daniel, Contabilidad Básica y documentos Mercantiles, 1ª Edición; Editorial N-DAG.
2. Código Fiscal 2012
3. Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, y Frank H. Selto Contabilidad Administrativa, Editorial Prentice –Hall Hispanoamericana, S.A, .2º Edición
4. Diario Oficial de la Federación de 1980.
5. Manual de Normas y Políticas Comerciales.
6. Manual de usuario para la facturación electrónica.
7. Máximo Anzures Contabilidad General, 2º Edición, editorial Penagos SA de CV
8. Moreno Fernández Joaquín 3º Edición instituto mexicano de ejecutivos de finanzas, A.C. México
9. Ramírez Padilla David Noel, Contabilidad Administrativa, 2º Edición, Editorial McGraw-Hill
10. Robert N. Anthony, D.C.S. 1º Edición 1964 Unión tipográfica editorial hispano-América
11. Terán Gandarillas Gonzalo, Temas de Contabilidad básica e Intermedia, 4ta Edición; Editorial Educación y Cultura.
12. Weil Román L, Davison Sidney, Biblioteca McGraw-Hill de Contabilidad Tomo I, 3ª Edición; Editorial McGraw-Hill.
13. William P. Leonard, Auditoria Administrativa Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa, 1º Edición Mayo de 1971, Editorial Diana México
14. www.correosdemexico.com.mx
15. www.ejournal.unam.mx
16. www.finanzaspracticas.com.mx
17. www.gestionadministracion.com

