

21 76



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ASPECTO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE DE UN DESPACHO DE LICENCIADOS EN CONTADURIA

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A :

MANUEL CONTRERAS AGUILAR

**DIRECTOR DE SEMINARIO:
C. P. DANIEL RAMOS SANCHEZ**

MEXICO, D. F.

1984



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 está 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.

INDICE

PAGINA

INTRODUCCION:

1

CAPITULO I

I.- ANTECEDENTES GENERALES

4

a) Antecedentes de la Profesión
Contable

4

b) Desarrollo en México

10

c) Campo de actuación de la Pro
fesión Contable

12

d) Qué es un despacho de Licenciados
en Contaduría

25

CAPITULO II

PAGINA

II.- AGRUPACIONES PROFESIONALES	28
a) Concepto de agrupación profesional	28
b) Características importantes	31
b.1) Sociedades civiles	31
b.2) Asociaciones civiles	34
c) Aspectos jurídicos	35
d) Aspectos fiscales	43
e) Conveniencias de ejercer una - agrupación profesional	58

CAPITULO III

III.- ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	64
a) Organigrama de un despacho	64

	<u>PAGINA</u>
b) Estructura de organización	67
c) División de funciones	72
d) La necesidad de un socio - administrador	80
e) División del patrimonio y jerarquía de socios	82

CAPITULO IV

IV.- ORGANIZACION CONTABLE	85
a) Control interno	85
b) Sistema de contabilidad	90
c) Catálogo de cuentas e ins- tructivo	108
d) Presupuestos	122
e) Estados financieros	125
f) Sistema de información	128

CAPITULO V

PAGINA

V.- ORGANIZACION DE OPERACION

134

a) Recursos Humanos

134

b) Canales de comunicación

143

c) Capacitación y adiestramien
to del personal

152

d) Selección y evaluación de -
nuevos Socios

159

CASO PRACTICO

CAPITULO VI

VI.- CONCLUSIONES

194

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El presente trabajo de seminario de investigación tiene como objetivo general estudiar el aspecto administrativo y contable de un despacho de Licenciados en Contaduría, siendo estos dos aspectos las bases principales para alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización. Este estudio lo he dividido en cinco capítulos y un caso práctico.

En el primer capítulo comento los antecedentes generales de la profesión contable y campos de actuación -- del Licenciado en Contaduría en la prestación de servicios profesionales, en forma independiente (al público en general) o en forma dependiente (a una persona o empresa en particular) y las distintas especialidades de nuestra profesión.

En el segundo capítulo presento la conveniencia -- de ejercer la profesión a través de una asociación profesional, con el fin de lograr beneficios, que no serían posibles o por lo menos más difíciles de obtener si efectuaran las actividades por su cuenta. Estos beneficios consisten en adquirir habilidades y aprovechar la ventaja -- que representa la experiencia acumulada a través de con--

sultas con los mismos socios o asociados de la firma, - además cualquier profesión se desenvuelve con mayor --- efectividad en grupo. También analizo el régimen jurídico y fiscal a que están sometidas las asociaciones de - profesionales.

En el tercer capítulo hago un análisis de la estructura administrativa de un despacho, mencionando - los elementos indispensables que debe tener cualquier - organización para una buena administración. Estos ele--- mentos son; el tener una organización dinámica y efi--- ciente que se encuentren bien definidas las funciones y jerarquías.

En el cuarto capítulo hago un estudio del aspecto contable de un despacho de Licenciados en Contaduría que en realidad es similar o igual a la de cualquier empresa, en donde se requiere que; todas las operaciones que se realicen, sean en forma normal y con el suficiente grado de control que salvaguarde los activos de la asociación y se contabilicen todas las operaciones - en forma exacta y oportuna y se emitan los reportes financieros para la planeación y toma de decisiones. La - importancia de que los presupuestos, sistemas de contabilidad y catálogo de cuentas satisfaga las necesidades del despacho.

En el quinto capítulo analizo la organización de operación en donde el elemento principal son los recursos humanos como en cualquier entidad, la diferencia es que en un despacho de Licenciados en Contaduría, los recursos humanos se clasifican en; personal profesional que es el elemento productivo y personal administrativo y de servicios. Los recursos humanos en un despacho requieren de capacitación y entrenamiento permanente para proporcionar servicios actualizados y de buena calidad.

Y por último el caso práctico que viene a confirmar el tener una buena organización en el despacho de Licenciados en Contaduría para poder realizar una estructura sólida, para una buena prestación de servicios.

Es importante señalar que estoy denominando a la profesión; con el título de Licenciado en Contaduría en todo el desarrollo de este seminario de investigación, ya que actualmente este es el nombre que asigna la Universidad Nacional Autónoma de México a los titulados en esta especialidad, aunque en la práctica se le conoce frecuentemente como contador público.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA

PROFESION CONTABLE EN MEXICO

a) ANTECEDENTES DE LA PROFESION CONTABLE

Todas las profesiones tienen sus antecedentes en el desarrollo que ha tenido la humanidad. Así la historia nos narra en forma ordenada los acontecimientos - ocurridos y las cosas memorables que han tenido las profesiones en toda la actividad humana.

La contaduría pública en términos generales - se concibe de lo que era la teneduría de libros, los -- primeros colegios de contadores, la época del intercambio comercial y la revolución industrial.

La contaduría pública en México está relacionada al desarrollo económico del país en todos y cada - uno de sus campos de actuación profesional, el contador público ha participado en una forma profunda para servir a la comunidad, de acuerdo al ritmo que trace y exi - ga el progreso del país, como profesionales especializa - dos.

"En la época del intercambio comercial y la revolución industrial, la contaduría tuvo que adaptarse a las exigencias productivas por estos cambios. Se necesitaba mejores métodos de procesamiento de datos financieros y Contadores mejor preparados. Se necesitaba -- una nueva clase de Contador, adecuada a las necesidades de la administración industrial."

"Durante los años que precedieron la primera guerra mundial, los métodos y la tecnología de la contabilidad revolucionaron rápidamente. Los días del tene-- dor de libros que llevaba el libro mayor con sus anti-- cuadas plumas estaban claramente contados. La guerra, -- dió un nuevo impulso a la tecnología y a los métodos!"

"En nuestro siglo el ritmo del cambio se ha -- acelerado constantemente en el mundo industrializado y la era de tecnología mecánica ha pasado a la era elec-- trónica. La vasta expansión de la actividad industrial y comercial requerían de procedimientos de decisión más sofisticados. Estos a su vez requerían mayor satisfac-- ción en señalar, clasificar, presentar la información -- con la ayuda creciente de las computadoras."

"Al entrar a los ochentas fascinantes desafíos se encuentran frente a la profesión. Habrá que ocuparse con cambiantes valores monetarios dentro de los países industrializados y subdesarrollados. Al hacerse más --

interdependientes las naciones, se hace más necesaria - la estandarización internacional de los métodos, sea -- como sea, la buena toma de decisiones seguirá siendo la clave del éxito empresarial, y la habilidad profesional del contador seguirá proporcionando la clave de las buenas decisiones."

Existen diversos criterios y puntos de vista para clasificar las actividades del Licenciado en Contaduría. Esto depende del hecho que se quiera enfatizar. El Licenciado en Contaduría puede realizar o ejercer su profesión en la prestación de sus servicios; al público en general (independientes acudiendo a un mercado de -- servicios) o si lo hace para una persona (física o moral acudiendo a un mercado de trabajo) particular. En relación a lo anterior, la descripción de las actividades profesionales del Licenciado en Contaduría quedaría de la siguiente manera:

1.- Como Auditores Internos.- El Licenciado - en Contaduría es el profesionista adecuado para realizar las funciones de supervisión administrativa y financiera que requieren los empresarios. A través de esta - función el Licenciado en Contaduría ofrece su ayuda en la protección de los bienes de sus clientes y promoción de la eficiencia en el desarrollo de las transacciones y colabora en el incremento de la productividad. Si estas funciones tienen una realización adecuada el benefi

cio será no sólo para acrecentar el prestigio profesional del Licenciado en Contaduría sino también para la sociedad en general.

2.- Como especialista en Costos.- Una función importante del Licenciado en Contaduría es la de diseñar sistemas de costos adecuados para propiciar el desarrollo y la supervivencia de toda empresa. Su función es esencial porque los controles administrativos requieren de bases técnicas sólidas.

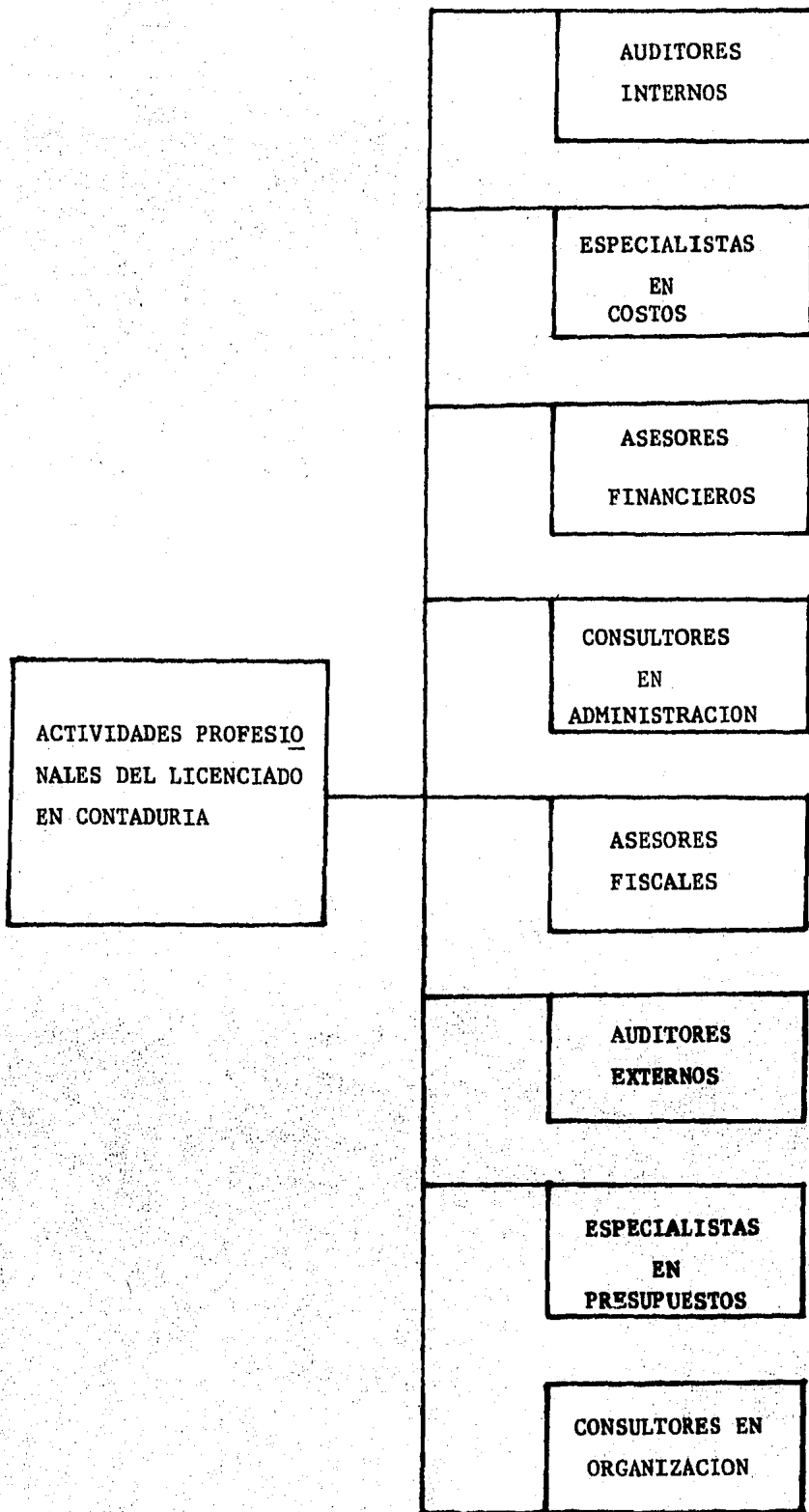
3.- Como Asesores Financieros.- Todo ente económico, aún el más pequeño, requieren de inversiones importantes de activo fijo. Esto es, las finanzas es otra de las áreas especializadas, en donde el Licenciado en Contaduría con sus conocimientos sabe y puede lograr el mejor aprovechamiento del capital y puede sugerir las fuentes de financiamiento más favorables.

4.- Como Consultores en Administración.- Esta área especializada del Licenciado en Contaduría, es un camino para encontrar la mejor forma de reestructurar la empresa y permitirle alcanzar la productividad que le demandan tanto los accionistas como la economía misma de nuestro país.

5.- Como Asesores Fiscales.- Somos expertos en esta área importante. El impacto que los impuestos -

ejercen en la economía de las empresas y de las personas físicas es la razón de que se considere importante, la intervención del Licenciado en Contaduría en esta -- área, por lo mismo se requiere de una adecuada consultoría fiscal.

6.- Como Auditores Externos.- El Licenciado en Contaduría independiente tiene una participación importante tanto en el sector privado como en el sector público, siendo hasta ahora el dictamen para efectos fiscales el de mayor relevancia; sin embargo, no debemos olvidar -- que también ha incursionado cada vez más en otras áreas relacionadas en el campo financiero y la consultoría administrativa.



CUADRO No. 1 ESPECIALIDADES DEL LICENCIADO EN CONTADURIA

b) DESARROLLO EN MEXICO

Por lo que se refiere a su desarrollo y a partir de la revolución industrial:

- a) Los primeros Despachos de Licenciados en Contaduría.
- b) El aumento en el número de profesionistas en el ejercicio y las personas dedicadas al mismo.
- c) La difusión, el conocimiento y la significación de la profesión contable y el sitio que le corresponde a la misma.
- d) La influencia del desarrollo económico del país y la expansión de la actividad industrial.
- e) La influencia gubernamental en el campo de los negocios.
- f) El crecimiento y la expansión geográfica de los primeros Despachos de Li-

cenciados en Contaduría y la iniciación de otros.

- g) La ampliación del campo de actuación de la profesión contable, el fomento de la idea de que formamos una profesión digna que se preocupa por incrementar su calidad y prestigio.
- h) La organización y combinación de cuerpos profesionales.
- i) La evolución de una literatura profesional.
- j) Desarrollo de la técnica contable.
- k) Desarrollo del ejercicio profesional.
- l) El Licenciado en Contaduría y su preparación académica.

CONTABLE

La profesión contable como cualquier otra profesión debe tener una definición precisa que se funde en un método riguroso y que le de un nivel de confiabilidad y validez general.

Definir la profesión contable es una tarea interesante y compleja, pues requiere descubrir sus elementos sobresalientes y los factores que influyen en su conducta; además hace necesario meditar cuando se desea establecer el objetivo y la misión que debe perseguir la profesión en su vida diaria y dentro del marco de la sociedad a la que sirve.

Los enfoques para definir la profesión del Licenciado en Contaduría⁽¹⁾ son los siguientes:

1. "Enfocar la profesión por su objeto; es de actuación profesional."
2. "Enfocar a la teoría básica de la contabilidad que le sirve de base para desarrollar su tecnología, y"
3. "Enfocar por un mercado de trabajo o -- por uno de sus servicios."

(1) Estos enfoques están contenidos en "Evolución y cambio en la formación profesional del Contador Público" (Revista Contaduría Pública del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Febrero de 1977) suscrita por el C.P. Alberto de Paz Saldivar, páginas 11 a 20.

CONCEPTO DE LA PROFESION CONTABLE POR SU OBJETO

Este enfoque es uno de los procedimientos que se han intentado más frecuentemente para definir la profesión contable y consiste en describir las áreas ocupacionales que más a menudo están cubiertas por el Lic. en C. . Estas áreas no son más que el campo de actuación profesional del Licenciado en Contaduría. El fundamento de este enfoque se establece en la investigación del área de actuación profesional del Licenciado en Contaduría en México y elaborado por el Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León, A.C., cuando dice lo que se debe entender por campo de actuación profesional: "El objeto de una Profesión, o sea aquellas actividades que un Profesional, por su preparación y experiencia, puede desempeñar con notable pericia y razonable exactitud".

Existen algunos factores principales que determinan y moldean ese campo de actuación, también requisitos necesarios para que una actividad humana pueda denominarse profesional y a sus ejecutantes profesionales, dando un concepto general del Licenciado en Contaduría y por último los dos aspectos importantes en la formación profesional como son: La necesidad de disponer de una teoría integrada profesional y; la necesidad de que los profesionales que usan los conocimientos contables intervengan en la enseñanza profesional.

FACTORES PRINCIPALES QUE DETERMINAN Y MOLDEAN

EL CAMPO DE ACTUACION PROFESIONAL DEL

LICENCIADO EN CONTADURIA (2)

1° "Necesidades Sociales a Satisfacer". Debemos hacer conciencia de su existencia, pues vivimos en una sociedad donde las necesidades son múltiples y los satisfactores escasos. Determinarlas hace que nuestra profesión se desarrolle y crezca.

2° "Demanda de los servicios prestados por la Profesión". Los servicios tienen modalidades y necesidades diferentes en el tipo de información, dependiendo de cada entidad y cada usuario de los mismos. Esto provoca una serie de diversos satisfactores. Al presentarse nuevas necesidades los usuarios que han utilizado -- nuestros servicios y dependiendo de la imagen que hallamos dejado en ellos, nos solicitarán nuestros servicios para ayudarles a resolver los nuevos problemas. La consecuencia de lo anterior ocasiona que ese campo de actuación se vaya ensanchando o moldeando.

3° "Preparación Universitaria". El profesionalista se forma por el producto de cambiar la experiencia en el trabajo. El estudiante obtiene las bases y --

y herramientas para fomentar esa experiencia en las instituciones de enseñanza superior y con esa preparación - se abrirá paso en el futuro, así pues se determinará con eso su campo de actuación. Su educación no sólo debe ir a la par con la práctica si no también anticiparse a los cambios.

4° "La Experiencia". Adquirida durante el trabajo del Licenciado en Contaduría, que siendo el último elemento determinante de su campo de actuación profesional, le va dando juicio e intensifica su capacidad creativa dándole destreza en la aplicación de sus esfuerzos para alcanzar los objetivos deseados. También por ese -- trabajo adquiere su especialización y le va facilitando la resolución en los problemas nuevos que se le presentan en la práctica. Y por último, ensancha aun más la actividad profesional.

(2) Esta investigación y elaboración fue denominada: "Campo de Actuación Profesional del Contador Público en México" (Publicación del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., segunda edición 1975). Pags. 11 a 20.

REQUISITOS NECESARIOS PARA QUE A UNA ACTIVIDAD HUMANA

SE LE DENOMINE PROFESION Y

A SUS EJECUTANTES PROFESIONISTAS

1° El servicio prestado, debe ser de calidad es decir, debe estar respaldado por una serie de conocimientos especializados adquiridos a través de un proceso educativo y en la práctica.

2° La actividad ha de estar basada en un espíritu de servicio y de responsabilidad social. Es decir, el interés que debe prevalecer se dirija al público en general con el que no se tiene un trato directo y no -- que ese interés sea dirigido al del cliente propio que nos va a pagar.

3° Que esa actividad tenga la identificación del individuo con el grupo de personas, tanto en los niveles administrativos más altos como en los más bajos. También en los Licenciados en Contaduría que no están agrupados sino que dependan de una organización que los contrata. Esa identificación en ambos casos debe extenderse con los miembros de las demás profesiones y que --

la regulen una serie de normas entre el Licenciado en Contaduría y las relaciones que mantienen con la sociedad, sus clientes y colegas.

4° Independencia en el sentido de que se conserve un punto de vista completamente imparcial y de -- que releve todos los datos significativos con la información respecto a la cual opina, para finalizar, nuestro Código de Etica Profesional señala a este respecto: La independencia e imparcialidad para el Licenciado en Contaduría deben ser reglas que sirvan de guía a la acción recta de su conducta profesional.

En este sentido cuando una actividad humana -- cuenta con esa serie de requisitos puede denominarse -- profesional y a sus ejecutantes profesionistas.

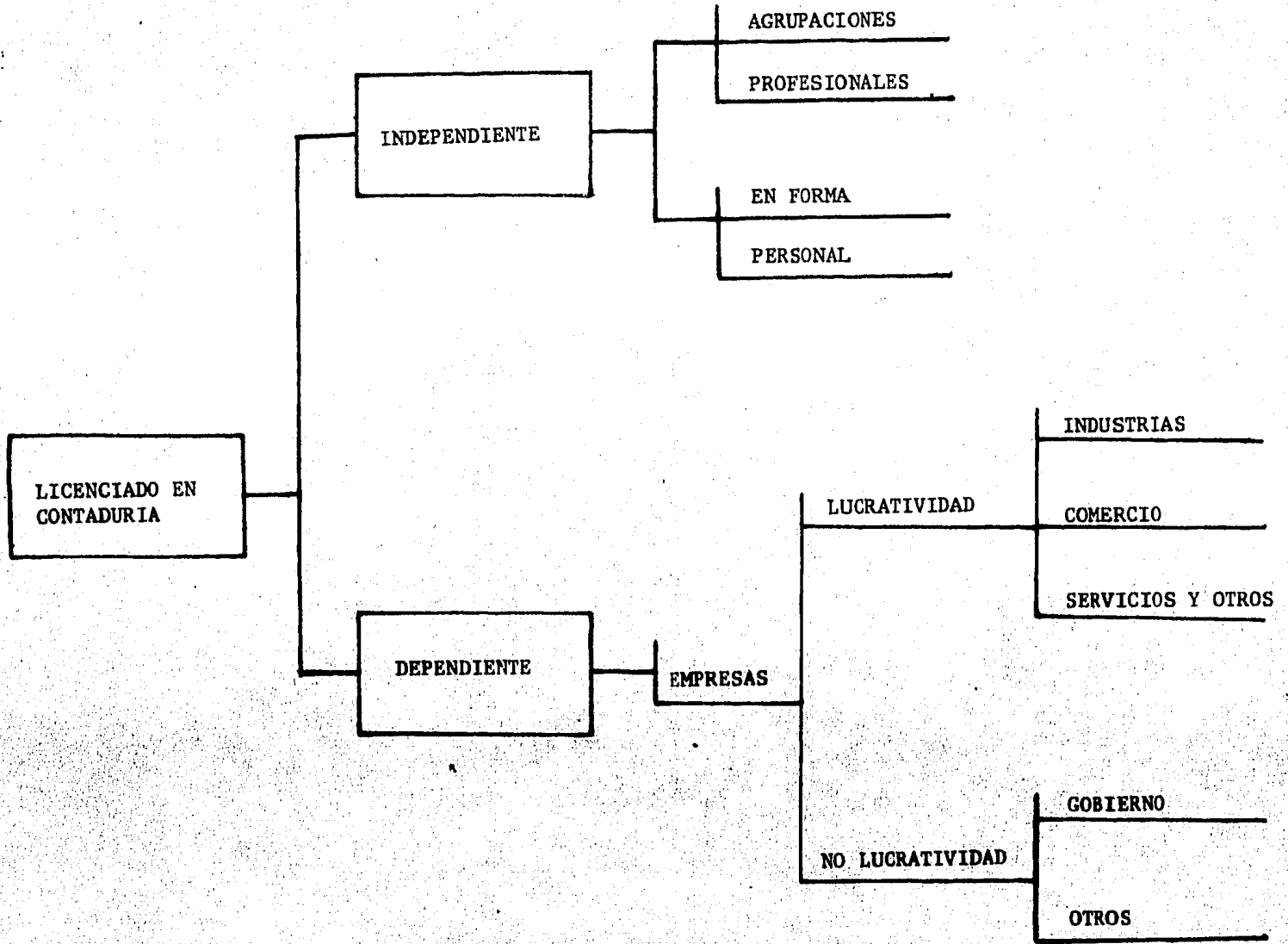
¿Que es un Licenciado en Contaduría?

Han existido verdaderas confusiones cuando la sociedad ha deseado conocer la función del Licenciado -- en Contaduría.

Siendo esas confusiones por la falta de uni-- formidad en la forma en que se le denomina, afortunada-- mente en la actualidad ya se ha ido logrando uniformar cada vez más, la forma en que se le debe de denominar, así como se ha difundido un poco más su verdadera fun-- ción:

El Licenciado en Contaduría; es un profesio--

nal en ejercicio que haciendo conciencia y tomando en -
consideración los factores principales que determinan -
y moldean su campo de actuación profesional para la fi-
jación de su actividad se le considere profesional y se
halla ocupando las áreas inherentes a su campo de actua-
ción. Ofreciendo sus servicios a cualquier persona que
se los solicite.



CONCEPTO DE LA PROFESION CONTABLE ENFOCADA POR UNA

TEORIA BASICA DE LA CONTABILIDAD QUE LE SIRVA DE

BASE PARA DESARROLLAR SU TECNOLOGIA

Este enfoque pone énfasis en lo administrativo, es decir, en la actuación Profesional del Licenciado en Contaduría y en la evaluación de los objetivos -- que persigue en la misión que cubre dentro de la sociedad.

La contabilidad es una disciplina que ha sufrido profundas inovaciones en el presente siglo en todos los sentidos en cuanto a: objetivos, técnicas, la incorporación de otras disciplinas, su mercado de trabajo y el de servicio y haber entrado en competencia con otras profesiones en algunas áreas que antes nada más eran de su exclusividad; por ejemplo el área de la administración financiera en donde ahora competimos con la profesión del administrador.

Es cierto que la disciplina del Licenciado en Contaduría en México, goza de una amplia aceptación por parte de un núcleo social económico importante que lo estimula a adquirir cada vez más, los conocimientos más

avanzados, reales y a un nivel elevado. Por eso en este enfoque se emplea la función contable para tratar de definir la Profesión del Licenciado en Contaduría, pues esta función ha tenido siempre el carácter de instrumento administrativo; cuyo fin es proporcionar información para la toma de decisiones racionales.

Es importante considerar lo anterior, desde el punto de vista de la aplicación de conocimientos del Licenciado en Contaduría o campo de actuación, pues ese conocimiento administrativo se halla aplicado principalmente, al mercado de trabajo; ya que en este se hallan laborando la mayor parte de esos profesionales en relación con los que están en el mercado de servicios. He aquí la importancia de enfocar esta definición con ese énfasis en lo administrativo pues éste es fundamental -- no sólo por esa razón de mercado sino también porque -- constituye un conocimiento básico para el ejercicio profesional en cualquier área en que se encuentre, a cualquier nivel y en cualquier sector económico.

Habiendo considerado lo anterior, la profesión contable se puede definir por "Una Teoría de la contabilidad que le sirva de marco de referencia al desarrollo de la tecnología contable con la cual acudir a un mercado de trabajo y otro de servicios que con el tiempo se han ampliado y continúan haciéndolo, pero que, por otro lado dan cabida a muchas otras profesiones --

que en no pocas veces compiten con técnicas e instrumentos muy avanzados". Para respaldar esta definición debemos considerar la estructura básica de la teoría de la contabilidad financiera y los conceptos que lo componen. Además, debemos tomar en cuenta que la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, tiene la finalidad de publicar otros boletines para con ellos "Dar una base más firme tanto a los contadores que producen la información como a los interesados en la misma, evitando o reduciendo la discrepancia de criterios que puedan resultar en diferencias sustanciales en los datos que muestran los estados financieros". Con el cumplimiento de esta finalidad de lograr, en forma importante, sentar las bases de la teoría referida.

CONCEPTO DE LA PROFESION CONTABLE

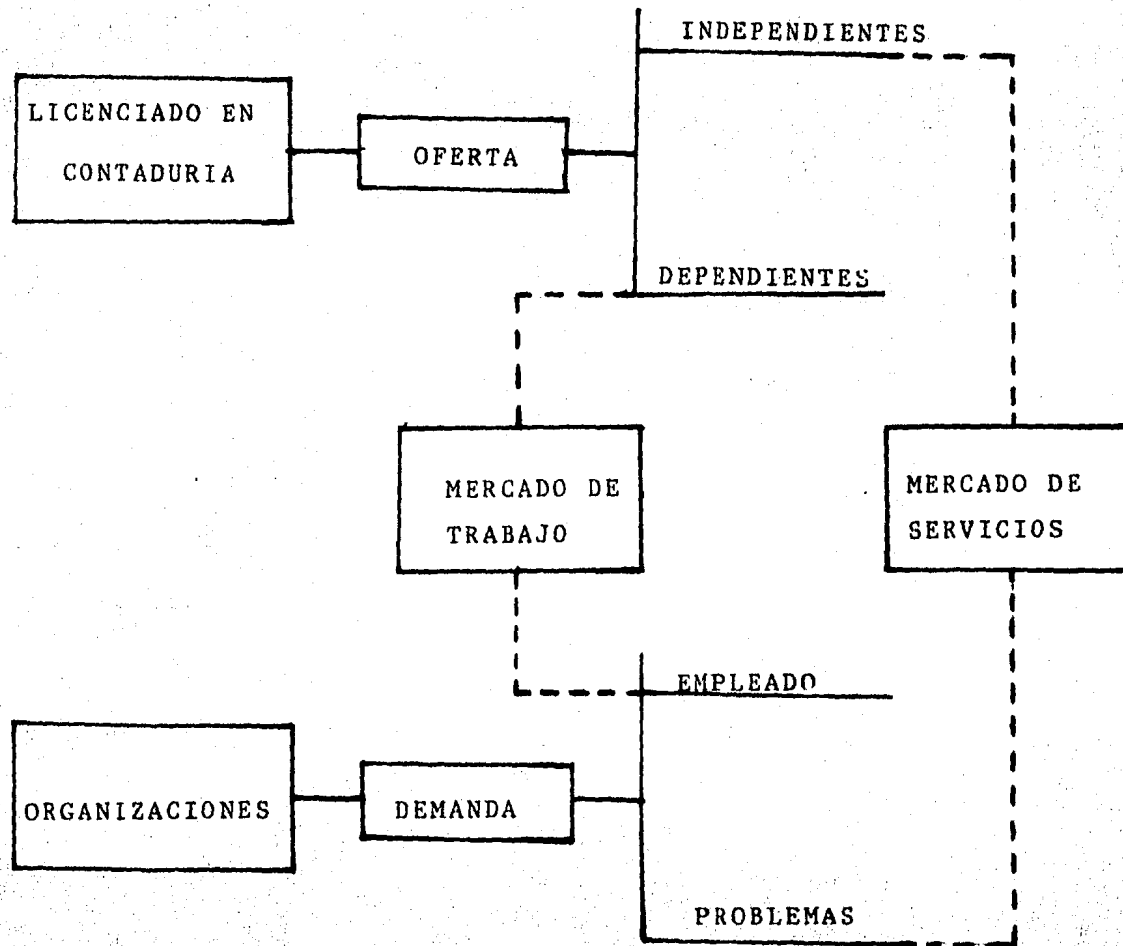
ENFOCANDOLA POR UN MERCADO DE TRABAJO

O UNO DE SERVICIOS

"Las necesidades de conocimientos demandados por las organizaciones, por un lado; y por otro, los -- que están en posibilidades de ofrecer los profesionales. Esta opción de esfuerzos: Demanda y oferta es la que ca racteriza" El trabajo, "Por el otro lado de la demanda".

"Se encuentran las organizaciones que ofrecen - puestos - en sus cuadros de administración y por el - lado de la oferta se encuentran los profesionistas que ofrecen sus conocimientos". Lo que resulta importante - en este enfoque es utilizar el concepto "Mercado" de -- trabajo y de servicios, pues abarca todas las variables que caracterizan una profesión.

Para definir la profesión contable por ese en foque, presento el cuadro Núm. 3, para descubrir la ca racterística fundamental de la profesión referida (válida, quizás, para casi todas las profesiones): "Cuando - un Licenciado en Contaduría ofrece sus conocimientos -- por medio de un contrato de trabajo, acude a un mercado de trabajo por si los ofrece como - independiente - acu de, a un mercado de servicios".



Cuadro No. 3 Muestra un mercado de servicios y un mercado de trabajo al que acuden los Licenciados en Contaduría.

d) QUE ES UN DESPACHO DE LICENCIADOS EN CONTADURIA

Un Despacho de Licenciados en Contaduría es - la unidad de servicios profesionales, que constituida - según aspectos prácticos o legales se integran por re-- cursos y se vale de la administración para lograr sus - objetivos. (3)

1. La Administración del Despacho del Licen-- ciado en Contaduría debe partir con un espíritu de ser-- vicio y responsabilidad social tratando de servir en -- primer lugar a la sociedad, ante la cual tiene responsa-- bilidad.

2. El despacho puede quedar constituido según aspectos legales, porque su actividad se lleva a cabo - por la unidad emanada de un contrato legal y según las figuras jurídicas. Esta es, su actividad puede realizar se por un contrato escrito de sociedad en el que sus -- cláusulas consideren desde el nombre que va a llevar la firma hasta aquellos tipos de disciplina y normas de con-- ducta que han de fijarse para regular las actividades - que deberán asumir todos los socios del despacho dentro y fuera de él.

3. Los recursos a integrar pueden ser: Huma-- nos, Materiales y Técnicos; los mismos pueden ser pro--

(3) Fernández Arena, José A. C.P. y L.A.E, "El proceso administrativo" (Herrero Hermanos Sucesores, S.A. Editores, México 1973). En el capítulo 2.

prios o ajenos. Su integración se considera realizada -- cuando la organización del despacho logra equipar su es tructura con las partes necesarias.

Un Despacho de Licenciados en Contaduría exis te porque a formado y conservado una imagen profesional no sólo con sus clientes sino también con el público en general. Además porque ha desarrollado con eficiencia y plenitud el aspecto administrativo, gracias a esa ima-- gen se sabe que los servicios que esa firma proporci-- ona parten del más elevado ideal de todo profesional: -- servir a la sociedad y basar su éxito a través de rela-- ciones adquiridas por medio de trabajos bien realizados.

En resumen nuestra profesión nació como una - necesidad de información, surgiendo la Contabilidad y - el especialista de la misma. Toda nuestra historia es - contable.

La Profesión del Licenciado en Contaduría al igual que cualquier otra actividad profesional, esta su jeta a una constante evolución, esta mantiene un desa-- rrollo al parejo de los requerimientos de los usuarios y debe responder a entera satisfacción con el difícil - compromiso que representa la función social del Licen-- ciado en Contaduría.

Un Despacho de Licenciados en Contaduría exis

te porque sus socios decidieron combinar y aumentar su práctica con otros profesionales y porque logra formar y conservar una imagen profesional ante el público en general, con el que no tiene un contacto directo.

Nuestra profesión organizada ha alcanzado -- prestigio y una aportación muy grande la a constituido la presencia de los Despachos de Licenciados en Contaduría dentro del mercado de servicios.

CAPITULO II

AGRUPACIONES PROFESIONALES

a) CONCEPTO DE AGRUPACION PROFESIONAL

Agrupación Profesional se puede conceptuar -- como; la unión, relación o vínculo de profesionistas, - para realizar un fin común, a través de sus recursos o - sus esfuerzos.

Existen distintas agrupaciones profesionales, las que por sus características legales se clasifican - de la siguiente forma:

- a) Sociedades Civiles
- b) Asociaciones Civiles
- c) Asociaciones Profesionales

Dentro de esta clasificación que presento de las agrupaciones profesionales, es necesario definir lo que es una Asociación Civil y lo que es una Sociedad Ci

vii:

Asociación Civil "Cuando varios individuos -- convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no -- esté prohibido por la Ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituye una asociación."(*)

Sociedad Civil "Por el contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no - constituya una especulación comercial" (*) (*)

(*) Código Civil Artículo 2670

(*) (*) Código Civil Artículo 2688

Objetivos que persiguen las agrupaciones profesionales.

1° Es independizarse y formar una sociedad o asociación con otros colegas, para dar una mejor prestación de servicios.

2° Alcanzar un mayor éxito, mediante la realización de elevadas normas de carácter técnico y ético.

3° Por la existencia necesaria, de profesionistas con especialidades específicas en las diferentes ramas de la profesión, que hacen posible el intercambio de experiencias, habilidades y el aprovechar la ventaja que representa la experiencia acumulada.

En la actualidad las agrupaciones profesionales son de gran importancia, dado que en nuestro país - ha entrado en franco auge de desarrollo económico e industrial, ha sido necesario contar con personas capacitadas que inventen, asesoren, y controlen todo este proceso, siendo conveniente por tal motivo, que las personas capacitadas para proporcionar los servicios mencionados se dan a conocer como expertos y así las empresas que estén funcionando o se vayan a constituir, utilicen sus servicios.

Además una persona por sí misma difícilmente se puede abrir campo en las actividades especializadas, el ser humano recurre a un semejante o institución para que lo oriente o guíe, por esto se han agrupado unos -- con otros de una misma profesión o semejantes interesados, viniendo a formar agrupaciones profesionales.

b) CARACTERISTICAS IMPORTANTES**b.1) SOCIEDADES CIVILES**

Para constituir unas sociedades de licenciados en contaduría, se deberá tener presente que no basta únicamente el haber concluido su preparación académica dentro de una Universidad o Institución reconocida por el estado, y haber obtenido su título profesional correspondiente, sino que, además, los integrantes de una firma deberán hacer su aportación a la misma, - en alguno de los siguientes conceptos:

- a) Capital
- b) Clientes
- c) Conocimientos técnicos
- d) Equipo
- e) Capacidad intelectual en el desarrollo profesional
- f) Aptitud Social, carácter y personalidad.

Tomando en consideración los puntos anteriores, se debe tener un gran cuidado al seleccionar a --

los socios en prospecto que pueden intervenir en la citada constitución de una sociedad, ya que es conveniente conocerles no solo personal o socialmente, sino a través de:

- a) Educación
- b) Principios morales
- c) Capacidad profesional
- d) Habilidad de atraerse amigos o futuros clientes
- e) Voluntad de trabajo
- f) Responsabilidad e integridad
- g) Aficiones y costumbres
- h) Grado de desenvolvimiento y cultura
- i) Independencia mental y económica
- j) Capacidad para hacer juicios imparciales
- k) Capacidad intelectual y agilidad mental

Se requiere que los integrantes de una Sociedad de Licenciados en Contaduría reúnan si no todas, la mayoría de las características antes citadas, en virtud de que éstas le serán de valiosa ayuda durante el desa-

rrollo de sus actividades y desenvolvimiento personal, ya que todo profesional, máxime el licenciado en contaduría, se ve constantemente relacionado con terceras -- personas.

b.2) ASOCIACION CIVIL

Para la constitución de una asociación civil de acuerdo con el Código Civil debe ser mexicana, por lo que los socios de la misma convienen con el Gobierno Mexicano, ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, en que todo extranjero que en el acto de la constitución o en cualquier tiempo, adquiriera un interés o participación social en la asociación, se considerará por este simple hecho como mexicano.

Una asociación realiza un fin común y su finalidad es la de dar una mejor prestación de servicios y no tiene fines de lucro.

Las Asociaciones Civiles necesitan de un patrimonio e ingresos propios para cumplir con sus fines.

Las Asociaciones Civiles constituyen una persona moral con capacidad jurídica distinta de las de sus asociados.

c) ASPECTOS JURIDICOSSOCIEDAD CIVIL

El código civil define a la sociedad civil -
como:

"Por el contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter - preponderantemente económico, pero que no constituya - una especulación comercial."

Se recomienda acordar y establecer por escrito, ante la presencia de un notario, las cláusulas principales y los términos en que se deberá redactar la escritura constitutiva de la sociedad, basándose para -- ello en el título décimoprimer, capítulo primero, segundo, tercero y quinto del código civil para el Distrito Federal, y que en su parte conducente a la letra dicen:

ART. 2689.- "La aportación de los socios pueden consistir en una cantidad de dinero u otros bienes o en su industria.- La aportación de bienes implica la transmisión de su dominio a la sociedad, salvo que ex-

presamente se pacte otra cosa".

ART.- 2693.- "El contrato de sociedad debe -
contener:

I.- Los nombres y apellidos de los
otorgantes que son capaces de
obligarse;

II.- La razón social;

III.- El objeto de la sociedad;

IV.- El importe del capital social y
la aportación con que cada socio
debe contribuir.

Si falta alguno de estos requisitos se apli-
cará lo que se disponga el artículo 2691".

ART. 2694.- "El contrato de sociedades debe
inscribirse en el registro de Sociedades Civiles para
que produzca efectos contra terceros".

ART. 2703.- "A menos que se haya pactado en -
el contrato de sociedad, no puede obligarse a los so--

cios a hacer una nueva aportación para ensanchar los negocios sociales. Cuando el aumento del capital social - sea acordado por la mayoría, los socios que no esten -- conformes pueden separarse de la sociedad."

Además del Artículo 2693 del código civil antes citado, es conveniente que en la misma escritura -- constitutiva se hagan constar las siguientes cláusulas:

I.- Ciudad en la que estará localizada la matriz de la sociedad.

II.- Sucursales autorizadas, y su ubicación.

III.- Especificación de la duración de - los acuerdos:

- a) Términos límites de años.
- b) Será perpetua o tendrá una total disolución.
- c) Terminación al ocurrir un evento específico.
- d) Tiempo indefinido.

IV.- Admisión de nuevos socios:

- a) Clasificaciones.

- b) Métodos de admisión
- c) Requisitos y solicitudes

V.- Previsiones especiales para los socios:

- a) Renuncia, retiro o muerte
- b) Utilidad, pérdida y otras com
pensaciones en que tengan par
ticipación.
- c) Limitación en la participación
de las pérdidas de la firma.

VI.- Definir la máxima autoridad en la sociedad.

VII.- Responsabilidades de los socios

Asimismo, se constituye una sociedad mediante la formulación de contratos privados de diversos tipos, los cuales, aún cuando no aparezcan en la razón social, quedan amparados por el código civil. Dichos contratos - deberán celebrarse siempre con profesionales.

ASOCIACION CIVIL

El Código Civil define a la Asociación Civil de la siguiente forma:

"Cuando varios individuos convinieron en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, -- para realizar un fin común que no esté prohibido por la Ley y que no tenga carácter preponderantemente económico".

Se debe hacer por escrito el contrato por el que se constituya una asociación (art. 2671).

ART. 2672.- "La Asociación puede admitir y excluir asociados".

ART. 2673.- "Las asociaciones se regirán por sus estatutos, los que deberán ser inscritos en el registro público para que produzcan efectos contra tercero".

ART. 2674.- "El poder supremo de las asociaciones reside en la asamblea general. El director o directores de ellas tendrán las facultades que les concedan los estatutos a la asamblea general, con sujeción a

estos documentos".

ART. 2676.- "La asamblea general resolverá:

- I.- Sobre la admisión y exclusión de los asociados;
- II.- Sobre la disolución anticipada - de la asociación o sobre su prórroga por más tiempo del fijado en los estatutos;
- III.- Sobre el nombramiento del director o directores cuando no hayan sido nombrados en la escritura - constitutiva;
- IV.- Sobre la revocación de los nombramientos hechos;
- V.- Sobre los demás asuntos que le encomienden los estatutos".

Como se ha visto el Código Civil establece - el régimen de este tipo de instituciones. El Art. 2674 indica, por ejemplo, que el poder supremo reside en la

asamblea general y que los directores tendrán las facultades que les conceden los estatutos y la mencionada asamblea.

Los Artículos del 2675 al 2686, indican los siguientes aspectos principales: La asamblea general se reunirá en la época fijada por los estatutos, cuando lo convoque el director. Las decisiones de la asamblea serán por mayoría de votos, considerándose que cada asociado tiene derecho a un voto; los asociados solo podrán ser excluidos por las causas que señalen los estatutos.

Las asociaciones civiles, están reguladas por el Código Civil ya que no efectúa actos de comercio sino se trata de una prestación de servicios.

Es conveniente que en la escritura constitutiva se hagan constar las siguientes cláusulas:

I.- Carácter jurídico, domicilio, nombre, y duración.

II.- Objeto de la asociación.

III.- De los socios.

IV.- De las asambleas.

V.- Disolución y liquidación.

Después de analizar la parte jurídica (legal) que norma a las asociaciones civiles y a las sociedades civiles, destacó lo siguiente:

La diferencia primordial, estriba en que las asociaciones civiles tienen un fin común y que no es de carácter preponderantemente económico, y las sociedades civiles tienen también un fin común pero de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

ASOCIACIONES PROFESIONALES

Legalmente no existen las Asociaciones Profesionales.

d) ASPECTOS FISCALES

IMPUESTO SOBRE LA RENTA

El régimen fiscal aplicable en materia de Impuesto Sobre la Renta (ISR) a las asociaciones civiles y las sociedades civiles están contempladas en el Título III de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, de las - personas morales con fines no lucrativos.

ART. 68 "Para los efectos de esta Ley, se -- consideran personas morales con fines no lucrativos -- las sociedades y asociaciones civiles,... y en general las personas morales distintas de las comprendidas en el Título II de esta Ley. Las personas morales con fines no lucrativos no son contribuyentes del impuesto - sobre la renta,... y sus integrantes deberán conside-- rar como ingresos sujetos a dicho impuesto, los que ob tengan las citadas personas morales inclusive aquellos que no han sido distribuidos, siempre que se trata de remanente distribuable en los términos de este título".

DETERMINACION DEL REMANENTE DISTRIBUIBLE

"Las personas morales con fines no lucrati-- vos, determinarán el remanente distribuable de un año

de calendario correspondiente a sus integrantes, sumando los ingresos obtenidos en ese período, a excepción de los señalados en el artículo 77 de esta Ley y de aquellos por los que se haya pagado impuesto definitivo, y efectuando las deducciones respectivas, para ello aplicarán las disposiciones del título IV de la presente Ley..."

PAGOS PROVISIONALES DEL IMPUESTO

ART. 69 "Las personas morales con fines no lucrativos efectuarán pagos provisionales a cuenta del impuesto anual de sus integrantes, durante los meses de mayo, septiembre y enero del siguiente año, mediante declaración que presentarán ante las oficinas autorizadas. El pago provisional sera el 20% de la diferencia que resulte de disminuir a los ingresos del cuatrimestre anterior, el monto de las deducciones que correspondan conforme al Título IV. Para este efecto considerán, en su caso, tantos salarios mínimos generales de una o varias zonas económicas, como integrantes personas físicas, tenga la personal moral. No se efectuará esta deducción por los integrantes que obtengan ingresos en el cuatrimestre de los señalados en el Capítulo I del Título IV de esta Ley".

Así se determinaba el pago provisional para los despachos de licenciados en contaduría en el año - de 1983. Ahora en 1984 existe un cambio y se incrementa la tasa de los pagos provisionales que deben efectuar las personas morales con fines no lucrativos, como son los despachos, cuya actividad preponderantemente consiste en la prestación de servicios personales - independientes de acuerdo al segundo párrafo del artículo 69 de la Ley del ISR.

SERVICIOS PERSONALES INDEPENDIENTES

"Cuando la actividad de la persona moral de que se trate consista preponderantemente en prestación de servicios personales independientes, para determinar el pago provisional aplicará la tarifa del artículo 86 de esta Ley a la parte que corresponda a cada uno de sus integrantes de la diferencia entre los ingresos y deducciones a que se refiere el párrafo anterior y la suma de los resultados que corresponda a cada uno de ellos, será el pago provisional a efectuar."

En otras palabras a partir de 1984 se aplicará al remanente distribuible que le corresponda a cada integrante, persona física, la tarifa del Art. 86 de la Ley del ISR, esta tarifa contiene tasas progresivas desde el 20% hasta el 55%. Hasta 1983 la tasa fija era del 20%.

De acuerdo al Art. 69 de la Ley del ISR a partir de 1984 existe la obligación de retener a las personas morales con fines no lucrativos, como los de pachos, el 10% del monto de los pagos por concepto de de honorarios y que dicha retención prodrá ser acreditada contra los pagos provisionales.

El ART. 69 en su tercer párrafo dice:

RETENCION DEL IMPUESTO

"Las personas morales que efectúen pagos por la prestación de servicios personales independientes a las personas señaladas en el párrafo que antecede, o -- cuando efectúen pagos por la concesión del uso o goce -- temporal de inmuebles a personas morales con fines no -- lucrativos, deberán retener como pago provisional el -- 10% sobre el monto de los mismos, sin deducción alguna, debiendo proporcionar constancia de la retención; di--- chas retenciones deberán enterarse, en su caso, conjun- tamente con las señaladas en el artículo 80 de esta Ley. El impuesto retenido en los términos de este párrafo po drá acreditarse contra los pagos provisionales que de-- ban efectuar las personas morales a las que se les hizo la retención".

TIENEN OBLIGACION DE RETENER EL 10%

ART. 23 TRANSITORIO "La obligación de efec--- tuar las retenciones a que se refieren los artículos 69, 86 y 92 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, durante el año de 1984, sólo será aplicable a las sociedades -- mercantiles, así como a la Federación, el Distrito Fede ral, los estados y entidades de la Administración Públi ca Paraestatal".

PERSONAS MORALES NO LUCRATIVAS QUE NO

DEBEN EFECTUAR PAGOS PROVISIONALES

"Quedan relevadas de presentar declaraciones provisionales las personas morales con fines no lucrativos, cuyo remanente distribuible en el año de calendario inmediato anterior no hubiere excedido de cuatro veces el salario mínimo general de la zona económica correspondiente al domicilio de la persona moral elevado al año,..."

ACREDITAMIENTO DE LOS PAGOS PROVISIONALES

"El monto de los pagos provisionales podrá acreditarse por cada integrante, al presentar su declaración anual, en la parte que le corresponda".

OBLIGACIONES DIVERSAS

ART. 72 "Las personas con fines no lucrativos además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta ley, tendrán las siguientes:

CONTABILIDAD

I. "Llevar sistemas contables de conformidad con el Código Fiscal de la Federación su reglamento y el reglamento de esta ley y efectuar registros en los mismos."

DOCUMENTOS QUE AMPAREN VENTAS

II. "Expedir comprobantes que acrediten las enajenaciones que efectúen, los servicios que presten o el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes y conservar una copia de los mismos a disposición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los que deberán reunir los requisitos que fijen las disposiciones fiscales respectivas".

PRESENTACION DE LA DECLARACION ANUAL

III. "Presentar en las oficinas autorizadas en el mes de marzo de cada año, declaración en la que se determine el remanente distribuible, el ingreso no acumulable por enajenación de bienes, la proporción que de

estos conceptos corresponda a cada integrante y las bases para determinar la participación en el siguiente año de calendario; cuando hubiere modificación a las bases, éstas se harán del conocimiento de las autoridades fiscales dentro de los quince días siguientes a la fecha en que se acuerden. Con esta declaración en su caso, se pagará el impuesto a que se refiere el artículo 153 de esta ley ..."

CONSTANCIAS A LOS INTEGRANTES

IV. "Proporcionar a sus integrantes, constancia en la que se señale el monto del remanente distribuible, del ingreso no acumulable por enajenación de bienes que a cada uno de ellos corresponda y del monto de los pagos provisionales acreditables. La constancia deberá proporcionarse a más tardar el mes de febrero del siguiente año ..."

RETENCION Y ENTERO DE IMPUESTOS

V. "Retener y enterar el impuesto y exigir documentación que reúna requisitos fiscales, cuando --

hagan pagos a terceros y estén obligados a ello en los términos de esta ley..."

DISOLUCION DE LA PERSONA MORAL

"Cuando se disuelva una persona moral con fines no lucrativos, las obligaciones a que se refieren las fracciones III y IV y el antepenúltimo párrafo de este artículo se deberán cumplir dentro de los tres meses siguientes a la disolución".

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

A partir de 1983 en exposición de motivos de la Ley que establece, reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones fiscales. En el Art. 15 se modifica la exención de los servicios profesionales independientes. Y por lo tanto los Despachos de Licenciados en -- Contaduría son causantes del impuesto al valor agregado.

SUJETOS DEL IMPUESTO

ART. 1 "Están obligadas al pago del impuesto

al valor agregado establecido en esta Ley, las personas físicas y las morales que, en territorio nacional, realicen los actos o actividades siguientes..."

I...

"II. Presten servicios independientes..."

III...

IV...

TASA DE IMPUESTO

El impuesto se calculará aplicando a los valores que señala esta Ley, la tasa del 15%. El impuesto al valor agregado en ningún caso se considerará que forma parte de dichos valores.

COMPUTO DEL IMPUESTO ANUAL

ART. 5 "El impuesto se calculará por ejercicios fiscales, salvo los casos señalados en el artículo 33 de esta ley."

PAGOS PROVISIONALES DEL IMPUESTO

"Los contribuyentes efectuarán pagos provisionales a más tardar el día 20 de cada uno de los meses -- del ejercicio, mediante declaración que presentarán en las oficinas autorizadas. El pago provisional será la diferencia entre el impuesto que corresponda al total de las actividades realizadas en el mes de calendario anterior a excepción de las importaciones de bienes tangibles, y las cantidades por las que proceda el acreditamiento."

PRESENTACION DE DECLARACION ANUAL

"El impuesto del ejercicio, deducidos los pagos provisionales mensuales se pagará mediante declaración que se presentará ante las oficinas autorizadas, dentro de los 3 meses siguientes al cierre del ejercicio. Los contribuyentes del impuesto sobre la renta presentarán además, con la declaración definitiva de este gravamen, un ejemplar de la declaración del impuesto al valor agragado, a que se refiere este párrafo".

En el Capítulo III de la ley del impuesto al

valor agregado habla sobre la prestación de servicios:

ART 14. "Para los efectos de esta Ley se --
considera prestación de servicios independientes":

I. "La prestación de obligaciones de ha
cer que realice una persona a favor
de otra, cualquiera que sea el acto
que le de origen y el nombre o clasi
ficación que a dicho acto le den ---
otras leyes".

II...

III...

IV...

ASISTENCIA TECNICA

V. "La asistencia técnica y la transfe-
rencia de tecnología".

VI...

MOMENTO EN QUE SE CONSIDERA PRESTADO EL SERVICIO

ART. 17 "En la prestación de servicios se -- tendrá obligación de pagar el impuesto en el momento - en que sean exigibles las contraprestaciones a favor - de quien los preste y sobre el monto de cada una de -- ellas. Entre dichas contraprestaciones quedan incluf-- dos los anticipos que reciba el prestador de servicios. Tratándose de seguros y fianzas, las primas correspon-- dientes darán lugar al pago del impuesto al valor agre-- gado en el mes en que se paguen..."

SERVICIOS PERSONALES INDEPENDIENTES

"En el caso de servicios personales indepen-- dientes se tendrá obligación de pagar el impuesto en - el momento en que se paguen las contraprestaciones a - favor de quien los preste y sobre el monto de cada una de ellas".

En el Capítulo VII habla de las obligaciones de los contribuyentes:

OBLIGACIONES DIVERSAS

ART. 32 "Los obligados al pago de este impuesto y las personas que realicen los actos y actividades a que se refiere el artículo 2o.º tienen, además de las obligaciones señaladas en otros artículos de esta ley, las siguientes:

CONTABILIDAD Y SEPARACION DE OPERACIONES

I. "Llevar contabilidad, de conformidad con el código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta ley, y efectuar conforme a este último la separación de los actos o actividades de las operaciones por las que deba pagarse el impuesto por las distintas tasas, de aquellos por los cuales esta ley libera de pago".

II...

III...

PRESENTACION DE DECLARACIONES

IV. "Presentar en las oficinas autorizadas las declaraciones señaladas en esta ley. Si un contri-

buyente tuviera varios establecimientos, presentará -- por todos ellos una sola declaración, mensual o del -- ejercicio, según se trate, en las oficinas autorizadas correspondientes al domicilio fiscal del contribuyente. Lo dispuesto en esta fracción no es aplicable a los -- casos señalados en los artículos 28 y 33 de esta ley".

DECLARACIONES DE PROFESIONISTAS

"Trátandose de servicios personales independientes prestados a través de una asociación o sociedad civil, será esta la que a nombre de los asociados o socios cumpla con las obligaciones señaladas en esta Ley".

OTROS IMPUESTOS Y OBLIGACIONES

Los Despachos de Licenciados en Contaduría, además de estar regidos por la Ley del ISR y la Ley -- del IVA tienen otras obligaciones como son:

I.- 1% Sobre erogaciones al personal.

II.- Retención y entero de impuesto so
bre productos de trabajo del per-
sonal.

III.- Aportaciones del 5% a Infonavit

IV.- Pago de cuotas al IMSS.

V.- Declaración anual del impuesto sobre productos de trabajo retenido al personal.

e) CONVENIENCIAS DE EJERCER UNA AGRUPACION PROFESIONAL

Antes de enunciar las conveniencias de ejercer una agrupación profesional, comentaré lo siguiente; el porvenir y el desarrollo profesional debe ser siempre nuestro objetivo a seguir por lo tanto un profesionista que ha tomado la decisión de independizarse y formar una sociedad con otros profesionistas (Lic. en Contaduría), es porque se ha comprendido que el éxito de su futuro dependerá de la realización de normas de carácter técnico y ético, que sólo pueden llevarse a cabo mediante la acción conjunta de personas, a través de una sociedad de profesionistas.

Por consiguiente trataré de explicar en forma enunciativa las conveniencias que existen de ejercer una agrupación profesional:

1° Oportunidad de trabajar en unión de otros profesionistas, que por su capacidad, experiencia y conocimientos individuales, permiten adquirir mayor im--portancia y perfeccionamiento en todos los servicios = que proporciona nuestra profesión.

2° Proporciona la ocasión de mayor desarro--llo individual, por la iniciativa propia de cada inte--grante de la sociedad, por su independenciam y conve---niencia hace prevalecer sus conocimientos, práctica o inteligente criterio.

3° Existe la ventaja y oportunidad de obte--ner el criterio propio para cualquier problema que se presente y que atañe a los intereses de la firma.

4° El prestigio y renombre que se adquiere - en el curso de nuestra profesión.

5° La prestación de sus servicios profesionales independientes llevan el respaldo de una sociedad o asociación.

6° Se adquiere una seguridad mutua entre los socios o asociados, para el mejor servicio de nuestra profesión.

En resúmen podemos decir, que, quien llega a ser integrante de una firma de profesionistas, siente - la vocación natural hacia la profesión para mantenerse actualizado, además el adquirir habilidades y aprovechar la ventaja que representa la experiencia acumulada y la reputación de la firma.

PROPUESTA

Las ventajas de combinar las prácticas profesionales son algunas de las razones que explican el -- gran número de Despachos de Licenciados en Contaduría que existen en todo el mundo. Por otra parte muchos -- despachos han tenido un crecimiento substancial debido al aumento de población, al auge de la economía y a la mayor confianza que deposita el público en el consejo y orientación de expertos profesionales.

Para el buen funcionamiento de un Despacho - de Licenciados en Contaduría en lo que toca al aspecto administrativo es recomendable elaborar manuales de organización ya que el desarrollo del proceso administrativo implica una transformación dinámica de las operaciones relacionadas con la administración de los recuros

sos. Esto lleva implícito, una renovación constante en la estructura de organización y en los deberes y responsabilidades del personal del despacho.

Los manuales de organización deben presentar bases para el desarrollo adecuado de la estructura de organización en función a las perspectivas que a futuro se tiene, y lograr; un equilibrio entre el volumen de actividades a desarrollar y el personal necesario para llevarlas a cabo, y planear con suficiente anticipación los cambios necesarios en la estructura de organización.

Los manuales no deben ser modelos estáticos e inflexibles, sino por lo contrario, su contenido es y será siempre susceptibles a mejorarse. Los cambios o adiciones a los manuales, será autorizado por la persona responsable de la administración del despacho.

Para que la administración de la práctica profesional del despacho tenga significado y se le dé la esencia debida a la toma de decisiones administrativas se han de hacer las siguientes consideraciones:

- a) La importancia e influencia que ejercen los objetivos de la firma en las acciones del administrador.

- b) La necesidad de que el administrador sea creativo e innovador.
- c) Que la administración sea sencilla y guarde facilidad de aplicación.
- d) Asegurarse de que la administración cruce todas las partes del despacho y se halle influida por la gente que se ocupa de ella.

Las causas principales que pueden dirigir a un Despacho de Licenciados en Contaduría al éxito esperado o a un fracaso rotundo son:

- a) Cuidar los asuntos propios.
- b) Definir los objetivos de su práctica profesional.
- c) Establecer políticas uniformes.
- d) Establecer las relaciones con su cliente.
- e) Definir la forma de asociación de su práctica profesional.

- f) Determinar la forma de obtención y el manejo de personal.
- g) Controlar los gastos generales de la firma.
- h) Controlar el movimiento de efectivo.

Las funciones básicas del sistema de contabilidad y control interno de un Despacho de Licenciados en Contaduría son las mismas que las de cualquier otro negocio, pues buscan las mismas medidas de seguridad, exigen los mismos requisitos básicos para asegurar que las transacciones, consecuencia del ejercicio profesional del despacho, sean manejadas apropiadamente y persiguen también las oportunidades para mecanizar el procesamiento de sus datos.

La parte contable de un Despacho de Licenciados en Contaduría desde la mecánica de registro de las operaciones hasta la elaboración de reportes y estados financieros solicitados por el socio administrador --- para la toma de decisiones.

CAPITULO III

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

a) ORGANIGRAMA DE UN DESPACHO

El organigrama que presentaré, muestra cada una de las funciones y puestos en forma de pirámide, - es decir, desde el órgano supremo -Asamblea de Socios- hasta los niveles inferiores en que se encuentran los ayudantes, cada puesto y cada función presentan los canales de autoridad lineal y staff y su respectiva responsabilidad.

Este organigrama revela las siguientes características:

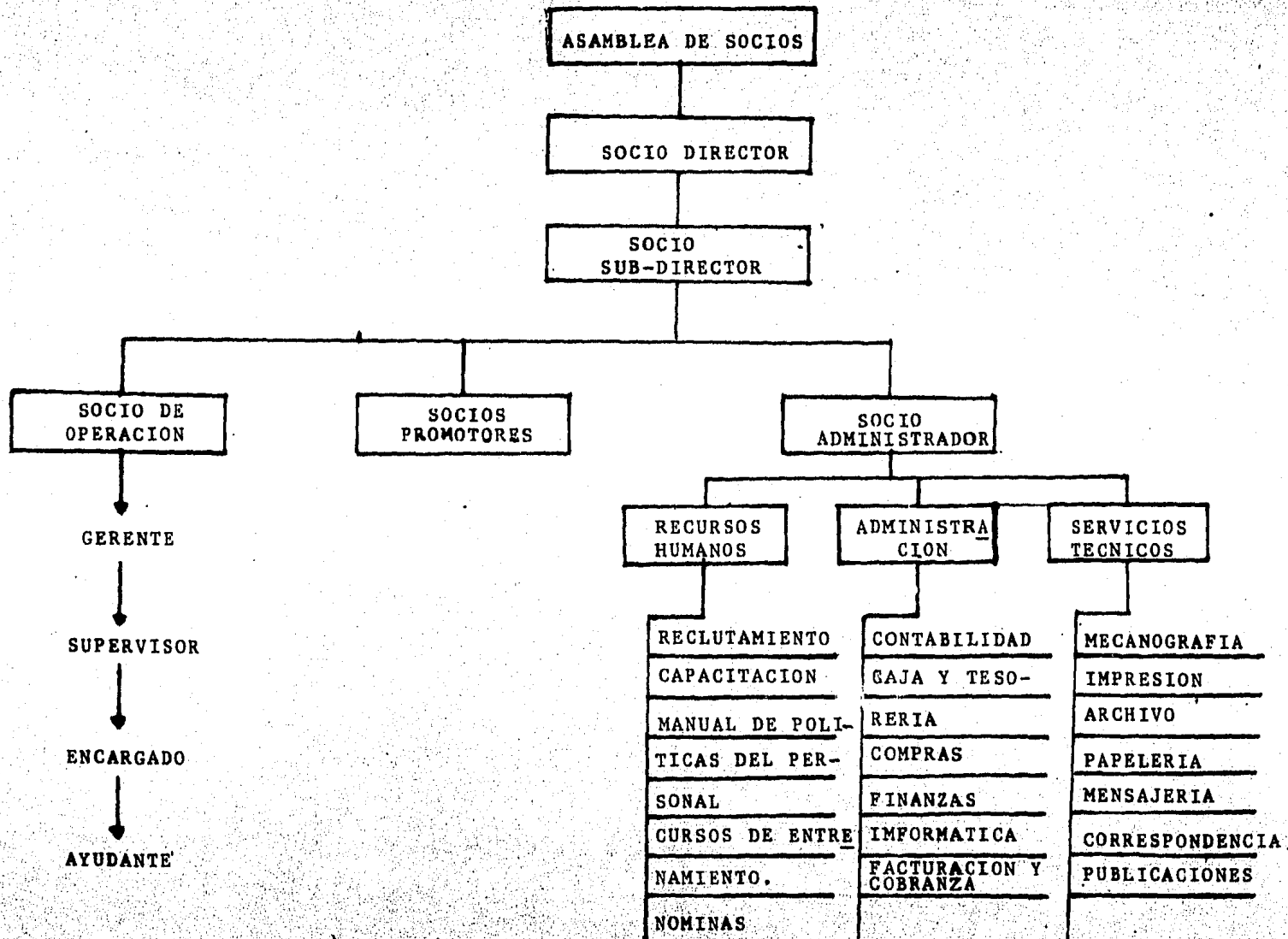
- 1.- Divide las funciones básicas de un Despacho de Licenciados en Contaduría, en forma enunciativa y no limitativa.
- 2.- La estructura que contiene guarda la relación entre sus niveles jerárquicos.

3.- Muestra de manera funcional la ubicación de los puestos en base a las funciones y responsabilidades que se desarrolle en Despacho de Licenciados en Contaduría.

4.- Proporciona los canales formales de la comunicación.

Para que un sistema de organización sea el adecuado es importante vigilar permanentemente la congruencia entre la estructura de organización y las funciones que desarrolle a fin de mantener actualizada su estructura.

Los cambios que pudieran realizarse deben -- ser analizados con profundidad a fin de definir su conveniencia y justificación y una vez aceptados, deben -- ser difundidos adecuadamente al personal.



CUADRO No. 4 ORGANIGRAMA LINEAL Y STAFF DE UN DESPACHO DE LICENCIADOS EN CONTADURIA.

b) ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

El crecimiento deseable de un Despacho de Li licenciados en Contaduría impone problemas en la administración del esfuerzo humano, estos problemas son los que ha de resolver la organización. No todos los problemas de crecimiento mal planeado conducen a la suspensión definitiva, pero sí imponen la necesidad de considerarlos, para en caso dado, evitar peligrosa di rección.

Mejorar la administración conforme al crecimiento de un despacho de Licenciados en Contaduría debe ser fácil, pero para lograr todos los beneficios, la mejora debe iniciarse en base a la organización ori ginal y si es buena por el simple tipo de agrupación profesional se conducirá por sí sola a la división de responsabilidades para con los clientes entre los So- cios del Despacho, dándole como resultado una íntima asociación entre el cliente y uno o más de esos Socios.

Este tipo de organización es eficaz para man tener buenas relaciones con los clientes y para poder cumplir con las responsabilidades que le impone su pro fesión.

Un despacho de Licenciados en Contaduría si cuenta con un buen número de socios, su organización debe estar bien definida para manejar sus asuntos propios y asegurar la costeabilidad y el crecimiento deseado -- por sus integrantes

A medida que un despacho de licenciados en contaduría va creciendo y combinando su práctica profesional cada vez más y aumenta la complejidad de sus actividades se hace necesario establecer una disciplina dentro del grupo social que rija las actividades y fije las normas de conducta personal de sus socios en relación con sus actividades, ya sea dentro o fuera del Despacho.

Una práctica administrativa sana en la firma de Licenciados en Contaduría es basar su administración estableciendo y separando los derechos y responsabilidades que se deriven de su organización.

Uno de los factores importantes de la estructura de organización es el elemento humano.

Los recursos humanos que se emplean para lograr una buena organización se ven influenciados en forma semejante a como se comporte la estructura orgánica, pues cada individuo está ligado con el grupo a que per-

tenece y a su vez todos los componentes de éste concuerdan unos con otros en su conducta hacia la totalidad - del grupo, éste como tal moldea la energía individual para darle consistencia y forma. Es por ésto que al -- despacho de Licenciados en Contaduría se le considera un grupo Social ya que reúne recursos humanos en una - forma ordenada, organizada y los mantiene como una uni- dad, en virtud de la fuerza interna y con un fin común.

Es razonable esperar conflictos entre el mis- mo personal que presta sus servicios en el Despacho. - Sin embargo, más allá de esa razonabilidad ya no debe existir conflicto, para lograrlo es necesario crear un clima afectivo como en cualquier otra agrupación huma- na. Este clima se ve influenciado por la disposición y el dinamismo del grupo. Pero la influencia más impor- tante es la forma en que la dirección trata al perso- nal subordinado, el factor psicológico en las relacio- nes de trabajo y la productividad.

En la estructura de organización de un despa- cho de Licenciados en Contaduría en todos y cada uno - de sus elementos ha de presentar una serie de caracte- rísticas compatibles. Es decir, que su estructura orgá- nica puede coexistir con sus elementos y estos con --- ella.

FACTORES PARA UNA ESTRUCTURA DE OR-
GANIZACION ADECUADA

1°.- Dar el equilibrio necesario entre las di
versas actividades.

2°.- Evita o reduce la duplicidad de trabajo,

3°.- Señala cada una de las tareas que deben
desarrollar los respectivos talentos que componen los -
recursos humanos,

4°.- Estableciendo las tareas por la preparaci
ción y capacidad de la gente.

5°.- Da líneas de autoridad claras y

6°.- Proporciona los controles requeridos para
que cuando se utilicen produzcan los resultados esperados.

ELEMENTOS DE UNA ESTRUCTURA DE ORGA
NIZACION

1°.- Elaboracion del organigrama general.

2°.- Manual de organización.

3°.- División de las funciones básicas,

4°.- Utilización de Recursos Humanos

5°.- Niveles de actividad, y

6°.- Dinamismo del grupo social.

c) DIVISION DE FUNCIONES

La estructura de organización de un Despacho de Licenciados en Contaduría da sus fundamentos principales en la especialización individual y como consecuencia lógica de ésta, en la división de las funciones básicas. Cuando establece la unidad de mando por la división del trabajo, da otra base fundamental al servir para establecer el equilibrio que debe existir entre la autoridad - responsabilidad. También proporciona el equilibrio adecuado de la ejecución y el control de las operaciones.

La especialización de los Licenciados en Contaduría que presten sus servicios a un despacho es totalmente una necesidad inmediata y que deben preocupar a su administración. El objetivo principal de la especialización dentro de un despacho, es proporcionar la capacidad y competencia profesional para que el trabajo que realice éste sea de elevada calidad. Además al iniciar una especialidad y desarrollarla adecuadamente induce a buscar una constante superación y actualización.

La división de las funciones se debe realizar en forma lógica y ordenada para dar mayor eficien-

cia, la especialización determina que: Se divida el trabajo; el proceso de división se inicie con la separación de las funciones en los niveles jerárquicos más altos y considere como base, para esa división, los objetivos y planes aprobados que hayan fijado los límites y características de las actividades generales de la práctica profesional, después se continúe con la división de éstas para establecer las funciones generales; posteriormente se dividan estas y se determinen las funciones de todas las áreas de servicios que abarca esa práctica profesional.

La división de funciones debe estar apoyada por el principio de la unidad de mando para establecer una coordinación en su ejecución. Esta unidad debe partir del nivel de ayudantes hasta alcanzar los niveles más elevados. Su coordinación debe buscar que para cada función exista un solo superior y que un subordinado no reciba órdenes de más de un solo jefe.

En cada unidad orgánica se encuentra un miembro administrativo, estos puestos están caracterizados porque dependen de un cuerpo central administrativo y por que se establecen por una función general.

FUNCIONES GENERALES Y FUNCIONES ESPECIFICAS

1° Asamblea de Socios.- Es el órgano supremo del Despacho de Licenciados en Contaduría. El grupo de funciones sociales que comprende su práctica profesional es esencial e indelegablemente del conjunto de Socios. En complejo de derechos y obligaciones que con--trae cada socio con la asociación y/o sociedad de ca--rácter civil que forma el despacho, constituye el esta--do de Socio.

2° Comités Consultivos.- Es una unidad orgá--nica asesora de la firma. Su misión general es la de -discutir algún asunto del despacho con la finalidad de -aportar sugerencias y puntos de vista a quién tenga la -autoridad de línea y éste pueda tomar una decisión o -ejecutar una acción. El comité tiene limitado el uso -de su autoridad de staff sólo dirigiéndola hacia el --ejecutivo que tiene la autoridad de línea y para cum--plir con esa finalidad. Entre sus diversas funciones -se pueden mencionar las siguientes: Propondría al so--cio administrador y sugeriría las políticas; recomen--daría a los mejores candidatos para ocupar los puestos -ejecutivos del despacho.

3° Auditoría Interna.- Es un departamento de

la firma de Licenciado en Contaduría. Normalmente el servicio que utiliza la firma es para determinar si los estados financieros preparados por la administración del despacho muestran correctamente la situación financiera del mismo.

4° Socio Director.- Es un elemento jerárquico de la organización de un despacho de Licenciados en Contaduría. De entre los socios, el socio director es el nivel más alto. Puede decidir por sus amplias facultades en los acuerdos de los demás socios, el socio director asume el máximo de autoridad y responsabilidad, mismas que compartirá con el socio Sub-Director, quien será su colaborador principal para la dirección correcta de la firma. Esta función estará dividida en dos grandes ramas; 1) La política y normas de la firma; 2) Establecer los sistemas de trabajo externos e internos. El socio director formulará los manuales de procedimientos y normas administrativas y técnicas. El socio director tendrá como atribución específica, la de convocar a asamblea de socios mensuales, a fin de supervisar el desarrollo de la asociación de acuerdo con los informes que los demás socios vayan rindiéndole, tanto en el aspecto administrativo como técnico. Asimismo, una de las funciones del socio director será la de atender la solicitud que le haga cualquier de los socios pertenecientes a la firma, a fin de convocar a --

juntas especiales de asamblea para tratar determinar - problema de inversiones, gastos, personales y, en general de cualquier otro aspecto importante.

El socio director sujetará a la aprobación - de los demás participantes de la firma su criterio sobre políticas, procedimientos, participaciones de pérdidas y utilidades y aspectos administrativos en general, ya que aún cuando tenga la supremacía de votos, - éstos no le permitirán hacer prevalecer siempre su opinión, puesto que la mayoría de votos de los socios restantes es la que determinará lo que se establezca en forma definitiva.

5° Socio Sub-Director.- Se le otorgará el carácter de Sub-Director de la asociación, para que con el mismo se encargue de la coordinación y vigilancia, el socio sub-director deberá realizar periódicamente - supervisión en el desarrollo de los trabajos efectuados, así como para vigilar el estricto cumplimiento de las políticas y normas de trabajo establecidas.

Cuando sea necesario, adoptará la representación del socio director para diversas actividades de tipo social o profesional, a fin de colaborar ampliamente en el desempeño de las actividades de la dirección a la cual pertenece.

Serán el socio director y el socio sub-director las únicas personas autorizadas para contraer a -- nombre de la sociedad, compromisos y deudas necesarias para el buen funcionamiento de la misma; para la adquisición de equipo e instalaciones y, en general, para aceptar obligaciones comprendidas en el desarrollo legítimo de su profesión.

Por formar parte de la dirección, el socio sub-director deberá estar siempre en relación continua con el socio director, a fin de acordar las resoluciones más convenientes en todos los aspectos administrativos, sociales y profesionales de la firma.

6° Socios de Auditoría, Fiscal y Consultoría. Este nivel jerárquico dentro de la organización de un despacho de Licenciados en Contaduría, debe ser desarrollada por el individuo idóneo que se haga cargo tanto de la asignación de responsabilidades de operación para lograr la satisfacción del cliente, de una buena adquisición y dirección del personal como en la medida de cuidar que el producto final cuente con los requisitos de calidad esperados.

El Socio a cargo debe contar con el equilibrio apropiado, tanto en sus habilidades administrativas como profesionales.

7° Socio Administrador.- Como su designación lo indica, el socio encargado tendrá ingerencia general sobre el buen funcionamiento de las gerencias departamentales, en todos sus aspectos administrativos y técnicos, sobre los cuales deberá tener una amplia experiencia y visión, vigilar el control interno de la asociación, la supervisión de las labores que se desarrollan en las gerencias, además tiene la autoridad necesaria para efectuar ascensos en aumentos de sueldos y jerarquías del personal administrativo.

Tendrán a su cargo el correcto funcionamiento de toda la cuestión administrativa, estando autorizado para el manejo de las cuentas bancarias de la asociación; efectuar gastos necesarios para el desarrollo de las actividades correspondientes; representará a la asociación para la firma de contratos de arrendamientos y cualesquiera otros documentos que se requiera aceptar para el desempeño administrativo respectivo.

Rendirá periódicamente un informe sobre la manipulación de los fondos de la asociación, y de todas sus actuaciones sobre el aspecto administrativo y financiero de los asuntos relativos a las funciones del despacho.

Revisará minuciosamente el presupuesto de --

gastos.

8° Gerente Administrativo.- Este tiene como función general administrar las actividades del despacho, será responsable ante el socio administrador de la elaboración de los estados financieros de la asociación y todo reporte que deba emitir como son: El de caja y bancos, compras, finanzas, facturación y cobranzas, etc.

Además, es responsable de supervisar el buen funcionamiento de sus áreas, vigilar el control interno, salvaguardar los bienes o activos de la asociación.

9° Gerente de Recursos Humanos y Desarrollo Profesional. Esta gerencia es la que maneja a todo el personal profesional. Es preocupación de todas las firmas de servicios profesionales desarrollar a su personal. Para esto se programan actividades en las que debe participar el mismo, es responsabilidad de esta gerencia, vigilar y revisar constantemente el buen funcionamiento del manual de políticas del personal del despacho. Además debe preparar e investigar que cursos deben impartirse para la capacitación y entrenamiento del personal.

10° Gerente de Servicios Técnicos Internos.- Esta gerencia debe determinar el tamaño de la estructu

ra que le da a estos servicios por las necesidades específicas de la firma y los tipos de trabajos que tengan que realizar, tales como: Mecanografía, impresión y acabado, archivo, papelería, mensajería, etc...

d) LA NECESIDAD DE UN SOCIO ADMINISTRADOR

Desde el punto de vista individual de la firma, generalmente el crecimiento se considera deseable, pero, de hecho, impone problemas en la administración del esfuerzo humano. Un profesionista con poca práctica puede mantenerse bien informado acerca de sus actividades mediante la observación personal y la atención individual. Sin embargo, una vez que un grupo de profesionistas ha alcanzado un tamaño determinado, se hace necesaria la imposición de cierto formalismo en el procedimiento administrativo para asegurar un control adecuado. De ahí surge la necesidad de una mejor administración a través de un socio administrador para tratar de evitar los problemas que se presentan con el crecimiento de la firma como son:

- 1.- Carencia de precisión en los objetivos de la firma.
- 2.- Utilización irregular o deficiente

te del personal profesional.

3.- Gastos generales irrazonables de la firma.

4.- Control deficiente sobre el movimiento de efectivo.

El punto fundamental estriba en que la administración eficiente principia con la buena organización y la buena administración en un despacho de Licenciados en Contaduría comienza con la identificación de un socio administrador, quién de hecho es uno de los principales ejecutivos de la asociación. El que se efectúen refinamientos adicionales de la organización depende -- del tamaño de la firma, de su dispersión geográfica y de la diversidad y complejidad de su ejercicio profesional estos refinamientos adoptan una variedad de formas. Por ejemplo, es una firma si se cuenta con más de una oficina, sería una buena táctica establecer la estructura de una oficina central que supervisará las funciones de establecimiento de políticas generales, objetivos de la firma, alcances de la práctica profesional, desarrollo de los derechos de propiedad y administración del personal.

Independientemente del tamaño de una firma - necesita de una directiva general, y esto requiere que los socios se vean obligados a hacer una clara distinción entre los derechos de propiedad y las prerrogativas de índole administrativa y que se asigne a alguno de ellos, socio administrador por tiempo completo. El arreglo ideal es aquel que permite a la mayoría de los socios la atención individual de sus responsabilidades hacia sus clientes, en tanto que reciben la seguridad de que la administración de la asociación está siendo debidamente atendida. Durante las juntas de socios puede hacerse una revisión general de la asociación en -- cuanto al progreso alcanzado y puede establecerse la política que habrá de ejecutarse en el futuro.

e) DIVISION DE PATRIMONIO Y JERARQUIA DE SOCIOS

Como un principio de orden y estímulo para - los integrantes de todas las asociaciones de Licenciados en Contaduría, existen diferentes jerarquías otorgadas de acuerdo con la capacidad individual de cada - socio, o con su aportación al patrimonio.

Un socio debe ser substancialmente siempre - mejor que otro, para obtener nuevos clientes y para --

que, su desenvolvimiento y capacidad ayude a la reputación de la firma, además por el número de años que ---- hayan prestado sus servicios y por las demás circunstancias que ocurran en cada caso, por estas razones existen jerarquías en los socios.

Estas jerarquías se muestran en el organigrama que presenté en el inciso a) de este capítulo.

Ahora bien la aportación de patrimonio a la asociación no necesariamente clasifica las jerarquías de los socios, sino más bien por su capacidad que muestra en todos los aspectos de trabajo, y la antigüedad en el Despacho, como se muestra en el siguiente cuadro:

<u>JERARQUIA</u>	<u>APORTACIONES AL PATRIMONIO</u>
Socio Director	\$ 25
Socio Sub-Director	20
Socio Administrativo	10
Socio de Auditoría	15
Socio de Fiscal	20
Socio de Consultoría	-----10-----
	\$ 100
	=====

Deberá estipularse en la escritura constitutiva lo referente al patrimonio aportado en caso de retiro o muerte de alguno de los socios.

Puede existir un reconocimiento profesional para cada uno de los socios, el cual se le podría denominar; patrimonio reconocido por su prestigio, y este se determinaría en la asamblea de socios el cual se -- iría amortizando cada año.

También debe estipularse si el patrimonio social es variable por la admisión de nuevos socios y -- por aumento de las aportaciones de los socios actuales.

CAPITULO IV

ORGANIZACION CONTABLE

a) CONTROL INTERNO

El control interno como parte de la organización, tiene como finalidad procurar que los propósitos de cualquier asociación o sociedad se consigan con la mayor eficiencia y seguridad posibles.

Las funciones básicas del control interno de un Despacho de Licenciados en Contaduría como en cualquier negocio son las de asegurar que:

- 1.- Todas las transacciones diarias sean realizadas en forma tradicional de los negocios y con el suficiente control para salvaguardar los activos de la firma.
- 2.- Se haga el registro oportuno y exacto de todas las transacciones asentandolas en los libros de la firma.
- 3.- Los reportes sean oportunos y perti-

mentes para la planeación y el control administrativo.

Diversos autores definen el control interno.

El maestro Joaquín Gómez Morfín en su libro "el control interno de los negocios" nos dice:

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

En el boletín No. 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la definición es la siguiente:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas

por la dirección".

Para asegurar que las transacciones que realice el Despacho de Licenciados en Contaduría se manejen adecuadamente se deben cuidar los siguientes requisitos básicos:

- 1.- Que se definan las funciones a realizarse y se designen a las personas responsables para desempeñarlas.
- 2.- Que se establezca un plan sistemático para el manejo de las transacciones detalladas y la comunicación formal de este plan.
- 3.- Que se supervise en forma eficiente para asegurar el cumplimiento de los procedimientos y que el trabajo del personal que los observe sea productivo.
- 4.- Que se mida en forma cuantitativa el trabajo real desempeñado en comparación con ciertas normas o estándares.

- 5.- Que halla controles internos adecuados para asegurar la confianza en los reportes financieros y que suministren el máximo de salvaguardas de los activos del despacho.

En un Despacho de Licenciados en Contaduría es requisito indispensable que se administre adecuadamente su departamento de contabilidad. Esto garantiza que los trabajos se realicen correctamente pero para ello éstos deben estar bien organizados. En el departamento de contabilidad alguien debe estar encargado de todo su aspecto administrativo.

El desempeño del encargado de contabilidad debe ser catalogado como un servicio profesional para el despacho no sólo en el manejo de las transacciones y los registros necesarios sino, también en el suministro de la información requerida por la administración de la firma.

Para que exista un buen control interno se requiere de supervisión adecuada, para asegurar que las tareas especificadas se manejen correctamente y que el trabajo del personal sea productivo.

Las características de un sistema de control

interno efectivo abarcan procedimientos que se relacionan con autorizaciones y aprobaciones, separación de deberes con el personal encargado de los registros y entre éste y el personal de operación, los controles físicos prescritos para los activos y auditoría interna.

El control interno puede perfeccionarse si la firma adopta los conceptos de control administrativo, y estos son:

- 1.- Organización definida e informes por áreas de responsabilidad.
- 2.- El empleo de un presupuesto para el control de los resultados actuales y planeación de los futuros.
- 3.- Establecimiento de políticas y guías para los factores clave de control administrativo.
- 4.- Reporte de los resultados en términos de las personas y las necesidades de información establecidas.

Un sistema práctico de control interno conce

de la debida importancia a los riesgos implícitos y al costo que significa mantener tales controles.

Al mismo tiempo, lleva la intención de reducir al mínimo la posibilidad de confabulación, de cometer irregularidades y falsificación de las cuentas.

Quien está encargado del diseño de sistemas debe tener mucho cuidado de lo anterior para el desarrollo de sus procedimientos.

A veces, la naturaleza misma y la organización de las firmas de despachos impiden que haya un esfuerzo para el establecimiento de controles internos convenientes. Normalmente, es escaso el personal asignado al departamento de contabilidad y por consiguiente, se limitan las oportunidades de hacer una separación de deberes.

b) SISTEMAS DE CONTABILIDAD

El diseño de sistemas comprende las especificaciones detalladas para el procedimiento de la información. Quien haga el diseño debe ser práctico en su enfoque; no sólo debe considerar la manera de ser de -

los individuos que operarán el sistema, sino también - como ya lo había mencionado el costo que representa el procesamiento de los datos. A esto se debe que no haya nada parecido a un sistema estándar, o lo que podríamos llamar un sistema prefabricado.

Esta filosofía puede llevarnos, a veces, a - la implantación de procedimientos que no cumplen con - las necesidades específicas de una negociación.

Todos los negocios requieren de ciertos libros que son esenciales para los asientos originales, para poder llevar un registro detallado de sus operaciones diarias. En cualquier firma de servicios profesionales deben llevarse los siguientes libros que son esenciales para los asientos originales.

- 1.- Diarios de registro de nómina y de -
distribución de nómina.
- 2.- Diario de egresos de caja.
- 3.- Libro auxiliar de costos, gastos y -
honorarios facturados a clientes.
- 4.- Libro auxiliar de cuentas por cobrar
y registro de facturas.

5.- Diario de ingresos de caja.

6.- Mayor general y diario general.

La complejidad de estos registros y de sus documentos auxiliares dependen de los requisitos del sistema de control y reportes.

Diarios de registro de nóminas y de distribución de nómina. El diario de nómina se utiliza para registrar la percepción bruta, descuentos y pago neto por cada día de un período, y por el año a la fecha, de cada persona que presta sus servicios en la firma.

Esta información es un requisito de Ley; pero a fin de permitir los tipos de reportes sobre el tiempo y costos de personal, el sistema debe suministrar la información adicional que se requiera.

El requisito básico para preparar estos diarios de distribución es un sistema de registro de tiempo para todo el personal, los reportes de tiempo laborado en una firma de servicios profesionales sirven para una diversidad de propósitos.

El diario de un despacho sirve como un regis-

tro original de tiempo trabajado. Las hojas de tiempo del personal útiles para el pago de sueldos de aquellos empleados que tienen compensación por tiempo por hora, y para todo el personal que reporte tiempo no cargable al cliente como son, vacaciones, capacitación y entrenamiento etc. Sin embargo la función más importante de la hoja de tiempo es la de servir como fuente de información para los registros correspondientes en cada uno de los clientes. Para que se logre este propósito, la hoja de tiempo debe ser un registro del total de horas trabajadas por el personal profesional y por los empleados, ya sea que esas horas sean laborables dentro del despacho o en la oficina del cliente.

La base para facturar los honorarios del servicio profesional que se está dando son las horas invertidas en ese servicio más los gastos del mismo. Por este motivo es importantísimo llevar a cabo un buen control del tiempo, asegurándose que todo el personal lleve un diario exacto de todas las horas trabajadas. La información contenida en este diario, al menos en lo que se refiere a horas se resume después en una hoja normal de tiempo, preparada por todo el personal para registrar todas las horas trabajadas más las vacaciones y ausencias autorizadas. En muchos casos, esta hoja de tiempo puede ser útil para el pago de sueldos dentro del costo de personal, es importante aplicar un

costo estándar a cuota por día que sirve de base para facturar los honorarios. El costo estándar o cuota -- diaria se refiere a un factor que incluye los gastos indirectos del despacho y que multiplicado por el salario por hora se cargue al cliente. Es importante de finir la periodicidad con que deben preparar la hoja de tiempo diario y semanal cuando existan variedad de trabajos que se desempeñan en lapsos cortos, sin embargo esto representa mayores cargas de trabajo para contabilidad y por lo tanto costos más altos. Para satisfacer las necesidades de información es conveniente elaborar sus reportes de tiempo cada quince días. Otro punto importante es que el tiempo empleado en un trabajo se cierre a horas completas, reduciendo así - el trabajo de los empleados del despacho en la elaboración de la hoja de tiempo.

En el cuadro 5 se muestra un formato de la hoja en donde deben reportar el tiempo todo el personal, en el cual se reportan horas completas, para ser elaborado quincenalmente y es el documento básico a partir del cual se registran los auxiliares de costos, gastos y honorarios facturados a clientes.

Diario de Egresos de Caja.- Este diario seña la totalidad de los egresos que representan gastos hechos por cuenta del cliente; gastos de operación del despacho, activos fijos, liquidación de fondos por parte de los socios. En este caso, como en el de registro de nómina, existe la necesidad de controles internos - adecuados.

Los socios deberían ser los únicos designados para firmar cheques, pudiendo delegarse esa autoridad sobre la base del grado de riesgo correspondiente. Un control interno correcto implica la separación de deberes y una serie de verificaciones y controles, es conveniente tener firmas mancomunadas, la segunda firma, debe ser de alguien que trabaje fuera del departamento en donde se preparan los cheques, esta manera de proceder dejará establecido un buen control interno, - siempre que los que firman los cheques revisen la documentación y las aprobaciones que justifiquen todos los egresos y que los documentos auxiliares queden invalidados para evitar que vuelvan a ser usados, por ejemplo que se ponga el sello de pagado.

En un Despacho de Licenciados en Contaduría existen gastos incidentales en el servicio profesional, que se presupone serán reembolsados por el cliente.

Este concepto ha sufrido cierto deterioro, especialmente en los contratos importantes de larga duración y cuando una suma redonda cubre honorarios, y gastos, esto ha venido a crear cierto descuido, al grado que el control sobre los gastos incidentales se ha debilitado. Como en caso de los cargos por tiempo hay propósitos de que se tenga una acumulación exacta por cliente, que sirva como base para la facturación a los clientes y que refleje los costos totales de trabajo, lo mismo se aplica a los gastos incidentales, aún cuando no vayan a ser facturados, todavía hay razón para agruparlos con el fin de tener la información y control.

Se tiene que establecer este control sobre los gastos incidentales, para evitar que se manejen junto con los gastos generales del despacho, ya que esto crea confusión al momento de identificar los costos y gastos de un proyecto por cliente y además no existe la seguridad de que las partidas que deban facturarse realmente sean facturadas.

Existe una mejor manera de manejar estas partidas que consiste en formularlas en una cuenta de control analizada por el detalle de la suma cargada a cada cliente, cualquier suma que no haya sido descargada de la cuenta de control mediante facturación, permanecerá como un saldo y servirá como recordatorio de que esos -

costos deben distribuirse en alguna forma.

Independientemente de la disposición que se les dé, siempre el posible regresar al total de gastos por cliente, por medio del análisis de los asientos -- que dieron origen al ingreso a la cuenta de control y de las cuentas de detalle por trabajo.

En el cuadro No. 6 presento un formato de un reporte de gastos, el cual servirá para la acumulación y reembolso de los gastos incidentales. Cuando se llega el momento de la liquidación, las sumas reembolsadas se convierten en cargos a la cuenta control y los detalles pueden asentarse en un registro auxiliar por cliente.

La sugerencia que hago para el manejo de los costos (informes de tiempo del personal profesional), - los gastos incidentales y honorarios facturados por los servicios profesionales prestados es;

a) Que se habran códigos o claves para cada cliente, para identificar plenamente los costos y gastos incurridos en cada uno de ellos.

b) Si el volúmen de clientes es muy alto, sig tematizar los costos, gastos incidentales y honorarios facturados por cliente. Aparentemente puede ser incos--

teable, pero el control de las operaciones de cada ---
cliente debe ser exacto y oportuno para el cobro al --
cliente y esto reditúa la pronta recuperación de los -
honorarios y gastos incidentales en su caso.

Libro auxiliar de costos, gastos, y honorarios facturados a clientes los cargos por tiempo del diario de distribución de nómina y los cargos por gastos del diario de egresos de caja son las fuentes donde se originan los asientos hechos en libro auxiliar de costos y honorarios facturados a clientes.

Las ventajas que representa el uso de este libro auxiliar como fuente de información es:

- a) Este procedimiento asegura que las horas no facturadas no pasen inadvertidas cuando se haga la facturación.
- b) Presenta los gastos incidentales del servicio profesional que pueden ser facturados.
- c) Resuelve los problemas de la comparación de costos e ingresos (productividad por cliente).
- d) Nos proporciona un inventario de --- clientes del despacho.
- e) Es la base principal para la toma de decisiones en cuanto al crecimiento del despacho.

Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar y Registro de Facturas.- Este libro auxiliar se requiere para el control de la cartera de clientes pendientes de cobro. Las sumas facturadas reducen los costos y gastos pendientes de facturar y, en forma correspondiente aumenta el saldo de las cuentas por cobrar. La reducción de cuentas por cobrar es de dos formas; por pago del cliente o por aceptación de una cuenta mala como consecuencia por falta de pago, en los casos en que se acepte una cuenta como mala, se requerirá de la aprobación del socio junto con un explicación de las razones.

Es conveniente determinar un objetivo en la facturación de los honorarios, que sirva como parametro del control para cada uno de los socios.

Las copias de todas las facturas expedidas se conservan en un archivo.

Diario de Ingresos de Caja.- Este diario se utiliza para registrar la llegada de efectivo al despacho, es la fuente de información de la totalidad de las cobranzas a clientes, préstamos bancarios, aportaciones de socios, etc.

Las cuentas por cobrar se reducen por los asientos de este libro que corresponden a facturas que

los clientes han pagado y que representan la mayoría - de las transacciones.

El control interno en esta fase del sistema contable es importante, ya que es una área en donde -- los problemas ocurren con mayor facilidad el procedi-- miento que se puede establecer es el siguiente:

1.- Solamente una persona, de preferencia al al guien que no tenga acceso a los registros contables, - se hará responsable de abrir toda la correspondencia - que reciba, inmediatamente hará una lista de control de todos los cheques recibidos, Si los socios u otros ejecu- tivos abren su propia correspondencia, los cheques que reciban deberán enviarlos a la persona encargada de -- formular la lista control.

Los cheques deberán cruzarse como medida de seguridad del despacho.

2.- Todos los cheques junto con la lista de control se enviarán al cajero o al departamento de de con tabilidad para que se registren en el diario de ingresos de caja.

3.- En seguida esos cheques deberán ser envia

dos a depósitos, y deberán obtener duplicado de la ficha depósito debidamente sellada por el banco.

4.- Que se elabore un informe de bancos diario para vigilar los saldos anexando una relación de los egresos y depósitos.

LIBRO MAYOR GENERAL Y DIARIO GENERAL

El Libro Mayor General.- Es el registro de contabilidad básica en el cual se resúmen todas las transacciones que afectan a las cuentas de activos, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos.

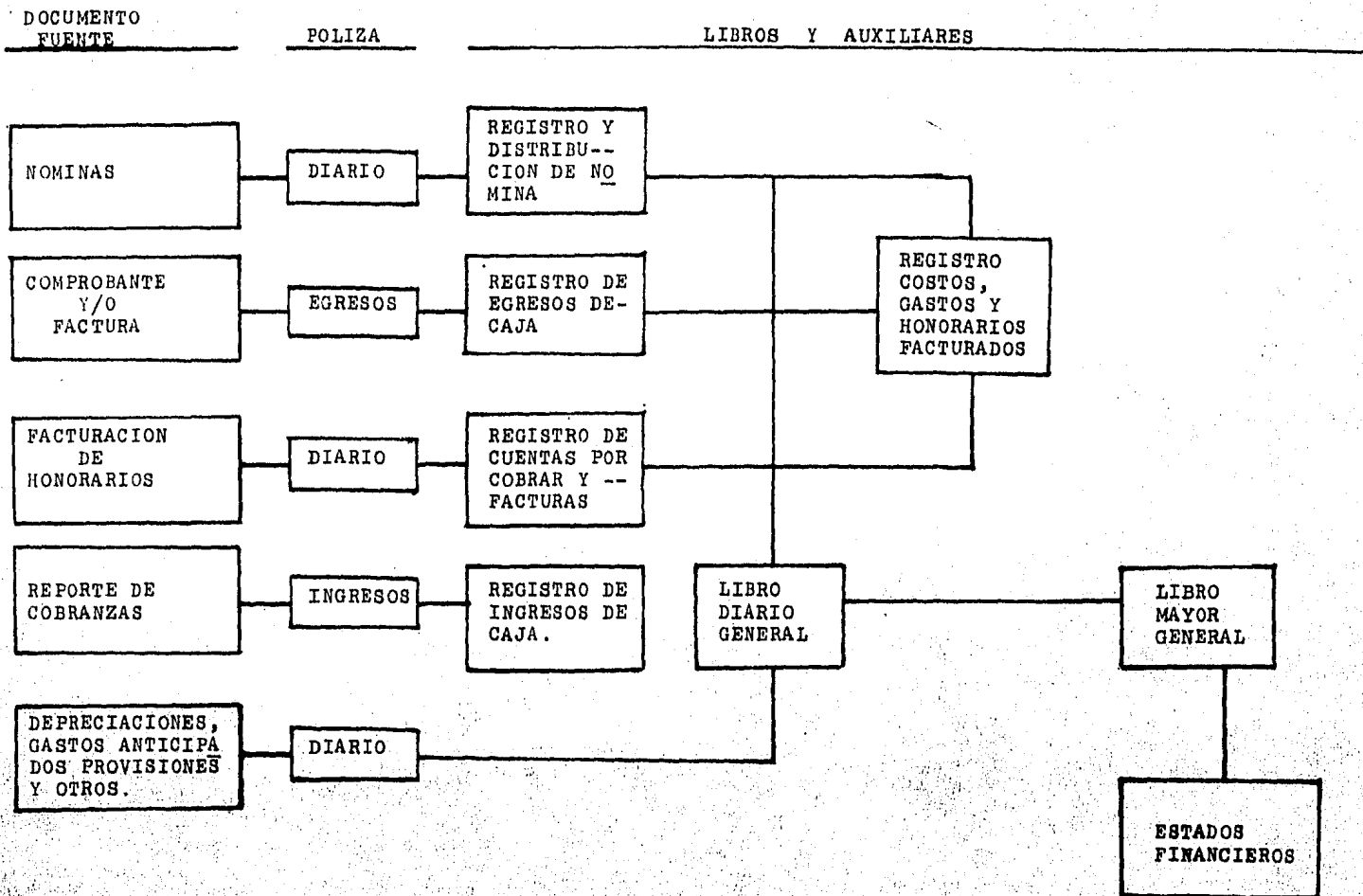
El Diario General.- Se utiliza para registrar, además de los asientos que aparecen en los libros de registro original en forma de concentración, los asientos como son; depreciaciones, gastos anticipados provisiones y otros.

Los asientos al libro mayor general tiene su origen en el libro diario general y de acuerdo a esto se preparan los estados financieros.

En el cuadro No. 7 presento un diagrama, de como fluye la información para el registro de los diferentes libros auxiliares, diario general y libro mayor general.

CUADRO No. 7 DIAGRAMA DE FLUJO DEL REGISTRO DE LA
CONTABILIDAD DE UN DESPACHO DE LICEN
CIADOS EN CONTADURIA.

105



REGISTRO DE OPERACIONES

Existen dos sistemas de contabilidad para el registro de operaciones:

- a) Con base en movimiento de efectivo.
- b) En base de acumulación u operaciones devengadas.

El sistema de contabilidad sobre las bases de movimientos de efectivo es, en gran medida el más sencillo de llevar ya que se limita estrictamente a los asientos que derivan de transacciones de efectivo, este sistema puede aplicarse a los despachos chicos que no tienen fuertes gastos anuales que en cualquier momento pueden identificarse, la desventaja de este sistema de contabilidad es que no puede considerarse como verdadero sistema informativo en cuanto a los resultados reales de las operaciones.

El sistema de contabilidad en base de acumulación u operaciones devengadas, es aplicable a despachos con movimientos y operaciones en gran volúmen, es

to es; despachos que deben reflejar los gastos cuando se incurren no cuando se pagan, un ejemplo sencillo el pago de luz del despacho, la luz se esta consumiendo - día a día y el pago se realizará al término de un bi--mestre ya se está incurriendo en un gasto en ese momento debe reflejarse en la contabilidad, no cuando se paga. Desde el punto de vista de los sistemas, este método es más complejo, no obstante, suministra informa--ción más adecuada para la planeación y control de los resultados financieros.

De estos dos sistemas de contabilidad el más adecuado es el de acumulación u operaciones devengadas ya que los resultados indicados bajo este sistema re--flejan con mayor exactitud el desempeño real de la operación, cabe aclarar que en el sistema con base a los - movimientos de efectivo no todos los desembolsos en -- efectivo pueden ser aplicados a gastos en el momento - en que se paguen. Ejemplo.- Las primas de seguro, las rentas pagadas por adelantado, etc. estos pagos deben aplicarse o prorratearse a lo largo del período.

Los despachos de Licenciados en Contaduría - usan tres clases de estados financieros:

a) Balance General

b) Estado de Resultados.

c) Estado de Flujo de efectivo.

En cada uno de estos estados financieros como en cualquier reporte de control administrativo, deben mostrarse y desarrollarse las metas anuales planeadas. Esto constituye una ayuda en la revisión y determinación de las áreas problema y hace resaltar el efecto que producen en los resultados de operación y situación financiera del despacho.

c) CATALOGO DE CUENTAS E INSTRUCTIVO

El catálogo de cuentas es uno de los elementos fundamentales para satisfacer las necesidades de la administración, es fundamental ya que un catálogo de cuentas debe estar bien formulado para el registro de información financiera detallada.

La estructuración del catálogo de cuentas de un Despacho de Licenciados en Contaduría requiere de una clasificación especial, esto es; aplicar por centro de costos (agrupaciones por socio) las cuentas de ingre

sos y gastos de otra forma, es extremadamente difícil - hacer la medición de la productividad de cada grupo y - comprobar la solidez de esa organización. Las cuentas - de balance como son las de activo, pasivo y capital contable, el cambio es exclusivamente en la denominación - del capital contable por el de patrimonio ya que legalmente las asociaciones civiles o sociedades civiles funcionan con un patrimonio que está formado unicamente -- por socios o asociados del despacho exclusivamente.

La estructuración deberá ser selectiva para - hacer resaltar las cantidades importantes en cada una - de las cinco categorías de cuentas. En ocasiones se verá la conveniencia de hacer la separación de una partida en particular en una cuenta, como es el caso de los gastos incidentales no reembolsados, las cuentas por cobrar incobrables, etc..

Es importante mencionar que el abrir muchas - cuentas para un mejor control, ocasiona una carga adicional de trabajo a los empleados del departamento de - contabilidad y esto ocupa un tiempo valioso que podría dedicarse a un análisis más significativo de los resultados.

Al catálogo de cuentas debe aplicarse un -- sistema de codificación bien estudiado, que permita la

fácil agrupación de categorías semejantes para fines - de los estados financieros, debe llevar un orden numérico, especialmente si se cuenta con un equipo de cómputo o si se tiene la intención de instalarlo posteriormente, además se tiene que considerar el agregar - nuevas cuentas o categorías que más tarde pueden ser - necesarias.

Por la facilidad que brinda, la codificación de un catálogo de cuentas, es la más importante para el manejo de datos, la flexibilidad y definición del código son determinantes para la facilidad de análisis. -- Sin duda el contar con un catálogo bien codificado requiere de un esfuerzo al hacer el registro de cada una de las transacciones, pero esta desventaja es insignificante cuando se compara con la habilidad con que pueden hacerse los análisis financieros detallados, para determinados fines de control.

Es importante que el sistema de control de la firma debe suministrar una base firme para la implantación y uso de los códigos de trabajo, generalmente es conveniente dar un número separado a cada cliente y a cada subdivisión del servicio principal o trabajo que está siendo prestado a ese cliente.

Ejemplo: Los socios del despacho tiene a su

cargo un número de clientes, a los cuales se les proporciona uno o más servicios profesionales, como son; la auditoría de estados financieros, asesoría en impuestos, etc. en este ejemplo la codificación sería la siguiente; un número se asignaría al socio, un número al cliente y dos números diferentes a los servicios prestados. La aplicación de estos códigos ofrece una gran clasificación de los costos, gastos y honorarios facturados por socio, por cliente y por servicio prestado.

A continuación presento un catálogo de cuentas para un despacho de Licenciados en Contaduría.

CATALOGO DE CUENTAS DE UNDESPACHO DE LICENCIADOS EN CONTADURIA

CODIGO DE LA
CUENTA

NOMBRE

ACTIVOCIRCULANTEEFFECTIVO

1000

CAJA

1010

BANCOS

CUENTAS POR COBRAR

1020

CLIENTES

1030

DOCUMENTOS POR COBRAR

1040

* GASTOS INCIDENTALES
REEMBOLSABLES

1050

* DEUDORES POR ANTICIPOS
DE GASTOS

1060

DEUDORES DIVERSOS

OTROS ACTIVOS

1070 I.V.A. POR ACREDITAR
1080 INVERSIONES EN VALORES

NO CIRCULANTE

1090 PROPIEDAD Y EQUIPO
BIBLIOTECA
1100 MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA
1110 EQUIPO DE TRANSPORTE

OTROS ACTIVOS

1120 * PRESTIGIO DE SOCIOS
1130 ANTICIPO DE IMPUESTOS
1140 DEPOSITOS EN GARANTIA

CODIGO DE LA
CUENTA

NOMBRE

PASIVO

CIRCULANTE

CREDITOS BANCARIOS

2000

PRESTAMOS BANCARIOS

CUENTAS POR PAGAR

2010

ACREEDORES DIVERSOS

2020

PROVEEDORES

2030

* SOCIOS

PASIVOS ACUMULADOS

2040

IMPUESTOS POR PAGAR

2050

I.V.A. POR PAGAR

2060

PROVISIONES

2070

INTERESES POR PAGAR

PATRIMONIO

3000

* PATRIMONIO APORTADO DE
SOCIOS

3010	* PATRIMONIO RECONOCIDO DE SOCIOS
3020	INGRESOS NETOS DEL EJERCICIO

CUENTAS COMPLEMENTARIAS

1061	RVA. PARA CUENTAS MALAS
1111	DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES.
1112	DEPRECIACION DE EQUIPO TRANSPORTE
1121	* AMORTIZACION DEL PRESTIGIO

* CUENTAS DE RESULTADOS

INGRESOS

4000	HONORARIOS PROFESIONALES
------	--------------------------

COSTOS Y GASTOS

5000	COSTO DEL PERSONAL PROFESIONAL
5010	GASTOS DEL SERVICIO

5020	GASTOS PROFESIONALES DEL SOCIO
5030	GASTOS DE CAPACITACION AL PERSONAL
5040	GASTOS DE ADMINISTRACION
5050	GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS
5060	OTROS GASTOS Y PRODUCTOS

CUENTAS DE ORDEN

6000	CANCELACION DE CUENTAS POR COBRAR
6010	DEPRECIACION FISCAL

* NOTA.- Estas cuentas son las que destacan en un Despacho de Licenciados en Contaduría en comparación al catálogo de cuentas de cualquier otro ente económico, --- aclarando que la presentación es enunciativa y no limitativa.

INSTRUCTIVO

No pretendo detallar el funcionamiento exhaustivo de las cuentas mencionadas en el catálogo, puesto que esto forma parte de un estudio más amplio sin embargo desde el punto de vista del control interno se puede indicar que el simple hecho de realizar cuentas de control detallando las mismas en los libros auxiliares, -- constituye un medio para aumentar la eficiencia de un sistema de contabilidad.

La mecánica contable de las cuentas especiales que se manejan en un Despacho de Licenciados en Contaduría es la siguiente:

I) CUENTAS.- Gastos incidentales reembolsables y deudores por anticipos de gastos.

DOCUMENTO FUENTE: Reporte de Gastos.

DESCRIPCION DE LA OPERACION: Comprobación de anticipos de gastos.

APLICACION: Cargo:

Gastos incidentales reembolsables \$ X
 Socio _____ Cliente _____ Servi--
 cio prestado _____ .

Abono:

Deudores por anticipos de gastos \$ X

II) CUENTAS.- Prestigio, patrimonio reconocido, gastos profesionales del socio y amortización del prestigio.

DOCUMENTO FUENTE: Acuerdos de la Junta de - Socios (Memorándum).

DESCRIPCION DE LA OPERACION: Registro del - patrimonio reconocido (prestigio)

APLICACION: Cargo:

Prestigio \$ X

Abono:

Patrimonio Reconocido \$ X

El prestigio es un reconocimiento en el ambito profesional del socio y que forma parte de su patrimonio en el despacho.

DOCUMENTO FUENTE: Política de amortización - del prestigio.

DESCRIPCION DE LA OPERACION: Registro de la amortización del prestigio.

APLICACION: Cargo:

Gastos profesionales del -
socio \$ X

Socio _____ amortización.

Abono:

Amortizacion del presti---
gio \$ X

Este movimiento en resultados es no deducible

III) CUENTAS-SOCIOS, INGRESOS NETOS Y PATRIMONIO APORTADO.

DOCUMENTO FUENTE: Minuta de la junta de socios.

DESCRIPCION DE LA OPERACION: Aplicación de los ingresos netos del ejercicio a los socios.

APLICACION: Cargo

Ingresos netos del ejercicio \$ X

Abono:

Socios	\$	X
--------	----	---

DESCRIPCION DE LA OPERACION: Registro del ca
pital aportado por cada uno de los socios.

APLICACION: Cargo:

Socios	\$	X
--------	----	---

Abono:

Patrimonio aportado	\$	X
---------------------	----	---

Las bases para su distribución será de acuer
do a la productividad de cada socio y al acuerdo que -
se tome en la junta de socios.

Las cuentas de resultados de un Despacho de
Licenciados en Contaduría tienen una característica es
pecial, esto es, que la aplicación de estas cuentas --
deben clasificarse a cada uno de los socios del despa--
cho para medir la productividad de cada uno.

I.- Honorarios Profesionales.- Se acredita por
la facturación a los clientes por el servicio presta--
do.

II.- Costo del Personal Profesional.- Se carga por el pago de nómina y prestaciones del despacho - al personal profesional (auditores, fiscal, consultoría, sistemas, etc). El personal profesional es el -- cuerpo productivo del despacho.

III.- Gastos del Servicio.- Se carga por la erogación de gastos incurridos en la auditoría, asesoría de impuestos, etc., y que no son reembolsables por el cliente. (Transportes, comidas, hospedajes, viajes, etc).

IV.- Gastos Profesionales del Socio.- Se carga por la erogación de gastos incurridos en la actividad profesional del socio así como el sueldo y prestación de las secretarías. (convenciones, cuotas de asociaciones, sesiones de trabajo, amortización etc).

V.- Gastos de Capacitación al Personal.- Se carga por erogación de gastos incurridos en el entrenamiento del personal como son; cursos de actuación, cursos de idiomas, cursos de capacitación al personal de nuevo ingreso, etc.

VI.- Gastos de Administración.- Se carga por la erogación de gastos incurridos para la administración del despacho como son; sueldos y prestaciones del

personal administrativo, compra de papelería, aseo y limpieza, mantenimiento, renta, luz, etc.

El detalle de las cuentas de resultados dependerá de las necesidades de análisis en la información que sea necesaria proporcionar.

d) PRESUPUESTOS

Todo ente económico por pequeño que sea, necesita la elaboración de un presupuesto anual. Pero antes de entrar a este punto, presentaré el concepto de presupuesto como herramienta de la administración que el profesor C.P. Y M.C.A. Cristobal del Río González - en su libro "TECNICA PRESUPUESTAL" Da:

"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado".

El presupuesto es una herramienta vital para la buena administración en un Despacho de Licenciados en Contaduría. En el ejercicio profesional, al igual que en los negocios, las motivaciones primordiales del esfuerzo están representadas por el orgullo de haber -

cumplido y el objetivo de las utilidades, alcanzar ese objetivo de utilidades eficientemente es la labor básica de la administración del despacho.

Por lo tanto, la administración deberá identificar y controlar aquellos factores que intervienen en su actividad económica.

Cada socio deberá presentar un presupuesto de los honorarios que piensa facturar en el ejercicio así como los costos del personal profesional y gastos incurridos en el servicio profesional y por lo tanto la productividad (utilidad) que espera obtener en el ejercicio. Los presupuestos que presenten cada socio está a la aprobación de la dirección general del despacho.

Para medir la productividad esperada en el ejercicio social del despacho es necesario lo siguiente:

a) Acumular por conceptos (Honorarios facturados, costos y gastos del servicio profesional) los presupuestos de cada uno de los socios.

b) El Socio Administrador elaborará el presupuesto de gastos de administración y gastos de capaci-

tación al personal. Estos gastos se restarán a la productividad esperada de los socios, y así se obtendrá - un presupuesto general a nivel despacho.

Existen dentro del despacho presupuestos con distintas finalidades.

I.- Presupuesto de la productividad esperada por socio y a nivel despacho.

La finalidad es controlar la operación de -- los socios en cuanto a los servicios prestados y contratación de nuevos clientes.

II.- Presupuesto de gastos administrativos.

La finalidad es medir y controlar los gastos necesarios para el buen funcionamiento del despacho. - La periodicidad puede ser semestral o anual.

III.- Presupuesto de flujo de efectivo.

La finalidad es.- Medir el efectivo en existencia para compromisos presentes y futuros. La periodicidad puede ser diaria, semanal, quincenal, mensual, semestral y anual.

e) ESTADOS FINANCIEROS

En un Despacho de Licenciados en Contaduría las principales fuentes de información son los informes y estados financieros a través de balances y estado de resultados, como también el estado del flujo de efectivo.

Es conveniente elaborar el balance y el estado de resultados en forma condensada, anexando a la carpeta las relaciones, en las cuales se detalla la composición de cada uno de los renglones que integran los estados, de tal forma, que resulten más sencillos y por ende más fáciles en su lectura. Si la persona interesada desea una información más amplia puede acudir a los anexos correspondientes.

Los términos que se emplean en los estados financieros deben ser lo más sencillos posibles, con la finalidad de que resulten comprensibles aún para aquel que no esté familiarizado con los términos contables, esto es, añadirles explicaciones con el fin de aclarar el significativo.

Los estados financieros, como es el balance se recomienda acompañar a las cifras anuales las del mes anterior y del año anterior, esto es, para una me-

for visión de cambios y tendencias realizadas en el -- despacho. Por lo que corresponde al estado de resultados es importante acompañar a las cifras del período - actual las del mes anterior, año anterior y las cifras presupuestadas, estas últimas son de virtual importan-- cia para la administración del despacho ya que aportan un panorama más comprensible de la situación en que se esta viviendo. También es importante señalar que las - cifras se presenten en miles de pesos y no con pesos - y centavos.

Los estados financieros deben sujetarse a un análisis por parte de los socios para señalar no sólo los ingresos durante el período, sino también en que - magnitud esos ingresos se han realizado en efectivo, o si bien han reflejado solamente como un aumento en sus cuentas por cobrar.

El estado de resultados debe reunir las nece_ sidades que requiere un Despacho de Licenciados en Con_ tadoría como es; presentar las cifras de honorarios, - costos y gastos por socio, esto es, reflejar la produc_ tividad de cada socio, logicamente comparados contra - el año anterior y contra lospresupuestos.

El estado de flujo de efectivo, su finalidad es informar a los socios del saldo real del efectivo -

disponible para hacer frente a los gastos, en combinación con un análisis del movimiento de la cuenta de efectivo por el período en curso y el año a la fecha. El movimiento de las partidas que afectan la cuenta de efectivo permite que los socios calculen las necesidades futuras de efectivo basándose en los antecedentes, por lo cual sirve más o menos como una indicación de futuros acontecimientos. Puede usarse un estado mensual detallado del flujo de efectivo para proyectar aquellos períodos en los que los honorarios serán demasiado bajos para cubrir los desembolsos, suministrando así la base de un plan para retener parte del efectivo recibido en un mes anterior, para afrontar los gastos del -- próximo período.

Un principio de la buena administración que es el acto de reportar debe fundarse en la necesidad de saber. Los reportes deberán llegar solamente a manos de quienes tienen la responsabilidad de los datos que se informan y a los individuos a quienes se reporta. En consecuencia, la distribución de los estados financieros debe mantenerse a un mínimo necesario para controlar el desempeño actual y para suministrar una base para influir en el desempeño futuro.

Los reportes administrativos, son la síntesis de las necesidades de información que tiene la gerencia en todos los niveles de la organización.

Los reportes administrativos proporcionan información que ayuda a la gerencia a tomar decisiones - bien cimentadas para el control de las operaciones en curso y la planeación de los resultados futuros.

f) SISTEMAS DE INFORMACION

El concepto de un sistema de información es - "el conjunto de métodos para la investigación de operaciones y poder realizar una adecuada información mediante ciertos mecanismos".

Clasificación de los sistemas de información:

- a) Manuales
- b) Mecánicas
- c) Electromecánicas
- d) Electrónicos

Pasos a seguir para la implantación de un sistema de información.

1.- Planificación General

1.1 Estudio de los objetivos y políticas del despacho o sea estudio de viabilidad.

1.2 Investigación inicial

1.3 Estudio preliminar

1.4 Estudio del plan de sistema

3.- Implantación

3.1 Prueba del sistema

3.2 Conversión del sistema en la organización

3.3 Mantenimiento

VENTAJAS

a) Se lleva un registro más sofisticado y detallado de las operaciones (manuales y mecánicas).

b) Es más económico (manuales y mecánicos).

c) Se establece más control en las operaciones, evitando fuga de datos (electromecánicos y electrónicos).

d) Se obtiene más rapidez en la información - (electromecánicos y electrónicos).

DESVENTAJAS

a) Se obtiene en forma lenta la información - (manuales y mecánicas).

b) Se puede perder el control de las operaciones (manuales y mecánicas).

c) Es más caro el costo del sistema (electromecánico y electrónico).

d) La información puede estar limitada en --- cuanto al paquete de computación (electrónico).

En la actualidad nos encontramos con sistemas muy sofisticados como el de computación. El socio administrador debe medir el grado de dificultad que el sis-

tema ocasiona para proporcionar información clara y -- oportuna, con base al volúmen de operaciones del despacho y a la exigibilidad de la información por la dirección en base a esto debe establecerse el sistema de información más adecuado para solventar las necesidades.

Es necesario que en el departamento de contabilidad se establezca un sistema de información bien organizado, el cual presente los datos de la contabilidad a la dirección, puede dársele informes de gran valor, los cuales pueden ser base para la fijación de -- una política económica y financiera y por otra parte, pueden ser utilizados como instrumentos de control --- para saber si todo camina por los objetivos que se han trazado y en caso contrario conocer los errores o irregularidades que hayan impedido la buena marcha del despacho.

En la organización del despacho, es necesario establecer, cuales son las informaciones que se requieren, y planear la manera con que se pueden proporcionar tales informes, los cuales pueden ser:

a) Rutinarios

b) Periódicos

c) Especiales

d) Ocasionales

Y además pueden ser para uso interno o externo según a quienes vayan dirigidos.

Con relación a la planeación informativa del despacho se requiere investigar y definir para efectos de realización y presentación los siguientes aspectos:

1.- El exámen meticulouso de cuáles son los informes que se requieren y por quien deben utilizar--se.

2.- La manera en que puede proporcionarse - los datos con mayor facilidad.

3.- La determinación del tratamiento a quien deben someterse los informes.

4.- Qué forma se les debe de dar para que el lector obtenga el mayor beneficio posible.

El departamento de contabilidad es uno de --

los principales responsables en el despacho de que el socio administrador reciba los datos necesarios para cubrir sus necesidades de información, por lo cual el jefe del departamento debe estar en posición de poder contemplar más allá de los límites de su sección y de enterarse de los problemas que se presenten a los distintos funcionarios, para saber los informes que serán de mayor utilidad en su trabajo, así como para recopilar las informaciones se precisa de una cooperación estrecha entre el departamento de contabilidad y los demás que integran el despacho.

CAPITULO V

ORGANIZACION DE OPERACION

a) RECURSOS HUMANOS

En un Despacho de Licenciados en Contaduría - como en cualquier organización, es indispensable contar con recursos humanos para la operación o funcionamiento de la misma organización, por lo tanto, la parte productiva de un despacho esta en su personal profesional, -- por consecuencia un Despacho de Licenciados en Contaduría requiere y utiliza mayormente personal profesional para la realización de la prestación de servicios profesionales también los recursos humanos en la área administrativa y técnica son de gran importancia para un -- despacho.

Además de contar con personal competente que conozca lo que se desea lograr, se le explique la manera de hacerlo, se le delegue autoridad y se le inspire confianza en su habilidad para alcanzar la meta, es conveniente tener presente un claro conocimiento y habilidad para tratar al personal, así como una buena comprensión del por qué de su conducta. Es importante lo ante-

rior porque ahí está la esencia del éxito o fracaso de la práctica profesional de un despacho de Licenciados en Contaduría.

Una buena y eficiente organización por regla general, requiere que el personal asuma responsabilidades, tome decisiones y ejecute el trabajo dándole la dirección adecuada. En el ejercicio profesional del despacho, las motivaciones son importantes para obtener el máximo esfuerzo en la medida individual y total y dan su representación en la satisfacción de haber cumplido y alcanzado todos los objetivos trazados. En la estructura de organización debe considerar las siguientes características del personal profesional:

- a) Las distintas personalidades e intereses,
- b) Ambiciones y
- c) Aptitudes

Para lograr ésto, la administración debe medir el impacto de las relaciones humanas sobre la división funcional de su organización. Una vez medido el impacto de las relaciones humanas se pueden hacer diferentes combinaciones en el acomodo del personal profe-

sional dentro de la estructura orgánica del despacho, el resultado de utilizar al personal a través de un -- sistema eficiente en su manejo es la conservación de -- sus esfuerzos, en un entendimiento acrecentado por --- excelentes medios de comunicación y en el aumento del interés por el trabajo, dándose un reflejo de una buena organización.

La integración y la administración del personal es uno de los principales medios para mejorar la organización de la práctica profesional del despacho.

La administración de personal o relaciones industriales en forma general abarca los siguientes aspectos principales:

1o.- Las funciones del administrador del personal.

2o.- El método general de comprensión y entendimiento en el manejo de los problemas de personal.

3o.- Los métodos para determinar la estabilidad de la organización del personal.

4o.- La promoción de la estabilidad en la organización de personal, la formación y conservación de

los equipos de trabajo. Este aspecto a su vez tiene - los siguientes terminos generales:

- a) El dirigente, su sitio y función. Su dirección es factor clave en la organización.
- b) El reclutamiento, la selección y la asignación de trabajo. Esto representa las técnicas por las que se vale la organización para integrar los re cursos humanos.
- c) Inducción y entrenamiento de perso--nal.
- d) Calificación y promoción del personal. Este aspecto debe provenir de un plan formal de calificación y ser una medi da de calidad en la ejecución que bus ca la motivación interna.
- e) La transferencia de personal a los -- puestos que le deriven la mayor satis facción en su trabajo y le ayuden a - dar su mejor esfuerzo al despacho. Es to es el desarrollo del personal.

- f) La disciplina, la suspensión y el des-
pido de personal. Estos son requisi-
tos esenciales que se han de reunir -
para la ejecución del trabajo.

5o.- Sueldos y asignaciones de trabajo. Este
aspecto abarca los siguientes términos generales.

- a) Las políticas y la administración
de sueldos.
- b) Los métodos del pago de sueldo.
- c) Los cambios en las asignaciones -
de trabajo.

6o.- Servicios y programas de personal.

Cada miembro que forma parte del despacho de
Licenciados en Contaduría tiene un modo de pensar dife-
rente; por lo mismo la gerencia de personal debe buscar
la comprensión de sus relaciones significativas y en ca
da miembro obtener una representación de su comporta-
miento en la forma, medida y disposición con la que apa
rece a la simple vista; ésto, lo puede lograr si exami-
na cada situación desde diversos puntos de vista.

El manejo de personal presenta estrecha relación con los planes de la política de personal delineados; ya que, la formulación de ésta es un estudio de la relación esencial en la organización de una firma de servicios profesionales y su éxito está sujeto a la habilidad para relacionar las demandas técnicas y humanas basadas en principios sólidos y aceptables.

Para asegurar la equidad en el manejo de personal, la gerencia de recursos humanos primeramente debe observar que se hayan cumplido ciertos requisitos en la formulación de las políticas de personal y que las mismas hagan posible la integración de diferentes clases de demandas y el desarrollo de direcciones generales.

La gerencia de recursos humanos del despacho debe alcanzar la total visualización de comprensión y entendimiento en el manejo de los problemas del personal.

Para introducir adecuadamente a un elemento nuevo en la organización del despacho, la gerencia de recursos humanos ha de tomar en cuenta el factor tiempo, sobre todo en las etapas de la supervisión preliminar.

nar y de la investigación, así como el plan de la forma y tiempo de su introducción.

Los recursos humanos dentro de un despacho - de Licenciados en Contaduría es uno de los elementos - más importantes. Y me refiero al personal profesional que es el activo productivo, dentro del cual deben delinearse las siguientes políticas:

1o.- Organización del Personal.

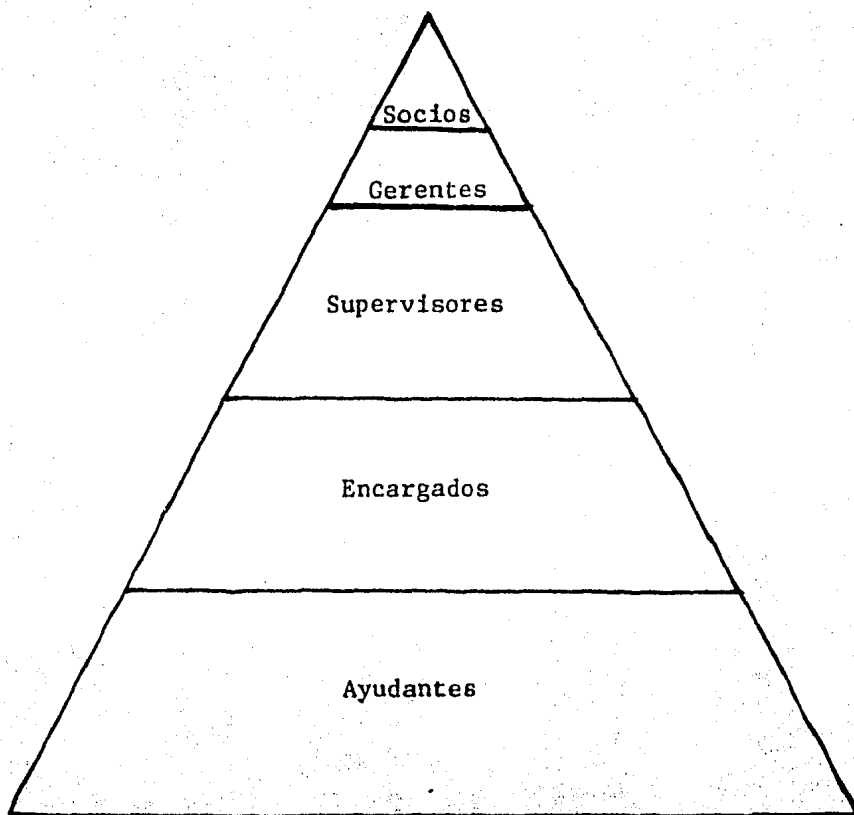
La mayoría de los despachos están organizados en forma de pirámide. (cuadro No. 8)

2o.- Contratación de Personal.

a) Satisfacción de la necesidad de nuestros clientes. Ofreciéndoles servicios profesionales de elevada calidad.

b) Seleccionando al personal idóneo.

Se debe precisar las fechas en que el despacho ha de realizar sus contrataciones más importantes, de las que se dividen en dos períodos: el primero - se debe fijar para la época de traba-



Cuadro No. ● Pirámide que muestra la organi
zación del personal.

jo fuerte; el segundo basar otras contrataciones conforme a la necesidad del servicio y el crecimiento del despacho.

- c) Evaluar los resultados en el desempeño del trabajo personal y prepararlo para su promoción.

3o.- Incentivos

Los incentivos al igual que en cualquier ente económico son estímulos objetivos que son capaces de influir en el personal a dar su mejor esfuerzo para la consecución de los objetivos del despacho.

4o.- Motivaciones.

Los incentivos no son suficientes para impulsar al personal del despacho, por el mismo dinamismo de la actividad profesional del Licenciado en Contaduría. La propia naturaleza humana hace difícil que estemos siempre satisfechos ya que cuando llenamos una necesidad pronto tenemos otra.

La contratación de personal implica la suposición de permanencia dentro del despacho de Licenciados

en Contaduría. La habilidad del personal para desempeñar el trabajo asignado debe marchar al mismo ritmo -- que la del grupo en el cual trabaja.

El programa de personal además de considerar lo anterior puede incluir características generales -- de reclutamiento de personal, su promoción, transferencia, disciplina, evaluación del trabajo, cambios en -- las asignaciones y otros tipos de prevenciones.

b) CANALES DE COMUNICACION

"El proceso de comunicación en cualquier ente económico posee una sola dirección, tiene una entrada y una salida. La persona que dirige esta operación es el comunicador, que es el responsable de la entrada. Este dirige el proceso a través de la fase de acción -- de la comunicación. La persona hacia quien apunta dicha operación es el receptor, que recibe la salida y -- que registra la fuerza y el curso de la comunicación -- por medio de la fase de reacción" (*)

El comunicador puede ser una persona, un grupo de grupos (supervisor o supervisores). El receptor puede ser un ayudante.

Para conocer los elementos principales de la comunicación antes debemos partir de su significado y proporcionarle una definición formal.

La comunicación es un problema del comportamiento humano, para que la comunicación resulte efectiva la administración del despacho la debe difundir hasta que se llegue a comprender todo lo que se relaciona con el elemento humano.

"La palabra comunicación se deriva de las -- raíces latinas CUM que significa - compartir - y MUNUS que significa -don- quedando COMMUNIS que significa -- -compartir un Don- o bien de la voz latina COMUNICARE que significa -hacer común algo-, de donde proviene el verbo castellano COMUNICAR".

El desarrollo de la profesión contable en -- nuestros días ha creado la necesidad de que los despachos de Licenciados en Contaduría establecidos piensen y busquen determinar gerencias dentro de su organización.

(*) Así conceptua Robert. Q. Breth el proceso de comunicación. en su libro "las comunicaciones en la dirección de empresas"

"La comunicación es el proceso a través del -
cual transmitimos información - intención - que puede -
ser: conocimientos, habilidades, actividades, deseos, -
con vistas a lograr una respuesta efectos en el recep--
tor del mensaje".

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN EL

DESPACHO

a) FUENTE.- Es el emisor y está representada por una "persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación", misma que se da en: Ideas, habilidades, actividades, conocimientos, sistema social y cultural.

b) MENSAJE.- Es la forma de expresión de la - comunicación humana y puede llevar las consideraciones en su conducta física en los aspectos siguientes: elementos de contenido y tratamiento.

c) CANAL.- Es "un medio, un portador de mensajes, o sea un conducto".

d) RECEPTOR.- Este y la fuente deben ser similares.

Es el extremo de canal.

"En términos psicológicos, la fuente trata de producir un estímulo. Si la comunicación tiene lugar, el receptor responde a este estímulo; si no responde, la comunicación no ha ocurrido".

MEDIOS DE COMUNICACION EN LA ORGANIZACION DE UN

DESPACHO

a) CONTACTO PERSONAL.- El contacto personal es el intercambio de ideas y opinión es cara a cara entre dos únicas personas mediante el uso de palabras, sonidos, expresiones fáciles, gestos y posturas".

VENTAJAS:

1o.- Disponible: Siempre a punto.

2o.- Flexible: Puede modificarse fácilmente.

3o.- Tangible: "Puede verse y oírse al mismo tiempo."

- 40.- Adaptable: Puede emplearse en cual
quier situación".
- 50.- Individual: Personal para cada uno.
- 60.- Universal: Puede emplearlo todo el
mundo".
- 70.- Reciproco: Cambio de opinión en dos
sentidos".

OBSTACULOS A SU EFICACIA:

10.- Pérdida de eficacia:

- a) Si ambas partes no son principal
les.
- b) Si ambas partes no son explícitas.
- c) Si ambas partes no son razonables.
- d) Si ambas partes no poseen el con-
trol de sus emociones.

20.- Dificultad de mantener la continuidad.

3o.- Falta de retención o de valores referenciales.

b) REUNIONES.- "Una reunión consiste en un pequeño grupo de personas que poseen un interés común mutuo, que están buscando una determinada forma unificada de decisión o acción y que tienen igual oportunidad de expresión".

Las reuniones sirven para explorar, aclarar, definir, establecer, mantener, ampliar o cambiar, los - objetivos comunes. Sus aplicaciones son: De socio director o socios, de socios a gerentes, de gerentes a supervisores y hasta llegar a ayudantes, sobre cualquier punto de interés común interno o externo del despacho.

VENTAJAS:

- 1o.- Aporta gran potencial mental a la resolución de un determinado problema.
- 2o.- Amplía el horizonte del punto de vista sobre un determinado problema.
- 3o.- Concentra diversos conocimientos especializados sobre un determinado -- problema.

4o.- Crea uniformidad de movimientos -
con respecto a los fines comunes.

5o.- Sirve de ayuda para el control de
los proyectos complicados.

OBSTACULOS A SU EFICACIA:

1o.- El control de la discusión.

2o.- La interacción de las personas en-
tre sí.

3o.- Establecer la continuidad.

4o.- Llevar a cabo las decisiones en la
reunión.

c) CONFERENCIAS.- "Son una combinación del con
tacto personal y de las asambleas de grupo, pero más for
malizadas y con menor posibilidad de cambiar, ideas y --
opiniones".

Las conferencias sirven para establecer progra
mas sobre asuntos importantes, para cristalizar una sí--

tuación.

d) MEMORANDUMS.- "Los memorándums son un sustituto mecánico o suplemento del contacto, personal y de las comunicaciones telefónicas, de ordinario son -- breves, de carácter apropiado para dar instrucciones, circulan entre personas concretas y habitualmente están escritos en tercera persona. cumplen asimismo, la función básica de servir de documentación".

Aunque los avisos y los impresos constituyen una mejor evolución de los memorándums, poseen menor - personalización y una distribución y utilización mucho más extensa. Forman parte asimismo del proceso permanente de documentación.

Para facilitar esa comunicación dentro del - despacho es necesario primeramente contar con modelos a utilizar que permitan pensar a todos sus miembros en el cambio, en la forma de planearlo y dirigirlo hacia - el cambio previsto.

El despacho de Licenciados en Contaduría "ne - cesita canales de comunicación eficientes para coordinar sus actividades y alcanzar sus objetivos", por lo tanto existen dos tipos de comunicación:

1.- COMUNICACION FORMAL

"Es la que establece a partir de la misma organización y se basa en la estructura formal".

Consiste "En el uso de diversas vías o canales previamente determinados para encauzar el flujo de información entre el personal, información relativa a asuntos de trabajo". Este tipo de comunicación a su vez puede clasificarse en la siguiente forma.

1.1) Vertical.- Esta comunicación formal es aquella que se establece "entre dos miembros de un nivel jerárquico distinto". Este tipo de comunicación a su vez puede clasificarse en la forma siguiente.

1.1.1) Descendente.- Son las comunicaciones formales realizadas en forma vertical, es decir, "Las que fluyen de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando, y que utilizan los niveles superiores para ponerse en contacto con los niveles medios e inferiores según el grado de autoridad que tengan. Entre ellas se encuentran las órdenes, las instrucciones, las reglas, los informes o avisos y las comunicaciones disciplinarias".

1.1.2) Ascendente.- Estas comunicaciones "van

de abajo hacia arriba, a través de la estructura de la organización, sirviendo a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores. Son comunicaciones --- ascendentes las quejas, las sugerencias, las consultas, las encuestas de actitud y las recomendaciones".

2.- COMUNICACION INFORMAL

"Es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan, según los canales y los procedimientos establecidos en la organización formal. El rumor y la murmuración son los ejemplos típicos de la comunicación informal."

En un despacho de Licenciados en Contaduría - dentro del ejercicio profesional debe existir la comunicación, como en la vida diaria.

c) CAPACITACION Y ADIES'TRAMIENTO DEL PERSONAL

Para dar un desarrollo profesional adecuado - al personal, es necesario primero entrenarlo técnicamen

te y proporcionarle una atmósfera social que le de el de el ambiente que necesita.

Los miembros de una firma de servicios profesionales que desean aclarar un desarrollo ejecutivo, ya sea en ésta o en otra organización tiene la gran -- oportunidad de tomar el camino inicial del desarrollo profesional cuando prestan sus servicios en un despacho.

A medida que la sociedad a la que sirve la - profesión contable avanza económica y tecnológicamente la necesidad de prestarle servicios profesionales más eficientes se vuelve más crítica. Esto no sólo es con el objeto de lograr mayor eficiencia en el ejercicio profesional del despacho de Licenciados en Contaduría, sino también de alcanzar una mayor autosatisfacción en las necesidades de los empleados considerados individualmente.

La actual competencia profesional nos induce a una constante superación y actualización de conocimientos con el objeto de mejorar la calidad y prestación de nuestros servicios a la sociedad a la que servimos.

Las necesidades actuales de la actuación del

Licenciado en Contaduría en las escuelas de enseñanza superior, en los puestos y en los servicios que presta han propiciado la aportación de agrupaciones profesionales ya que no es posible que un solo profesionalista lo abarque.

Precisamente y para dar un camino a la forma de permitir un conocimiento actualizado para el Licenciado en Contaduría, la especialización le marca un -- proceso para adquirirlo.

NECESIDADES DE ACTUALIZACION DEL

LICENCIADO EN CONTADURIA

1.- La preparación y formación del Licenciado en Contaduría debe ser uniforme desde el inicio de su - carrera profesional hasta el nivel más alto que llegase a alcanzar.

2.- El adiestramiento del Licenciado en Conta duría que se orienta a un puesto ejecutivo, tendrá que ser en la dependencia gubernamental y en la institución privada; el que se encamina al ejercicio independiente, deberá obtener su adiestramiento en los despachos de Li

cenciados en Contaduría; y el que elija el camino de la decencia y el estudio, adquiere su práctica en las universidades, escuelas e instituciones de estudios superiores.

El entrenamiento técnico dentro de un despacho de Licenciados en Contaduría.

El personal más satisfecho con su trabajo es aquel que utiliza al máximo sus habilidades para hacer contribuciones valiosas e identificables con la organización de la práctica profesional del despacho. Este no debe esperar a que las escuelas e instituciones superiores preparen al personal para que realice las tareas específicas, de esa práctica, sino que el entrenamiento técnico y en consecuencia también su desarrollo profesional constituyan una responsabilidad de servicio social que cumpla esta firma de servicios profesionales con sus miembros.

Cuando el despacho cumple con dicha responsabilidad social y mantiene un entrenamiento técnico del personal y su capacitación en la forma más adecuada, -- tiene oportunidad de usar sus conocimientos, habilidades y actividades útiles al desarrollo mejor de su práctica profesional como al personal mismo.

Para que el personal progrese dentro de la práctica profesional y se encamine hacia niveles mejores de categoría y consecuentemente de responsabilidad, necesita constantemente renovar su destreza en la ejecución del trabajo y conocimientos tanto de su ejercicio profesional como de cultura general.

PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE EFICIENTE

Estos principios pueden resumirse en lo siguiente:

- 1.- Análisis de cada situación de aprendizaje.
- 2.- Establecer un sistema que pruebe el aprendizaje.
- 3.- Preveer posibles irregularidades y características del aprendizaje.
- 4.- El aprendizaje no debe ser producto sobre la meditación.

- 5.- Un buen aprendizaje es el que considere aspectos significativos y le -- dan importancia a la claridad y faci-- lidad de comprensión de los térmi-- nos, símbolos y diagramas empleados. Asi-- mismo organiza y presenta los mate-- riales o sistemas a usar. Y por últi-- mo explica hasta donde sea práctico, la razón del aprendizaje.
- 6.- Preparar los casos prácticos antici-- padamente y distribuirlos en un de-- terminado período de tiempo.
- 7.- Proporcionar un conocimiento preciso e inmediato del progreso del aprendiz.
- 8.- Medir el proceso y el desarrollo del aprendizaje.
- 9.- Practicar la acción al completar el - aprendizaje.
- 10.- Combinar con el aprendizaje lecturas, explicaciones y observar el desarro-- llo de la práctica del aprendiz.
- 11.- Guiar al aprendizaje.

12.- Establecer las políticas y prácticas del aprendizaje.

El proceso del entrenamiento profesional se funda en los principios de aprendizaje y se practica -- cuando el despacho imparte los cursos de entrenamiento técnico a su personal tanto a los supervisores, encargados y ayudantes.

Los nuevos empleados a través de la inducción, al recibir información sobre la práctica profesional -- del despacho, sus políticas y sus reglamentos, a la vez de estar informados son instruídos sobre el trabajo a -- desempeñar y adecuados al mismo, induciéndocelos para -- que alcancen los estándares en la prestación del servicio o cumplimiento del trabajo tanto en el aspecto de -- cantidad como de calidad.

Para que el trabajo del equipo alcance un alto nivel de eficiencia productiva, es necesario el uso de los procedimientos de la inducción y del entrenamiento técnico de los empleados. Alcanzar este nivel es responsabilidad de cada una de las gerencias del despacho. No obstante, también se puede responsabilizar a la gerencia de recursos humanos en cuanto a desarrollar el -- programa de entrenamiento y en vista de las necesidades

de la organización de la práctica profesional de la firma desde luego contando con la cooperación de las demás gerencias.

Al personal del despacho se le ha de entrenar técnicamente y se le ha de proporcionar una atmósfera social adecuada. La gente que trabaja en el despacho tiene la gran oportunidad de tomar el camino inicial para alcanzar éxito profesional en su carrera.

El entrenamiento técnico y el desarrollo profesional que el despacho de a sus miembros está representado por una responsabilidad de tipo social. El entrenamiento técnico tiene sus bases en los principios de un aprendizaje eficiente y se practica cuando el despacho imparte cursos de entrenamiento técnico.

d) SELECCION Y EVALUACION DE NUEVOS SOCIOS

Dentro de una sociedad de Licenciados en Contaduría se deberá considerar la probabilidad de ingreso de nuevos socios, ya sea por promociones correspondientes, o por la necesidad de incrementar, en un aspecto general, al alcance de la firma.

Las características que debe de reunir un --

despacho de Licenciados en Contaduría, para que la inciativa privada y Gobierno contrate sus servicios, son los siguientes:

- a) Cuál es la reputación de la firma;
- b) Cuántos años lleva funcionando como sociedad;
- c) Importancia y número de personas con que cuenta;
- d) Qué antecedentes académicos y qué experiencia tienen los miembros de la firma;
- e) Qué trabajos especiales ha realizado la firma;
- f) A qué agrupaciones profesionales pertenecen los socios de la firma.

Lo que menciono anteriormente es en virtud - de que es básico contar con un personal de cierta categoría, y esto será previsto en la constitución de una sociedad o asociación de Licenciados en Contaduría, te

niendo en cuenta que la situación de los nuevos socios puede ser variable, porque no es posible determinar anticipadamente las características de los mismos.

En caso de presentarse la necesidad de admitir nuevos integrantes de la firma, esto quedará convenientemente establecido. En una asamblea general de socios y, por mayoría de votos, se especificarán las condiciones con las cuales deban ingresar en la sociedad o asociación otras personas.

Los nuevos integrantes de la sociedad o asociación deberán reunir la mayoría de las características morales y técnicas que a continuación se mencionan:

- 1) Educación
- 2) Principios morales
- 3) Capacidad profesional
- 4) Habilidad de atraerse amigos o futuros clientes
- 5) Voluntad de trabajo
- 6) Responsabilidad e integridad

- 7) Aficiones y costumbres
- 8) Afabilidad y cortesía
- 9) Grado de desenvolvimiento y cultura
- 10) Independencia mental y económica
- 11) Poder de observación, concentración y análisis
- 12) Capacidad para hacer juicios imparciales
- 13) Capacidad intelectual y agilidad mental
- 14) Presentación personal
- 15) Limpieza para el trabajo

Asimismo, y complementado las características que antecedan, no se debe de perder de vista que para que la firma alcance un amplio desarrollo, categoría y prestigio, dentro y fuera de la misma, siempre deberá procurarse que exista una gran afinidad en los integran

tes de dicha firma en todos los aspectos, que ayude a lograr una fuerza indivisible y fundamental, por la -- unión de criterios, políticas, y relaciones humanas co munes, las cuales deberán prevalecer en forma constan- te.

Es muy recomendable y práctico que, cuando - se realice un aumento de patrimonio o de socios a la - firma, se tenga presente a los gerentes (categoría in- ferior de socios) los cuales, por sus conocimientos de las políticas y normas establecidas, por el tiempo que llevan prestando sus servicios como profesionales, así como por su propia categoría, son los más indicados --- para formar parte en una firma de Licenciados de Conta duría en calidad de socio activo.

CASO PRACTICO

Desarrollaré un caso práctico de implantación de un sistema administrativo y contable en un Despacho de Licenciados en Contaduría en crecimiento o que ha --
llegado a la madurez.

ANTECEDENTES

El Despacho Century de Licenciados en Contaduría está constituido, como una sociedad civil y cuenta con 8 socios, en donde se ha celebrado un contrato de -
sociedad, como lo establece el Código Civil vigente en su Art. 2688, 2693, 2694 y 3002.

El despacho está incrementando su cartera de clientes lo que ocasiona un crecimiento en todas las --
áreas del despacho, como es: contratación de personal -
técnico, compras fuertes de papelería y artículos de --
trabajo, espacios de trabajo, etc., y por consecuencia una reestructuración en la organización en el aspecto ad-
ministrativo y contable del despacho.

ASPECTO ADMINISTRATIVO

El crecimiento se considera deseable, pero de

hecho impone problemas en la administración del esfuerzo humano cuando se ha alcanzado un crecimiento determinado se hace necesario la imposición de cierto formalismo en el procedimiento administrativo para asegurar un control adecuado.

Algunos síntomas que delatan la necesidad de una mejor administración son:

- a) Gerencia de precisión en los objetivos del despacho.
- b) La ausencia de una política uniforme de honorarios y de una estructura equitativa de los mismos.
- c) Utilización irregular o deficiente del personal profesional.
- d) Crecimiento desproporcionado en los gastos generales del despacho.
- e) Control deficiente en el movimiento de efectivo.

Estos síntomas ocasionan que debe contarse con un organigrama bien estructurado y con funciones y res--

ponsabilidades bien definidas.

Un organigrama (ver cuadro No. 1) es parte - del manual de organización y por lo tanto debe ignorar se la forma de pensar de los socios, en cuanto a la po sición que les corresponden en el organigrama, ya que existen dos tipos de derechos y de responsabilidades.

1.- Aquellos que se originan del contrato de sociedad que, en general, son los derechos de propie-- dad y de voto, y

2.- Aquellos que se derivan del organigrama, que generalmente son de tipo administrativo.

La organización debe reflejar una administra-- ción descentralista y no centralista, esto es, para no - provocar cuellos de botella por un sólo canal o conduc-- to, esto permite tener la debida autoridad en el perso-- nal de apoyo para administrar, pero a su vez exigir res-- ponsabilidades.

Es importante elaborar un manual de organiza-- ción para explicar los deberes y responsabilidades de - las diversas funciones y puestos.

El índice de este manual será:

OBJETIVOS DEL DESPACHO

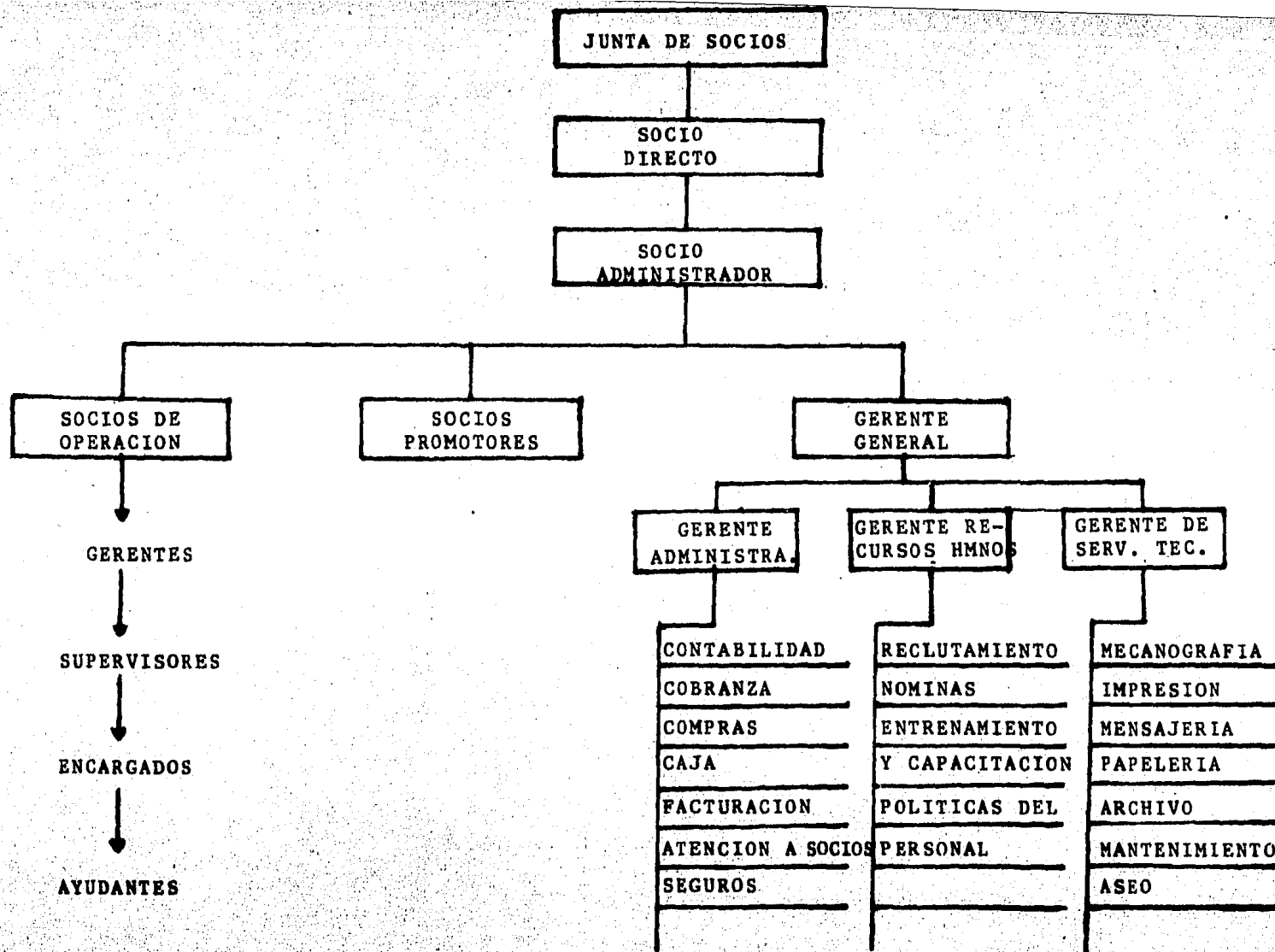
Servicio a la clientela
Crecimiento
Continuidad

OPERACION

Alcances del trabajo
Calidad de trabajo
Responsabilidades profesionales
Responsabilidades sociales
Políticas del personal

PLAN DE ORGANIZACION

Organigrama
Comite Ejecutivo (Políticas, nom-
bramientos, y participaciones).
Socio Director
Socio Administrador
Socio de Auditoría
Socio de Consultoría
Socio de Fiscal



CUADRO No. 1 ORGANIGRAMA DE UN DESPACHO DE LICENCIADOS EN CONTADURIA (ES ENUNCIATIVO Y NO LIMITATIVO).

La función de las secciones correspondientes a los objetivos y operación del despacho es establecer guías para los planes a largo plazo. La sección del -- plan de organización debe establecer las relaciones en tre las diversas partes de la organización y los derechos, responsabilidades autoridades y reportes de las diversas funciones y puestos.

El Despacho Century, S.C., desde la fecha de su fundación a la fecha ha tenido un crecimiento y pro greso deseado el despacho se ha creado una reputación cimentada en la más alta calidad de la prestación de - sus servicios profesionales de auditoría, consultoría y fiscal, para rendir el tipo de servicios, profesiona les se ha tenido que reestructurar la organización del despacho estableciendo controles y reportes administra tivos. El éxito de los reportes administrativos en la administración del despacho, está íntimamente liga do a la eficiencia de la planeación.

El Socio Administrador del Despacho Century, S.C., además de ver la necesidad de una mejor adminis tración comenta que el número de clientes es de 125 -- los cuales absorben un 60% de costo de operación, y -- por tal motivo, se presentaban los siguientes proble-- mas:

1.- Las cotizaciones presentadas a los nuevos clientes no eran costeables.

2.- Los servicios profesionales solicitados no se entregaban con oportunidad.

3.- Constantemente se requería financiamiento de los bancos.

Se hizo necesario realizar un estudio de los costos de operación para resolver la problemática tan importante por la que pasaba el despacho.

El informe que se presentó del estudio realizado para disminuir los costos de operación fue el siguiente:

Funcionamiento del sistema de control de proyectos. Debería desarrollarse un presupuesto a base de horas-hombre a la mayor brevedad al inicio de cada proyecto. Este presupuesto sería una responsabilidad del gerente, y con la aprobación del socio. El presupuesto señalaría claramente las tareas detalladas del servicio profesional proporcionado, dando una estimación en horas-hombre - para cada uno de ellos, cada dos semanas se haría una revisión del trabajo y se verificarían las tareas terminadas. En cuanto a los trabajos importantes, se

harían estimaciones del porcentaje de terminación por parte del gerente de proyecto. Posteriormente, estos resultados se compararían con el presupuesto original y se computaría el número de horas - hombre del presupuesto devengado durante el período, con base en la terminación de la tarea, esto, a su vez se compararía con el número real de horas - hombre utilizado (obtenida de las hojas de tiempo) y se computaría la variación contra el presupuesto. Se investigan de inmediato cualquier variación importante y, en donde fuera posible, se procedería a la acción correctiva.

De este estudio se desprendió la necesidad de implantar un control sobre la base diaria. Se preparará una hoja de trabajo con periodicidad mensual, seccionada para el control del tiempo consumido por el personal profesional en cada uno de los servicios prestados.

El socio administrador aprobó el plan, pensando en que era también una forma excelente para identificar los extras en los trabajos de honorarios limitados, puesto que esos extras se esperaba que produjeran variaciones en el presupuesto y que serían conocidos por los supervisores a través de los reportes, posteriormente - podría gestionarse con el cliente su aprobación para facturar estos extras sobre la base de tiempo.

A fin de que el sistema de control de proyectos fuera efectivo en toda la organización se hacía necesario ligarlo al sistema general de información financiera. Esto además de que permitiría una reducción del costo de operación, también mostraría el efecto combinado de la totalidad de los trabajos en proceso de avance (y todos los costos indirectos) en el cuadro financiero general. La manera de hacer el enlace con la contabilidad sería; 1) determinar el factor por hora de la siguiente forma: El total de prestaciones del despacho entre el sueldo (Da un % sobre el sueldo) más uno y eso entre las horas productivas del personal profesional (8 horas diarias como lo marca la Ley, por los días hábiles del año o semestre, contemplando además las horas de capacitación y turnos no completos de 8 horas al día). Este factor debe modificarse y revisar en el momento de incrementar las prestaciones. 2) Multiplicar el factor por hora por el sueldo asignado a cada uno del personal profesional y el resultado sería la cuota por hora y 3) Multiplicar la cuota por hora por las horas trabajadas al cliente sería el costo empleado en ese proyecto.

Los controles financieros deberán establecer el valor de facturación de cada uno del personal profesional, el tiempo de una persona calculado a tres veces su costo real de nómina, para alcanzar una utili-

dad de operación del 33% no contemplando los gastos in directos.

Pueden existir tratos para arreglos libres o de recargo adicional al costo, pero ya que la cifra de tres veces la nómina de una persona había obtenido la aceptación general, se llegó a la decisión de usarla - como la meta básica de utilidades, con la cual se compararía todos los trabajos, independientemente del --- arreglo de honorarios. De este modo, podría emplearse un estándar para determinar la costeabilidad de cual-- quier trabajo.

VENTAJAS

a) Un presupuesto de tiempo puede ser desa-- rrollado antes de que se firme un contrato de servicios prestados, las estimaciones hechas sobre la base del - costo promedio por cada tipo de servicio multiplicado - por tres, establecería la meta de honorarios en dinero, como una guía para arreglo de los honorarios., y por lo tanto una reducción en cuanto al porcentaje de los cos- tos sobre los honorarios.

b) Podría fijarse una meta de utilidades para

la firma multiplicando los días productivos de cada hombre por su cuota por día, para hacerlo, debería hacerse una clara distinción entre el tiempo que cada persona - carga a los trabajos y el tiempo sin cargo. Hasta entonces el personal profesional había cargado todo su tiempo a los trabajos, independientemente de que en realidad hubieran dedicado su tiempo completo a ellos.

c) El sistema de control del proyecto eliminaría de los servicios proporcionados el tiempo real sin cargo, esto reflejaría con mayor exactitud el costo real del servicio y a su vez, proporcionaría una mejor utilización del personal.

PROCEDIMIENTOS CONTABLES DE COSTOS Y

FACTURACION

En el Despacho Century, S.C., el volumen de -- trabajo había crecido hasta el punto en que era necesario los datos de costos y facturación a través de un centro de procesamiento de datos (servis Beour) para su procesamiento en la computadora. El costo que esto representaba era inferior al de contratar a otro empleado.

El primer reporte recibido del procesamiento -- de datos era el análisis del costo, gastos y honorarios

facturados por, socio y el reporte de análisis del tiempo del personal profesional.

El primer reporte presentaba la siguiente información (ver cuadro No. 2):

- a) El detalle de las horas cargadas al cliente.
- b) El nombre de la persona que participó en el trabajo y categorías del personal.
- c) El costo empleado en el trabajo.
- d) Facturación de los costos incurridos en el cliente.
- e) Los gastos incurridos en el trabajo.
- f) El socio responsable del servicio prestado.
- g) El detalle mensual por cliente y acumulados.

DESPACHO CENTURY, S.C.

Socio Responsable: _____

Nombre del Cliente Banco del Centro, S.N.C.

PERIODO: DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 19__

<u>REFERENCIA</u>	<u>NOMBRE DEL PERSONAL</u>	<u>CATEGORIA</u>	<u>HORAS</u>	<u>FACTOR</u>	<u>COSTO</u>	<u>GASTOS</u>	<u>HONORARIOS FACTURADOS</u>
# NOM 356	JOAQUIN GUTIERREZ	4	15	\$ 300	\$ 4,500	\$ -	\$ -
# NOM 230	MANUEL GOMEZ	6	35	200	7,000	-	-
# NOM 75	ANDRES GONZALEZ	6	40	200	8,000	-	-
# NOM 180	JUAN GARCIA	2	15	400	6,000	-	-
FACT. 1345	FACTURACION DEL MES	-	-	-	-	-	76,500
CH 382	VIATICOS Y COMIDAS	-	-	-	-	5,000	-
TOTAL DEL MES		-	105	-	\$ 25,500	\$ 5,000	\$ 76,500
SALDO DEL MES ANTERIOR		-	325	-	80,000	23,000	240,000
TOTAL ACUMULADO		-	430	-	105,500	28,000	316,500

CUADRO No. 2 REPORTE DE COSTOS, GASTOS Y HONORARIOS DE UN DESPACHO DE LICENCIADOS
EN CONTADURIA.

Este reporte presentaba a la vista de los socios responsables lo siguiente:

- 1.- Los costos no facturados por cliente
- 2.- Las bases para facturar los honorarios (en este caso práctico, sería el costo por tres).
- 3.- La productividad por trabajo y cliente.
- 4.- La productividad de socio.

Prácticamente se estaba sustituyendo al libro auxiliar de costos y honorarios por cliente y por socio, por este libro auxiliar computarizado, y digo prácticamente, porque las cifras de costos que refleja este reporte no tienen efectos contables. Los cargos por nómina real son las partidas contables en realidad, en todo caso se podría hacer un cuadro comparativo del costo real según nóminas contra los costos reflejados en el reporte. La diferencia representaría lo productivo o improductivo del personal profesional, o sea la utilización de la fuerza de trabajo del despacho.

El reporte de análisis del tiempo del personal profesional presenta la siguiente información (ver cuadro No. 3):

- a) El detalle por persona de las horas productivas, las horas no productivas y tiempos extras por categorías.
- b) Porcentajes de las horas productivas y tiempos extras.

La utilización de este reporte es:

- 1) Para medir la productividad del personal profesional.
- 2) Para vigilar la adecuada utilización del personal profesional y su planeación.
- 3) Analizar los desequilibrios que ocurran en las cargas de trabajo, ya que un ayudante debe utilizar mayor tiempo que un gerente y socio que tienen responsabilidades de promoción y supervisión de trabajos.

PERSONAL DEL SOCIO: RPS

PERIODO: DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 19

NUM. DE FONIA	NOMBRE DEL PERSONAL	CATEGORIA	HORAS		TOTAL HORAS	TIEMPO EXTRA		% PRODUCTIVA	% EXTRA
			PRODUCTIVAS	NO PRODUCTIVAS		TERMINADAS	PRODUCTIVAS		
75	ANDRES GONZALEZ	6	480	32	512	-	-	93	-
90	JORGE TORRES	6	495	17	512	-	-	97	-
105	PABLO RAMIREZ	6	500	20	520	8	8	99	1
230	MANUEL GOMEZ	6	480	32	512	-	-	93	-
253	RAMIRO CASTRO	6	400	112	512	-	-	78	-
	CATEGORIA AYUDANTES	6	2,355	213	2,568	8	8	91	-
88	SERGIO ROBLES	4	495	17	512	-	-	97	-
97	ANTONIO HERNANDEZ	4	400	112	512	-	-	78	-
356	JOAQUIN GUTIERREZ	4	450	62	512	-	-	88	-
	CATEGORIA ENCARGADOS	4	1,345	191	1,536	-	-	87	-
180	JUAN GARCIA	2	390	122	512	-	-	76	-
220	ROBERTO SANCHEZ	2	400	112	512	-	-	78	-
	CATEGORIA SUPERVISORES	2	790	234	1,024	-	-	77	-
23	RICARDO SANDOVAL	1	380	132	512	-	-	74	-
	CATEGORIA GERENTE	1	380	132	512	-	-	74	-
3	ROBERTO PASCUAL S.	0	200	312	512	-	-	39	-
	CATEGORIA SOCIO	0	200	312	512	-	-	39	-
	TOTAL CATEGORIAS	-	5,070	1,082	6,152	8	8	82	-

CUADRO No. 3 REPORTE DEL ANALISIS DEL TIEMPO DEL PERSONAL PROFESIONAL

- 4) El tiempo extra empleado por el personal profesional es un indicador del requerimiento de más fuerza de trabajo.
- 5) Además mostraría que personas - estaban recargadas de trabajo y cuales tenían tiempo disponible.

En resumen, los reportes presentados a los socios. Satisficieron las necesidades para un mejor control en los costos, verificar los costos no facturados y mejorar la utilización del personal volviéndolo más productivo, además las estimaciones de honorarios era una base más firme, lo que se mejoraría la situación financiera del despacho.

REPORTES FINANCIEROS

La presentación de los estados financieros para los socios del despacho Century, S.C., venían a complementar los reportes financieros para una buena toma de decisiones.

Los estados financieros reflejarán la situación financiera del despacho, para analizar si a través de la implantación del sistema del control de proyectos,

controles financieros y procedimientos contables se ha bía mejorado la situación en los costos del despacho - que equivalía a un 60% de los honorarios por un 33%.

Los estados financieros que se presentaron a los socios son:

- a) Balance General (Cuadro No. 4)
- b) Estado de resultados por socio (Cuadro No. 5).
- c) Estado del flujo de efectivo.
- d) Relaciones detalladas de cada - tipo de gastos indirectos.

El estado de resultados por socio es uno de - los más importantes ya que presenta las cifras por cada uno de los socios (Honorarios, costos, gastos) y la uti lidad de cada uno de ellos. Estas cifras son comparadas contra presupuestos, para vigilar las variaciones impor tantes, ya que podrían transtornar el plan general de - utilidades.

La buena organización trae consigo la calidad, eficiencia y disminución de costos en los servicios profesionales que presta un despacho de Licenciados en Contaduría.

DESPACHO CENTURY, S.C.

BALANCE GENERAL AL 31 DE MARTO DE 19__

(Miles de Pesos)

<u>MES</u> <u>ANTERIOR</u>		<u>MES</u> <u>ACTUAL</u>	<u>AÑO</u> <u>ANTERIOR</u>
<u>ACTIVO</u>			
<u>CIRCULANTE:</u>			
\$ 5,000	Caja y Bancos	\$ 4,500	\$ 2,000
75,000	Clientes	63,000	22,000
7,000	Documentos por Cobrar	7,000	1,000
1,200	Gastos Incidentales Reembolsables	800	200
500	Deudores por anticipos de gastos	600	100
5,000	Inversiones en valores	8,000	2,000
-----		-----	-----
\$ 93,700		\$ 84,400	\$ 27,300
-----		-----	-----
<u>NO CIRCULANTE:</u>			
\$ 6,000	Muebles y Enseres	\$ 6,500	\$ 3,000
(590)	Depreciación	(650)	(300)
-----		-----	-----
\$ 5,410		\$ 5,850	\$ 2,700
-----		-----	-----
<u>OTROS ACTIVOS:</u>			
\$ 10,000	Prestigio	\$ 10,000	\$ 6,000
(3,000)	Amortización del prestigio	(3,200)	(1,800)
3,000	Anticipos de impuestos	3,000	800
500	Depósitos en garantía	500	500
-----		-----	-----
\$ 10,500		\$ 10,700	\$ 5,100
-----		-----	-----
\$ 109,610	TOTAL ACTIVO	\$100,950	\$ 35,100
=====		=====	=====
<u>PASIVO</u>			
\$ 25,000	Proveedores	\$ 20,000	\$ 6,000
20,000	Acreedores diversos	18,000	4,000
15,000	Préstamos Bancarios	10,500	3,000
6,010	Impuestos por Pagar	5,550	1,500
3,000	IVA por pagar, neto	3,400	600
-----		-----	-----
\$ 69,010		\$ 57,450	\$ 15,100
-----		-----	-----
<u>PATRIMONIO</u>			
\$ 30,000	Aportaciones de Socios	\$ 30,000	\$ 18,000
10,600	Utilidades	13,500	2,000
-----		-----	-----
\$ 40,600		\$ 43,500	\$ 20,000
-----		-----	-----
\$ 109,600	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$100,950	\$ 35,100
=====		=====	=====

DESPACHO CENTURY, S.C.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL _____ AL _____ DE 19__

'183

----- CIFRAS REALES				----- CIFRAS PRESUPUESTALES			
SOCIO	HONORARIOS (FACTURADOS)	COSTO PERSONAL (PROFESIONAL)	UTILIDAD DE OPERACION	HONORARIOS (FACTURADOS)	COSTO PERSONAL (PROFESIONAL)	UTILIDAD DE OPERACION	
RPS	\$ 2,500	(\$ 850)	\$ 1,650	\$ 2,500	(800)	\$ 1,700	
CAL	2,000	(700)	\$ 1,300	2,500	(850)	1,650	
MST	3,000	(950)	2,050	2,500	(850)	1,650	
PRE	3,000	(1,000)	2,000	2,500	(900)	1,600	
AGD	2,500	(850)	1,650	2,000	(700)	1,300	
LPN	3,000	(1,050)	1,950	4,000	(1,300)	2,700	
TEM	3,000	(1,000)	2,000	2,500	(1,000)	1,500	
DAA	<u>2,500</u>	<u>(800)</u>	<u>1,700</u>	<u>2,000</u>	<u>(600)</u>	<u>1,400</u>	
TOTAL	<u>\$ 21,500</u>	<u>(7,200)</u>	<u>\$ 14,300</u>	<u>\$ 20,500</u>	<u>(7,000)</u>	<u>\$ 13,500</u>	
GASTOS INDIRECTOS			<u>(\$ 800)</u>				<u>(\$ 1,000)</u>
UTILIDAD NETA			<u>\$ 13,500</u>				<u>\$12,500</u>

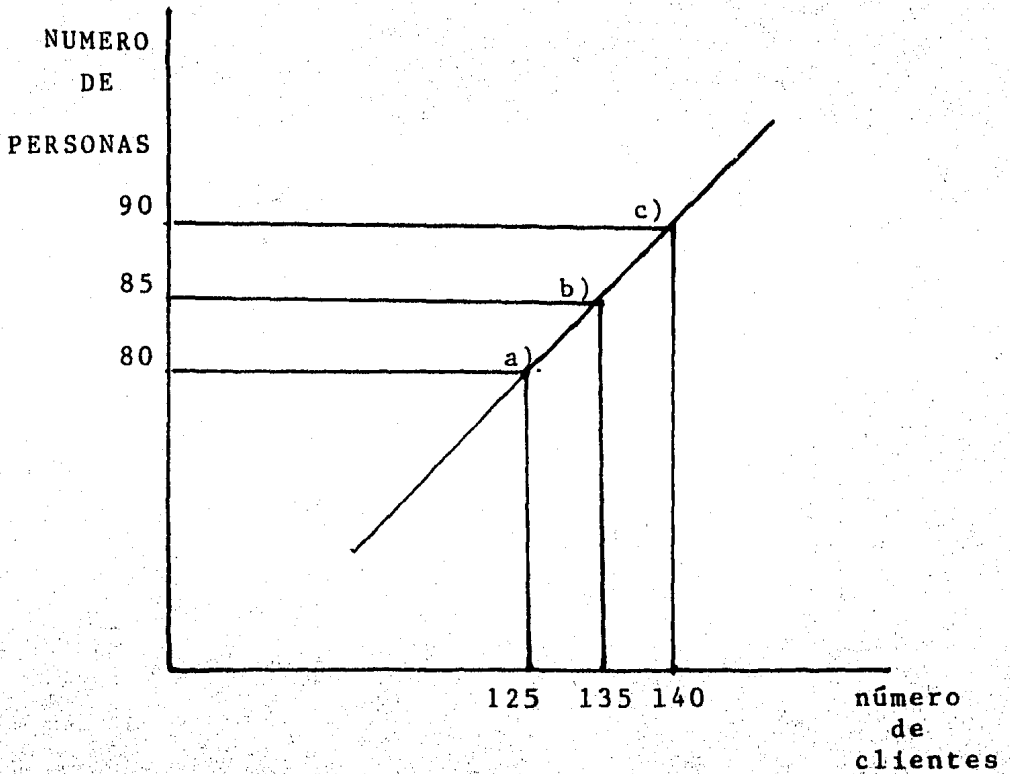
El caso práctico que desarrollé estriba en mejorar los costos a base de presupuestos que están - enlazados a controles administrativos y contables, la revisión constante de estos procedimientos y la eficiente aplicación que le da el personal profesional y el buen manejo de estos controles por parte del personal administrativo, dan como resultado la reducción de costos y un eficiente servicio profesional otra forma de reducir los costos, sería; realizando un estudio - del número de personal profesional que atiende la cartera de clientes del despacho analizando si se cuenta con el número apropiado de personas o si contamos con demasiado personal para la atención de nuestros 125 - clientes.

Esto se verificaría con las hojas de tiempo del personal profesional analizando si el tiempo productivo y no productivo reportado demuestra o no el - buen aprovechamiento del personal, o analizar si con el mismo número de personas se lograría atender a una cartera de clientes más alta. Definir en el estudio - un punto de equilibrio daría la respuesta al problema.

Actualmente se cuenta con 125 clientes que son atendidos con 80 personas eso representa un promedio de 1.56 de clientes atendido por 1 persona, si se

promoviera y se contrataran 10 clientes más se requiera 5 personas más, el promedio sería de 1.59, por si contratáramos 5 clientes más requeriríamos según nuestro estudio de otras 5 personas nuestro promedio bajaría a 1.55, esto significa que el punto de equilibrio será de 135 clientes con un personal de .5 gentes (ver gráfica 1).

Para aceptar un crecimiento de clientes y de personal profesional se necesitaría hacer un estudio completo de los objetivos de la firma, analizando las ventajas y desventajas que ocasionaría, como; el contar con otras oficinas, requerimientos de personal administrativo, computarizar la información, etc., en otras palabras tener una estructura de organización bien definida.



- a) 1.56 de clientes atendidos por una persona.
 b) 1.59 de clientes atendidos por una persona.
 c) 1.55 de clientes atendidos por una persona.

GRAFICA.- Punto optimo de recursos humanos para la atención de clientes.

CUESTIONARIOS APLICABLES AL ASPECTO ADMINISTRATIVO CON-
TABLE DE UN DESPACHO DE LICENCIADOS EN CONTADURIA

Los cuestionarios que a continuación presento están clasificados en dos aspectos, el Administrativo y el Contable. El universo fueron diez despachos.

Preguntas:

Respuestas

ASPECTO ADMINISTRATIVO:

<u>ORGANIZACION ADMINISTRATIVA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>EN PROCESO</u>
1.- ¿El despacho cuenta con un organigrama?	7	2	1
2.- ¿El despacho cuenta con manuales de organización?	7	1	2
3.- ¿Se cuenta con un socio administrador?	6	4	
4.- ¿Existen cueros de capacitación y entrenamiento al personal profesional?	9	-	1

5.- ¿Existen cursos de capacitación y entrenamiento al personal administrativo?	3	7		
6.- ¿Existen controles administrativos para reportar el tiempo del personal profesional?	10			
7.- ¿Que tipo de servicios prestan?				
a) Auditoría	10	-	-	
b) Asesoría Físcal	10	-	-	
c) Asesoría en Administración.	6	3	1	
d) Contabilidades	3	7	-	
8.- ¿Con cuanto personal profesional cuentan?				
a) De una a 50 personas	1			
b) De 51 a 100 personas	1			
c) De 101 a 150 personas	1			
d) De 151 a 200 personas	2			
e) De 200 en adelante	5			

- 9.- ¿Con cuanto personal administrativo cuenta?
- | | |
|-------------------------|---|
| a) De una a 10 personas | 3 |
| b) De 11 a 25 personas | - |
| c) De 26 a 50 personas | 1 |
| d) De 51 en adelante | 6 |
- 10.- ¿El número de socios del despacho?
- | | |
|----------------------|---|
| a) De 1 a 10 | 3 |
| b) De 11 a 20 | 2 |
| c) De 21 en adelante | 5 |
- 11.- ¿El número aproximado de clientes?
- | | |
|-----------------------|---|
| a) De 1 a 20 | 1 |
| b) De 21 a 50 | 1 |
| c) De 51 a 80 | 1 |
| d) De 81 a 100 | 2 |
| e) De 101 en adelante | 5 |
- 12.- ¿Rotación del personal en un mes?
- | | |
|------------------------|---|
| a) 10% aproximadamente | 4 |
|------------------------|---|

b) 20%	2
c) 30%	3
d) 40%	1
e) Más del 40%	-

13.- ¿Que canales de comunicación usan para dar aviso de un cambio importante?

a) Directo de persona a persona.	3
b) Memorandum's	4
c) Reuniones	3
d) Conferencias	-

ASPECTO CONTABLE

14.- ¿Se procesan los datos en computadora? 6 3 1

15.- ¿Se hacen revisiones para ver si el control interno está funcionando adecuadamente? 8 2 -

16.- ¿Existen políticas contables? 7 3

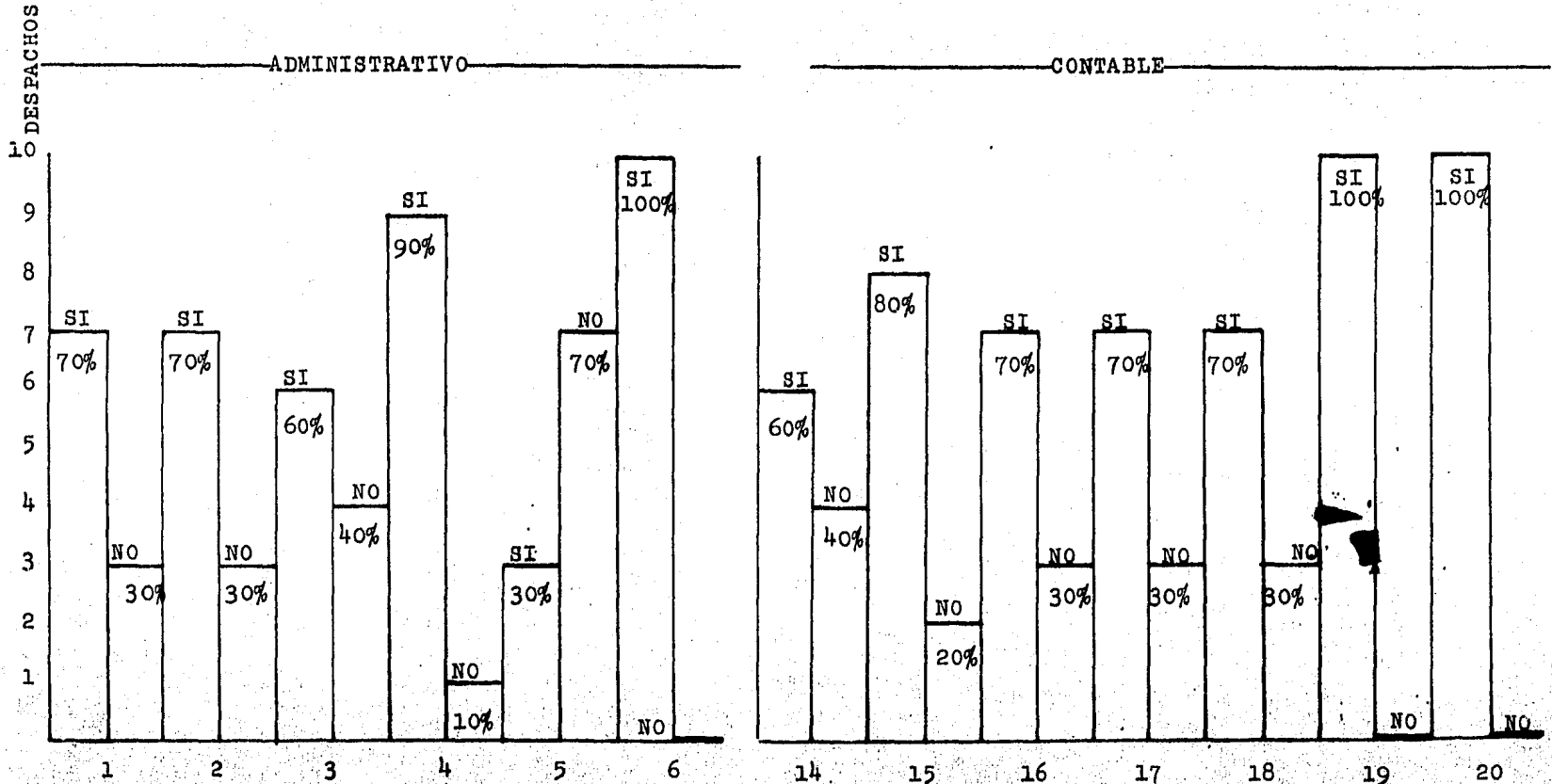
17.- ¿Existen manuales de - procesamientos?	7	3
18.- ¿Existe una guía contable un catálogo de cuentas?	7	3
19.- ¿Elaboran presupuestos?	10	-
20.- ¿Analizan las variaciones importantes del presupue <u>g</u> to?	10	-
21.- ¿Con que periodicidad se - preparan los estados finan <u>an</u> cieros?		
a) Mensual	7	
b) Bimestral	-	
c) Trimestral	-	
d) Semestral	-	
e) Anual	-	
f) Ocasional	3	
22.- ¿Que sistema de registros - de operaciones manejan?		
a) En base de acumula- ción y operaciones - devengadas.	6	

b) Con base en movimientos de efectivo.

4

Las respuestas vistas en una gráfica, demuestran con más claridad la importancia de tener una buena organización.

ASPECTOS



RESPUESTAS

Las preguntas fueron aplicadas a las principales necesidades de cualquier organización (en este seminario a diez Despacho de Licenciados en Contaduría). ya que de no contar con estos elementos no existiría una buena organización.

Las respuestas reflejan que los despachos le dan la importancia necesaria a su organización, ya que es la base principal para crear una sólida estructura de cualquier asociación o sociedad.

La pregunta 5, de que si el personal administrativo tiene cursos de capacitación y entrenamiento -- fue un 70% negativa, esto quiere decir; que se le da poca importancia a la superación y motivación de dicho personal, y esto se debe a que se le considera la parte pasiva de la organización, esto trae como consecuencia la alta rotación en los departamentos administrativos y el más afectado es el departamento de contabilidad, ya que este cuenta con personal profesional.

CONCLUSIONES

El estudio del aspecto administrativo y contable de un Despacho de Licenciados en Contaduría trae como consecuencia el conocer plenamente la estructura en donde se están cimentando los objetivos que se ha trazado la organización.

En consecuencia de este estudio mencionaré -- las conclusiones a las que he llegado.

CAPITULO II

1.- Existen asociaciones y existen sociedades tanto mercantiles como civiles diferenciándose entre -- ellas: El acto que realizan y el fin que persiguen ya que las sociedades mercantiles realizan actos de comercio, y el fin que persiguen es totalmente de lucro, --- mientras que las sociedades civiles tienen un fin común, cuyo carácter es preponderantemente económico sin constituir actos comerciales, y las asociaciones civiles se diferencian por realizar un fin común, cuyo carácter no es preponderantemente económico sino la unión de varias personas para intercambiar conocimientos y experiencias de su profesión.

2.- No existen diferencias en el tratamiento fiscal para una asociación civil y una sociedad civil, tienen el mismo régimen fiscal.

3.- Para cuidar nuestra tendencia y esencia del ejercicio profesional, es conveniente que la firma se cree bajo el régimen de asociación civil.

CAPITULO III

1.- Para lograr el éxito de la práctica profesional en el despacho deben contar con una buena administración.

2.- Los socios y asociados de un despacho de Licenciados en Contaduría deben darle la misma importancia a la parte pasiva (administración) como se la dan a la parte activa (prestación de servicios), para encaminarse a resultados positivos.

3.- El buen manejo de la administración de un despacho debe estar en manos de una persona que dentro del organigrama sea uno de los más altos niveles, esto es, para fortalecer y hacer cumplir las decisiones y políticas establecidas por la junta de socios.

4.- Deben existir manuales de organización - para el mejor desempeño de la administración como son:

a) Los manuales de procedimiento.

b) Los manuales de políticas.

CAPITULO IV

1.- La base de toda organización requiere de un control interno eficiente que tenga la capacidad -- técnica para controlar los elementos humanos y económicos con que cuenta el despacho.

2.- La parte contable de un despacho es base indispensable para que los ejecutivos realicen eficientemente las funciones de planeación y control administrativo.

3.- La creación de un sistema para la contabilización de las operaciones del despacho debe ser --

planeado con sencillez, para el mejor entendimiento de quienes lo manejan, contemplando los requisitos necesarios de control y elaboración de reportes.

4.- Para el registro de operaciones es indudable establecer el sistema de acumulaciones u operaciones devengadas, que aunque más sofisticado, refleja la veracidad de los resultados en determinado período.

5.- Se debe elaborar un catálogo de cuentas y una guía contabilizadora ya que es la base fundamental del buen manejo contable de las operaciones del despacho.

6.- Es requisito indispensable, la elaboración de presupuesto para la buena planeación del despacho y además es una herramienta de control de la administración.

CAPITULO V

1.- Los recursos humanos en cualquier organización son el elemento indispensable para el desarrollo productivo y administrativo. De este antecedente se desprende mi conclusión, que debe darse la misma importancia a los dos tipos de recursos humanos al pro--

ductivo y al administrativo ya que el menospreciar a uno no funcionaria adecuadamente el otro.

2.- El alto índice de rotación del personal de los despachos se debe a que los sueldos y las prestaciones no son tan buenas. Esto ocasionaría retraso en los trabajos por la capacitación y enfrentamiento de un nuevo elemento, es importante que se realicen estudios para establecer parámetros de sueldos, basados en la condiciones económicas generales del país, de la profesión y del despacho.

Obtener eficiencia en el establecimiento de los canales de comunicación en el despacho traen consigo el buen entendimiento de los problemas y soluciones que se solicitan a nivel interno y externo. Esto ayuda a identificar más al personal con el despacho, y se crearía una mentalidad y espíritu de cooperación.

4.- En los despachos de Licenciados en Contaduría el medio de comunicación que ofrece más ventajas es el de reuniones ya que la estructura orgánica esta dividida por socios y es más fácil transmitir el interés común que están buscando.

5.- La capacitación y entrenamiento viene

a compensar el sacrificio económico del personal, por lo tanto, deben ampliar estos entrenamientos en todas las áreas del despacho tanto al personal productivo como al personal administrativo.

BIBLIOGRAFIA

1.- CODIGO CIVIL

ED. Porrúa, S.A.

2.- COMPILACION FISCAL 1984

ED. Dofiscal Editores.

3.- PROYECCION SOCIAL DEL CONTADOR PUBLICO

ED. Libros de México, S.A., escrito por
el C.P. José de Jesús Vázquez Bonilla -
(Libro). 1976

4.- LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS

ED. Fondo Educativo Interamericano, S.A., escri
to por el Sr. Roberto D. Breth. (Libro). 1974

5.- TECNICA PRESUPUESTAL

ED. Contables y Administrativas, S.A., escrito
por el C.P. y M.C.A. Cristóbal del Rio González
(Libro) 1979.

6.- CONTROLES ADMINISTRATIVOS

ED. Técnico, S.A., escrito por Reginald L. Jones
y H. George Trentin. (Libro) 1968.

- 7.- CAMPO DE ACTUACION PROFESIONAL DEL CONTADOR PUBLICO EN MEXICO.
ED. IMCP (Lbiro) 1975.
- 8.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO
ED. Herrero Hnos Sucesores, S.A., escrito por el C.P. y L.A.E. José Fernández Arena (Libro) 1973.
- 9.- EL CONTROL INTERNO DE LOS NEGOCIOS
Escrito por el Maestro Joaquín Gómez Morfín (Libro).
- 10.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UN DESPACHO DE CONTADORES PUBLICOS
José Gilbero Luna Pólo Guillén, E.S.C.A. I.P.N. 1981 (Tesis)
- 11.- INTEGRACION DE UNA SOCIEDAD DE CONTADORES PUBLICOS.
Francisco Vargas Laguna F.C.A. U.N.A.M. 1966 (Tesis).
- 12.- CONTABILIDAD DE SOCIEDADES Y ASOCIACIONES
Eduardo Uribe Godoy F.C.A. U.N.A.M. 1972 (Tesis).
- 13.- ORGANIZACION CONTABLE DE UNA ASOCIACION DE PROFESIONALES.
Teresa Hernández Alvarez, E.S.C.A. I.P.N. 1973 (Tesis).

14.- CONTABILIDAD DE LAS ASOCIACIONES CIVILES

ED. Banca y Comercio, S.A. por el C.P. Andrés Cue
Vega 1978 (Curso Monográfico).

15.- REVISTA DE CONTADURIA PUBLICA DEL I.M.C.P.

16.- REVISTA DE DIRECCION Y CONTROL DEL COLEGIO DE CON
TADORES PUBLICOS DE MEXICO, A.C.