



308908

3

2ej.

U N I V E R S I D A D P A N A M E R I C A N A

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ASPECTOS IMPORTANTES DE LAS MICROEMPRESAS
EN MEXICO**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**PRESENTA COMO TESIS
JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD**

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**D I R E C T O R
C. P. ROSALINDA FLORES DE LOZANO**

MEXICO AGOSTO 1992



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

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
LA MICROEMPRESA EN MEXICO	3
1.1 Definición y clasificación de las empresas	3
1.2 Definición de microempresa	5
1.3 Importancia de la microempresa en México	5
1.4 Sus problemas más comunes	7
1.5 La función del contador público en las microempresas	9
CAPITULO 2	
APERTURA DE UNA MICROEMPRESA	10
2.1 Definición de la forma en que habrá de constituirse	10
2.2 Localización de un lugar donde instalar la empresa	14
2.3 Financiamiento inicial	14
2.4 Obtención del personal adecuado	15
2.5 Selección de asesores externos	16
CAPITULO 3	
ORGANIZACION CONTABLE	17
3.1 Concepto de organización contable	17
3.2 Sistema de registro de operaciones	19
3.2.1 Diario Continental	19
3.2.2 Procedimiento de pólizas	21
3.2.3 Procedimiento de cuentas por cobrar y cuentas por pagar	22
3.3 Catálogo de cuentas	27
3.4 Instructivo del catálogo de cuentas	33
3.5 Guía contabilizadora	48
3.6 Diseño y control de formas	50
3.7 Diseño de los informes finales	59

CAPITULO 4

	ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	62
4.1	Concepto de organizacion administrativa	62
4.2	Introducción o prólogo	64
4.3	Objetivos genéricos	64
4.4	Organigrama general	68
4.5	Organigramas departamentales	70
4.6	Objetivos departamentales	71
4.7	Políticas de la empresa	71
4.8	Descripción de procedimientos	73
4.9	Descripción y análisis de puestos	74

CAPITULO 5

	ADMINISTRACION FINANCIERA	91
5.1	La administración financiera y su importancia en la microempresa	91
5.2	La información financiera	93
5.3	Interpretación y análisis de estados financieros	107
5.4	Control presupuestal	117
	CONCLUSIONES	120
	Bibliografía	122

INTRODUCCION

Poco es lo que se ha escrito acerca de las microempresas comerciales en México, a pesar de que su importancia en la actividad económica en nuestro país ha crecido en forma admirable en los últimos años.

Aunque es verdad que la mayoría de los pequeños, e inclusive los grandes empresarios de antaño, no se preocupaban por adquirir conocimientos generales de administración o contabilidad, la complejidad y dinamismo que tienen hoy en día las operaciones comerciales, han obligado a viejos y nuevos empresarios a documentarse, consultar e inclusive a estudiar para poder dirigir a sus empresas dentro de un entorno cada vez más competitivo, de manera más efectiva y eficiente.

Por lo mismo, cada día es más difícil administrar de forma centralizada, o personal. Lo que antes podía perfectamente dirigir, planear y controlar el "director-dueño", ahora lo tienen que hacer varias, si no es que muchas, personas. Esto provoca que las operaciones internas, se compliquen y requieran de procedimientos, políticas y normas que los faciliten y hagan productivos.

El contador público, de suyo compañero inseparable del pequeño empresario, ha resultado ser para éste la fuente de datos, ideas y consejos mas bien aislados, acerca de la forma más conveniente de constituirse, de organizarse internamente, de realizar ciertas operaciones, de administrar al personal, etc. Sin embargo, en muchas ocasiones se enfrenta a personas que no cuentan con conocimientos básicos de administración, de contabilidad o de finanzas, lo que provoca como consecuencia lógica, que la comunicación se dificulte y, en muchas ocasiones, deje de existir.

Este trabajo tiene como objetivo el presentar a los pequeños empresarios mexicanos, una especie de manual que les proporcione una cultura administrativa básica. Se funda en la hipótesis de que cualquier empresa, independientemente de su tamaño, giro y características particulares tiene la necesidad de implantar un sistema de organización, y que el hacerlo redundará en la consecución de sus objetivos.

Además intenta ser, como un primer puente entre el empresario y su contador, al cual deberá definitivamente acudir, para elegir la forma y los sistemas que mejor se adecuen a su empresa en particular, ya que el presente trabajo únicamente los refiere de manera general.

CAPITULO_1

LA MICROEMPRESA EN MEXICO

1.1: Definición y clasificación de las empresas

Para poder definir lo que es una microempresa, objeto de este estudio, tendremos primero que delimitar el concepto de empresa y la manera en que ésta se clasifica.

De acuerdo con Don Isaac Guzmán Valdivia, ésta "es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la propia empresa y de la sociedad". 1/

De esta manera y como se desprende de la definición, la empresa no debe considerarse como sinónimo de "dueños" o "patrones", sino como un conjunto de varios factores que se conjugan para lograr un objetivo socialmente útil. Dichos factores son:

+ Capital, son los recursos y bienes que se destinan a la producción, incluyéndose tanto el dinero aportado por los inversionistas, como el equipo, los materiales, etc.

+ Trabajo, es el esfuerzo humano necesario para lograr dicha producción, sin incluir aquel que se dedique a la acción administradora.

+ Organización, es el esfuerzo de coordinar y dirigir los factores anteriores para conseguir el objetivo deseado.

En cuanto a su clasificación, existen varios criterios para diferenciarlas unas de otras; he aquí algunos ejemplos:

A) En cuanto al origen del capital:

a) Privadas.- si la inversión original procede de particulares y ellos las administran.

b) Públicas.- si son administradas por el Estado o gobierno.

1/ Guzmán Valdivia, Isaac.- "Humanismo Trascendental y

B) Por su trabajo:

a) Comerciales.- son intermediarias entre el productor y el consumidor, realizando la función de distribución de los productos en el mercado.

b) Industriales.- son las que realizan la transformación de los recursos y materias primas en satisfactores. Estas empresas pueden ser extractivas o manufactureras.

c) De servicios

En lo que se refiere al tamaño de las empresas, los criterios pueden variar mucho, ya que ninguno de sus elementos existe en las mismas proporciones en todas ellas, y la clasificación dependerá casi siempre del propósito para el cual sea necesario distinguirlas.

De este modo, se hace necesaria más que la definición genérica de lo que es una pequeña empresa, la delimitación de lo que para efectos de este trabajo se considerará como tal:

Pequeña empresa es aquella que posee definitivamente una personalidad separada de la de los dueños, aunque de hecho su capital esté en manos de una sola persona o de esta y sus familiares.

Cuenta además con diferentes áreas o funciones administrativas, sin que sea necesario crear un departamento especializado para cada una de ellas como puede ser: personal, ventas, finanzas, asesoría legal, contable, etc.

La administración de la empresa pequeña está delegada en pocas manos; su personal varía según sea el giro al que se dedique, lo mismo que sus instalaciones.

1.2. Definición de microempresa

Dentro de las empresas pequeñas, podemos diferenciar aún un tipo de empresas de particular importancia en México, que llamaré "microempresa" y que tiene como principales características:

- son empresas comerciales
- su nacimiento es casi siempre como empresas nuevas, esto es, no provienen de la compra de una empresa ya existente.
- en numerosas ocasiones, son empresas familiares, esto es, la administración está centralizada, recayendo en uno o varios miembros de la familia, quienes además realizan otras funciones.
- tienen deficiencias técnicas y económicas en sus administración, en algunas ocasiones por la falta de importancia que se dá a esta función, en otras por la falta de conocimientos de prácticas administrativas modernas.
- cada persona realiza varias funciones al mismo tiempo, sin que se pueda hablar de la existencia de una verdadera división de labores, en algunas inclusive, se podría decir que "todos hacen de todo".
- no tienen grandes inversiones en activo fijo, salvo que su actividad esté directamente relacionada con éste.
- no cuentan con una organización formal
- tienen una gran capacidad de crecimiento rápido por la iniciativa de sus "dueños", pero dependen de la situación económica general para poder subsistir y progresar.
- requieren de la asesoría especializada externa en diversas áreas como la contable, la legal, de sistemas, e inclusive la administrativa.

1.3. Importancia de la microempresa en México

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia, más del 95% de todas las empresas comerciales en México son pequeñas y medianas, y proporcionan más de la mitad de todos los empleos en el país.

Dado que, dentro de las pequeñas empresas se encuentran ubicadas las microempresas, su importancia dentro de la actividad económica y social de México se deriva de las

siguientes consideraciones:

La microempresa en México constituye la posibilidad más sencilla de crear fuentes de trabajo en un periodo corto ya que por las características que mencioné en el apartado anterior, se constituye de manera rápida y sin demasiadas complicaciones.

Por la actividad económica que realiza, no es indispensable que planee su situación financiera en el largo plazo, sino que por el contrario, su ciclo financiero le permite recuperar la inversión mucho más rápido que lo que permitiría la creación de una empresa productora. De esta manera, provee de trabajo de manera casi inmediata a sus miembros, los cuales están movidos por la sola idea de trabajar y producir, sin preocuparse por factores tales como la duración de la jornada de trabajo, los incentivos, las prestaciones, cláusulas de contratos y otros problemas que muchas veces reducen la capacidad productiva del trabajador, y que con frecuencia se presentan en las empresas medianas y grandes.

Por otro lado, la microempresa, lo mismo que las pequeñas industrias, constituyen la base para la formación de empresas grandes con capital e iniciativa netamente mexicana y esto implica dos cosas: una, que las microempresas proporcionan una alternativa para el desarrollo de pequeños inversionistas; y otra, que son una opción para acelerar el crecimiento económico del país.

Además, las microempresas representan por su propia actividad y por las interrelaciones que propician entre otras empresas, una fuente de ingresos para el gobierno vía impuestos.

Resumiendo, la pequeña empresa es:

- fuente inmediata de empleos
- nacimiento de las futuras empresas grandes con capital y trabajo mexicano
- fuente de ingresos para el estado
- oportunidad para el desarrollo de la iniciativa de los empresarios del país

1.4 Sus problemas más comunes

Los principales problemas a los que se enfrentan las microempresas en México se pueden dividir en:

- 1) Problemas generales de apertura.
- 2) Problemas contables.
- 3) Problemas administrativos.
- 4) Problemas financieros.

1) En un principio cualquier empresa se enfrenta a las dificultades que implica la organización y la operación de una entidad sin experiencia y sin antecedentes.

Estas dificultades son, en general, las siguientes:

- a) Decisión de la forma en que se constituirá.
- b) Localización de un lugar en el cual instalar la empresa.
- c) Introducción al mercado.
- d) Financiamiento inicial.
- e) Obtención de personal adecuado.
- f) Selección de asesores externos.

2) Los problemas que enfrenta la microempresa relativos a la contabilidad son principalmente:

- a) Selección del sistema contable más adecuado a sus operaciones.
- b) Ausencia de una adecuada organización contable que permita que la contabilidad refleje verazmente los resultados y la situación financiera de la empresa.

3) Los problemas administrativos se presentan debido principalmente a que el director-dueño, carece de experiencia y estudios en este sentido.

Muchas veces la falta de un manual de organización provoca que:

- a) los objetivos de la empresa no estén definidos.
- b) no se cuente con líneas de comunicación y de autoridad claramente definidas, acarreadose con esto dificultades en el flujo de información.
- c) se dupliquen funciones y se disminuya la productividad del personal, desperdiciando muchas veces cualidades potenciales de las personas que laboran en la empresa.
- d) no se cuente con documentación que permita efectuar un adecuado seguimiento de las operaciones, las cuales son prácticamente imposibles de controlar.

4) Los problemas financieros en la microempresa, derivados casi siempre de una deficiente administración, se dejan sentir principalmente en la falta de liquidez.

La rentabilidad de estas empresas, en la mayoría de los casos es controlada de forma "empírica" por los propios dueños, y aunque se dan casos en que estos pierden la noción de la utilidad que les está reportando el negocio, generalmente les es fácil saber si la empresa está produciendo un rendimiento o no.

La liquidez por el contrario, se sale fácilmente del control del administrador principalmente por la falta de información financiera oportuna y veraz.

Las deficiencias contables y administrativas mencionadas anteriormente, hacen muy difícil la preparación de presupuestos o proyecciones, lo que provoca problemas de incertidumbre e improvisación.

En los próximos capítulos, se explicará más detalladamente la forma en que pueden solucionarse e inclusive prevenirse los problemas anteriores, para lo cual se tomará a manera de ejemplo una microempresa cuyas características especiales se explicarán en cada uno de dichos capítulos, como sea necesario.

Es importante señalar, que el presente estudio no podría aplicarse como un manual a seguir en todos los casos de microempresas, pues cada una tiene características diferentes, que implican también necesidades, situaciones y obligaciones especiales, que requerirían de un estudio por separado.

1.5 La función del contador público en las microempresas

De acuerdo con las características de las microempresas que mencionamos anteriormente, el contador público puede prestarles servicios de diferentes maneras, principalmente:

1) De forma independiente. En muchas ocasiones, el volumen de las operaciones de las empresas no justifica la contratación de un contador, por lo que es más conveniente la contratación de los servicios de un despacho de contadores que pueden desde, procesar físicamente los asientos contables, hasta prestarles asesoría especializada en cuestiones fiscales y contables.

2) De forma dependiente. Si las operaciones de la empresa lo justifican, esta puede contratar directamente a un contador que procese toda su información. Sin embargo en este caso, es conveniente que la empresa acuda a asesores independientes o a auditores externos para obtener una opinión especializada que permita tomar decisiones sobre bases más firmes.

De cualquier forma, la función del contador en una microempresa se reviste de una especial importancia si se toma en cuenta que, en la mayoría de los casos, los dirigentes de estas carecen de una formación en el campo contable, financiero y fiscal.

Es responsabilidad del contador, informar al empresario de las dificultades que encuentre al procesar la información y ayudarlo a encontrar los sistemas, controles y procedimientos que le permitan obtener los datos necesarios.

También es importante, que el contador auxilie constantemente al empresario al tomar decisiones que pueden tener una repercusión financiera y fiscal en la empresa.

En este momento es necesario apuntar también, que es de suma importancia que el empresario procure, mediante la asistencia a cursos o seminarios, o mediante el estudio sistemático junto con su contador de los problemas que se presenten, adquirir una cierta "cultura administrativa, contable y fiscal", con el objeto de que pueda comprender las razones, conclusiones y recomendaciones que éste le exponga. De otra forma, el trabajo del área contable de su empresa se verá obstaculizada y, al final, tampoco comprenderá los resultados que se hayan obtenido.

CAPITULO_2

APERTURA DE UNA MICROEMPRESA

2.1 Definición de la forma en que habrá de constituirse.

Existen diversas maneras en que una empresa puede constituirse, dependiendo de algunos factores como pueden ser:

- disposiciones legales aplicables al tipo de operación que se llevará a cabo,
- procedencia del capital inicial o adicional.
- régimen fiscal al que están sujetas las diferentes formas de constitución,
- responsabilidad que se adquiere por las operaciones de la empresa.

Dependiendo de lo anterior, la empresa puede constituirse como propiedad de una sola persona (individual) o como una sociedad de varias personas.

El constituirse como una empresa individual, en el caso de las microempresas presenta las siguientes desventajas:

- el dueño responderá con su patrimonio personal a los compromisos que adquiera por las operaciones de la empresa, excepto en lo que se refiere a las contribuciones y sus accesorios, por los que responderá hasta el por el monto de los activos afectos a su actividad empresarial. De todos modos, la mayoría de las veces es muy difícil la determinación exacta de estos activos.
- seguramente tendrá menos acceso a fuentes de financiamiento que requieren de una garantía.
- también se le dificultará obtener financiamiento de otras personas que no tengan relación con la empresa.

Sin embargo, esta forma de constitución puede representar algunas ventajas de tipo fiscal y mayor simplicidad en el cumplimiento de las obligaciones como contribuyente. No así para la segregación de la utilidad y patrimonio personal y de la empresa.

La mayoría de las microempresas, tienen su inicio en este tipo de constitución, ya que el inversionista-dueño, intenta primero "probar suerte", antes de realizar los gastos notariales y fiscales que implican la formación de una sociedad.

Es importante también tomar en cuenta las disposiciones fiscales aplicables a la situación en particular. Por ejemplo, la Ley del Impuesto sobre la Renta dispone que en algunos casos, las personas físicas que realizan actividades empresariales pueden tributar en un régimen simplificado, por el que no pueden optar, sin embargo, algunas actividades específicas, lo que hace que en ocasiones sea más conveniente la constitución en forma de sociedad.

La Ley General de Sociedades Mercantiles, señala los nombres y características de las diferentes sociedades mercantiles que se pueden constituir en México. En el cuadro 3.1 se muestra de forma condensada lo anterior. Cada una de ellas, puede constituirse como una sociedad de capital fijo o de capital variable.

Como puede apreciarse, en el caso de la sociedad en nombre colectivo, como de las sociedades en comandita, para los socios comanditados, la desventaja de que se tenga que responder por las operaciones de la empresa inclusive con el patrimonio personal de él o los dueños no desaparece, por lo que es evidente la nula conveniencia de constituirse de esta forma.

En el caso de la sociedad de responsabilidad limitada, esta desventaja desaparece ya que la responsabilidad de cada socio se limita al monto de sus aportaciones. Sin embargo, al estar representado su capital por partes sociales que no son negociables, los dueños se ven obligados a permanecer con la empresa tanto tiempo como ésta dure en funcionamiento, lo cual quiere decir que si alguno de los socios deseara retirarse de la sociedad, únicamente lo podría hacer mediante la cesión de su parte social con el consentimiento de todos los demás socios o, si está pactado en el contrato social, de cuando menos las tres cuartas partes de éstos. Por otro lado, son suficientes dos personas para que se pueda constituir la sociedad y el capital mínimo es de tres millones de pesos.

Por sus características, actualmente la sociedad anónima es la forma más conveniente de constituir una sociedad mercantil, ya que además de separar el patrimonio de los accionistas del capital de la empresa, permite a estos una mayor flexibilidad en el manejo de su inversión, al estar el capital representado por acciones negociables. Es preciso recordar sin embargo, que son necesarios por lo menos cincuenta millones de pesos como capital inicial.

SOCIEDADES MERCANTILES

TIPO DE SOCIEDAD	RESPONSABILIDAD	ADMINISTRACION	MOVIMIENTOS DEL CAPITAL SOCIAL	OTRAS CARACTERISTICAS
Sociedad en Nombre Colectivo "Nombres y Compañía"	Todos los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.	Estará a cargo de uno o varios administradores, que pueden o no ser socios de la sociedad.	El capital social no puede repartirse sino despues de la disolución de la compañía y previa liquidación respectiva, salvo pacto en contrario que no perjudique interés de terceros.	
Sociedad en Comandita Simple "Nombres y Compañía, S. en C."	Los socios comanditados responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales. Los socios comanditarios únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.	Estará a cargo de uno o varios administradores, que pueden o no ser socios de la sociedad. Los socios comanditarios no pueden ejercer ningún acto de administración.	El capital social no puede repartirse sino despues de la disolución de la sociedad y previa liquidación respectiva, salvo pacto en contrario que no perjudique intereses de terceros.	
Sociedad de Responsabilidad Limitada "Nombres, S. de R.L."	Los socios solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.	Estará a cargo de uno o mas gerentes que pueden ser o no socios de la sociedad.	El capital social no puede repartirse sino despues de la disolución de la sociedad y previa liquidación respectiva, salvo pacto en contrario que no perjudique intereses de terceros. La amortización de las partes sociales no estará permitida sino en la medida, y forma que establezca el contrato social vigente en el momento en que las partes afectadas hayan sido adquiridas por los socios. Se llevará a efecto con las utilidades líquidas repartibles. En los aumentos de capital social se observan las mismas reglas de la constitución de la sociedad.	No puede tener más de 25 socios. Su constitución no puede hacerse mediante suscripción pública. Cada socio únicamente tendrá una parte social. La asamblea de socios es el órgano supremo de la sociedad. Si el contrato social lo establece, se constituirá un consejo de vigilancia formado por socios o por personas ajenas a la sociedad.

SOCIEDADES MERCANTILES

TIPO DE SOCIEDAD	RESPONSABILIDAD	ADMINISTRACION	MOVIMIENTOS DEL CAPITAL SOCIAL	OTRAS CARACTERISTICAS
Sociedad en Comandita por acciones "Hombres y Compania, S en C por A"	Los socios comanditados responden de manera subsidiaria, limitada y solidaria de las obligaciones sociales. Los socios comanditarios unicamente estan obligados al pago de sus aportaciones.	Estara a cargo de uno o varios mandatarios que pueden ser o no socios de la sociedad. Los socios comanditarios no pueden ejercer ningun acto de administracion.	La distribucion del capital social se hace en proporcion al importe exhibido de las acciones. Los aumentos y disminuciones de capital deberan pactarse en una asamblea extraordinaria de accionistas.	El capital social esta dividido en acciones que no podran cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y las dos terceras partes de los comanditarios. En casi todos los aspectos se rige por las disposiciones aplicables a la sociedad anonima.
Sociedad Anonima "XYZ, S. A."	Los socios unicamente estan obligados al pago de sus acciones.	Estara a cargo de uno o varios mandatarios que pueden ser socios o no de la sociedad.	Los aumentos y disminuciones de capital, deberan acordarse en la asamblea extraordinaria de accionistas. La distribucion del capital social se hace en proporcion al importe exhibido de las acciones.	Debe tener por lo menos dos socios y el capital social no debe ser menor de cincuenta millones de pesos. El capital social esta dividido en acciones, representadas por titulos nominativos, susceptibles de ser transmitidos por venta o donacion. La vigilancia de la sociedad estara a cargo de uno o varios comisarios que pueden o no ser socios de la empresa. Debe presentarse a los accionistas anualmente un informe financiero. La asamblea de accionistas es el organo supremo de la sociedad.

En cuanto a la procedencia del capital, tanto inicial como el adicional que necesite la empresa durante sus operaciones, la forma de constitución dependerá en todos los casos de si este fué aportado por un solo inversionista, en cuyo caso obviamente no tendrá posibilidades de formar una sociedad a menos que consiga pequeños inversionistas (casi siempre familiares) que estén interesados en su empresa y que estén dispuestos a arriesgar su inversión a la dirección del primero, lo cual es lo que sucede frecuentemente en las microempresas; o si el capital fue aportado por un grupo de inversionistas más o menos en la misma proporción (casi siempre también se trata de miembros de la familia), en cuyo caso la forma de constitución más sana será como una sociedad, ya que es difícil que arriesguen su inversión "prestándola" al inversionista original.

2.2 Localización de un lugar en el cual instalar la empresa e introducción al mercado.

Casi siempre estos aspectos, son cubiertos por el empresario inclusive antes de constituir la empresa.

Antes de pensar en iniciar una empresa, el o los inversionistas trabajan sobre los productos que van a comercializar, ya sea por medio de otra empresa ya constituida, o como simples personas físicas. Una vez que conocen el mercado, las posibilidades generales que puede ofrecerles, las relaciones que han podido hacer, etc., deciden constituir una empresa en alguna de las formas mencionadas.

La ubicación del lugar donde se establecerá la empresa es de suma importancia por las características especiales de las microempresas. Tiene que reunir varias cualidades, entre otras, cercanía con los clientes potenciales, con los proveedores principales, y con los servicios básicos. Además, su costo no puede ser muy alto debido a que seguramente al principio no se manejarán márgenes de efectivo muy amplios como para poder sacrificarlos en el pago de una renta y mucho menos de una mensualidad para la compra de un inmueble.

2.3 Financiamiento inicial

El caso de las microempresas presenta aquí un problema un poco más complejo que en el resto de las empresas por lo siguiente:

Es claro que cualquier empresa que inicia, independientemente de su tamaño, requiere de una inyección inicial de dinero con el cual comenzar sus operaciones. Sin embargo en las empresas medianas o grandes, e inclusive en algunas pequeñas, el capital aportado por los accionistas está previsto para subsanar en gran parte esta necesidad. Además, los accionistas tienen ya formadas ciertas relaciones bancarias que les permiten, mediante el otorgamiento de ciertas garantías obtener créditos con relativa facilidad.

En el caso de la creación de una microempresa, el financiamiento inicial seguramente tendrá que obtenerse mediante préstamos de la propia familia, ya que el capital en la mayoría de las veces no será lo suficientemente fuerte para afrontar las primeras operaciones de la empresa, y los accionistas no tienen ni una relación bancaria, ni una garantía que quisieran arriesgar por conseguir un crédito bancario.

En este punto es muy importante mencionar una forma de financiamiento que, por las condiciones que vive el país cada vez es más difícil de conseguir, y que consiste en el crédito de los proveedores. Es decir, si es posible que la microempresa negocie con su proveedores un plazo para pagar, sustancialmente más amplio que el que ella otorga a sus clientes, habrá obtenido un financiamiento inicial muy importante. Si por el contrario, la empresa tiene plazos más cortos para el pago de sus compras que el período que tiene para recuperar su cartera, seguramente tendrá problemas de liquidez, y será necesario cada vez con más frecuencia el conseguir dinero fresco.

En el caso de las microempresas, lo que no hay que perder de vista es que lo más importante es el capital de trabajo, ya que su operación no requiere de grandes inversiones de capital fijo.

2.4 Obtención de personal adecuado

A pesar de que en la mayoría de las veces el empresario ya cuenta con algunas personas que le han ayudado en el "negocio" desde antes de que éste se constituya formalmente como empresa, en un principio siempre se enfrenta al problema de contratar al personal idóneo para el tamaño, funciones y tipo de organización que su empresa tendrá.

Lo anterior se explica en el planteamiento inicial que hice de la microempresa. Es decir, los empleados tendrán que ser capaces de funcionar en una estructura organizacional más bien indefinida, en la cual las líneas de comunicación y de autoridad las ha dictado la costumbre más que un estudio de las necesidades de la empresa y tendrán además que ser sumamente cuidadosos y creativos.

Un personal deficiente puede crear en una microempresa, sobre todo al principio, muy serios problemas no solo administrativos, sino también contables, fiscales y financieros.

De no contar con empleados dispuestos a trabajar con la empresa, ésta muy pronto se enfrenta a problemas de información entre sus diferentes áreas, problemas con cobros a clientes y pagos a proveedores, clientes descontentos del servicio, cifras financieras poco confiables, discusiones y malos entendidos entre todos los miembros del personal, etc..

En este aspecto es importante que el empresario se asesore del contador y abogado de la empresa, para cubrir satisfactoriamente todos los requisitos legales y contables relacionados con la contratación y remuneración de los nuevos empleados, como pueden ser, los contratos, altas en el IMSS, etc..

2.5 Selección de asesores externos

A pesar de que solo algunos pequeños empresarios piensan en que esta tarea puede tener importancia primordial en la vida de su empresa, en realidad la selección de los asesores externos debiera realizarse con sumo cuidado.

Y es que, dependiendo de la confianza que sea depositada en ellos, serán seguramente responsables de muchas decisiones que afectarán la vida de la empresa.

Si el empresario no tiene plena confianza en sus asesores, seguramente el trabajo de estos no solamente se verá obstaculizado, sino que además será completamente inútil. De aquí la importancia del conocimiento integral que debe tener el empresario y del cual habló al final del capítulo anterior. Si no comprende el trabajo, bases y razonamientos generales que hagan sus asesores, ya sean legales, fiscales, en mercadotecnia, contables, etc., no está en posibilidad de poder juzgar su trabajo y por lo tanto corre dos peligros opuestos:

- desconfiar de todo lo que estos le propongan, desaprovechando las buenas recomendaciones y desperdiciando el dinero invertido en sus honorarios.

- confiar totalmente en todas sus recomendaciones, sin medir lo que una mala decisión puede afectar al funcionamiento de su empresa.

Por ello, pienso que el nuevo empresario debe seleccionar a sus asesores externos valorando las consideraciones anteriores y sin perder de vista que una vez elegidos, debe mostrarles confianza y ponderar sus recomendaciones.

CAPITULO 3

ORGANIZACION CONTABLE

3.1 Concepto de organizacion contable

En realidad son pocas las personas que iniciando un negocio piensen en la necesidad de organizarlo de una manera formal, sin embargo, una vez elegida la forma en que ha de constituirse, es esta la primera acción que debe tomar el empresario.

Si organizar es "disponer las partes de un todo de manera que puedan funcionar" 2/ será necesario entonces hacerlo en varios aspectos de la microempresa, pero principalmente en el area contable y administrativa. En este capítulo se tratarán los aspectos que conforman la organización de la contabilidad.

El nuevo empresario se pregunta qué es la contabilidad, qué se necesita, cómo se organiza, etc.

De acuerdo con la definición del Instituto Mexicano de Contadores Públicos "la contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica" 3/. Para realizar lo anterior, la contabilidad registra las operaciones de la entidad de una manera sistemática y ordenada, las analiza y presenta de acuerdo con ciertas normas y principios.

La importancia de la contabilidad radica precisamente en el hecho de que sirve como base para la toma de decisiones de diferentes personas interesadas en el desarrollo de la empresa.

2/ Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado del
Selecciones del Reader's Digest.- Tomo 6 .- pag.54.

3/ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.-
Boletín A-1 .- párrafo 10.

Por lo mismo, el propio Código de Comercio, en sus artículos 16 y 33 establece la obligación para los comerciantes de llevar y mantener un sistema de contabilidad.

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la utilidad y la confiabilidad de la contabilidad, están basadas en su contenido informativo y en su oportunidad para lo cual es indispensable organizarla.

La organización contable puede definirse como "la determinación, coordinación y control de los elementos necesarios para el registro de los hechos u operaciones de las economías privadas, empresas y entidades administradoras, con la finalidad de establecer su método de investigación".
4/

De esto puede desprenderse que la organización contable es necesaria en todo tipo de empresas, desde la economía individual hasta las grandes empresas, y podría añadirse que para las empresas que comienzan, es de especial importancia ya que les proporciona un medio de control sobre los nuevos recursos que posee. De hecho el sistema contable representa una organización de formas, registros e informes íntimamente relacionados, con el fin de facilitar a la administración de la empresa la determinación de su información financiera básica.

Por su propia naturaleza e importancia, la implantación de una organización contable en una empresa determinada requiere de ciertos principios y cumple algunos objetivos:

- 1) Debe estar basada en un conocimiento profundo de la empresa, sus operaciones, su flujo de información, sus necesidades.
- 2) El registro de dichas operaciones debe quedar asentado en documentos y formas adecuadas.
- 3) El flujo de información debe tener claridad y sencillez, es decir, seguir la secuencia lógica de las operaciones evitando trámites excesivos e innecesarios.
- 4) Debe existir un medio de control efectivo de todas las operaciones que establezca una comprobación interna continua de cada una de ellas.
- 5) La integración de la información debe hacerse de manera clara, fehaciente y oportuna, que sirva como base para la toma de decisiones de los interesados en la entidad, así como también proporcionar los informes que requieren las autoridades hacendarias.

Los elementos de la organización contable son:

- 1) Elección del sistema de registro de operaciones que mas se adecue al funcionamiento de la entidad.
- 2) Implantación de un Catálogo de Cuentas.
- 3) Instructivo para el uso de dicho catálogo.
- 4) Guía para la contabilización de las diferentes operaciones.
- 5) Diseño y control de las formas que se generan en estas
- 6) Diseño de los informes finales.
- 7) Selección de un programa para procesar la contabilidad en la computadora, el cual debe proporcionar a la empresa la información que requiere. Al organizar la contabilidad por supuesto, se tendrán que tomar en cuenta los requerimientos especiales de dicho sistema en cuanto a las formas en que se deben alimentar los datos.

Estos elementos integran un documento llamado "Manual de Organización Contable" de la empresa.

Es importante mencionar que en este momento, el empresario se verá forzado a acudir a la ayuda profesional de un contador público, cuyo conocimiento técnico y experiencia le asegure la consecución de los objetivos mencionados.

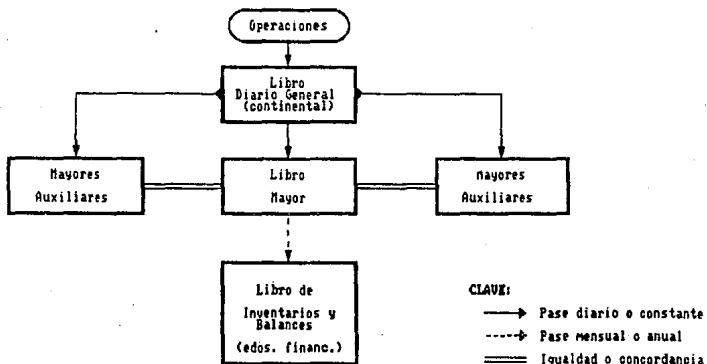
3.2. Sistema de registro de operaciones

Los sistemas de registro de operaciones, son las diferentes formas y procedimientos como se pueden anotar las operaciones que realiza la empresa. De este modo, existen en general los siguientes sistemas:

3.2.1 Diario continental

Este sistema consiste en registrar en un libro llamado Diario General, por medio de asientos, todas las operaciones al irse efectuando; pasar diariamente dichos asientos, uno a uno, tanto a los auxiliares como al libro Mayor, y obtener de este último los datos para hacer en el libro de Inventarios y Balances, los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados ver punto 5.2).

La gráfica del funcionamiento del procedimiento de Diario Continental es la siguiente: 5/



Este procedimiento tiene muchas desventajas sobre todo por el hecho de que se debe asentar cada operación en el libro Diario, lo cual hace imposible la división del trabajo entre varias personas, y resulta completamente inoperante si se tiene un volumen regular de operaciones. Por lo mismo, el sistema ha sufrido modificaciones y adaptaciones, mismas que han permitido optimizar el registro de operaciones, y las cuales se pueden dividir en:

a) procedimientos en los que únicamente se aumenta el número de columnas del diario, entre los que se encuentran:

- Diario Mayor Único
- Diario Tabular o Columnar

b) procedimientos en los que se emplean varios diarios:

- Procedimiento de Diario y Caja
- Procedimiento Centralizador

c) procedimientos en los que se realiza un registro de las operaciones en hojas sueltas antes de realizarlo en el Diario:

- Procedimiento de pólizas.
- Procedimiento de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Estos últimos son los que en la actualidad, debido al alto volumen de operaciones que manejan inclusive las microempresas, tienen mayor aplicación.

3.2.2 Procedimiento de pólizas

Las pólizas son documentos internos en los que se asientan las operaciones de la empresa de manera analítica y detallada, de la misma forma que se anotarían en el Diario Continental.

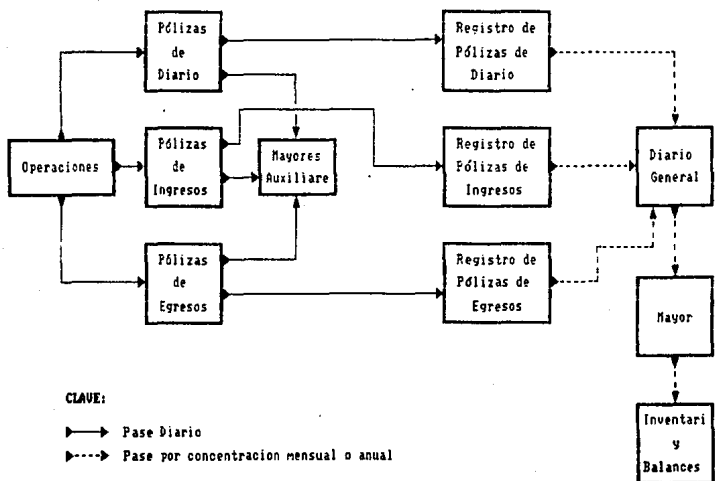
Las pólizas deben hacerse en original y una copia por lo menos. A la original se anexan los documentos que comprueban la operación que se está registrando.

Las pólizas deben pasar después a un registro de pólizas que funciona como un diario auxiliar, ya que al final del mes los movimientos totales en las cuentas se pasan por concentración al Diario y al Mayor.

Es necesario enfatizar aquí, que el uso de la computadora en las empresas ha permitido procesar cada vez con mayor rapidez la contabilidad. De este modo, las pólizas se capturan utilizando claves numéricas para cada una de las cuentas y generalmente el propio programa de la computadora genera el listado de todas las pólizas (diario), el registro en los auxiliares, la balanza de comprobación, e inclusive los estados financieros.

Para su mayor comprensión, a continuación muestro la gráfica del funcionamiento del procedimiento de pólizas: g/

g/ Lara Flores, Elias; Op. Cit. p. 287



"Las principales ventajas del procedimiento de pdlizas son las siguientes:

a) Admite mayor división del trabajo, en razón de que el registro de las operaciones se hace en hojas sueltas, y para ello se puede emplear simultáneamente un número ilimitado de personas; labor que no es posible hacer con la misma facilidad y prontitud que cuando el registro se hace en uno o varios Diarios empastados," lo cual desde luego es de gran importancia si consideramos que en la actualidad cualquier economía por pequeña que sea, genera un volumen importante de operaciones.

"b) No permite que en los diarios o registros de pólizas y en los mayores auxiliares se registren operaciones que no estén previamente revisadas y autorizadas por personas responsables.

c) Facilita la anotación en los mayores auxiliares, sin interrumpir el registro de las operaciones, pues los datos para hacer dicha anotación se toman de las copias de las pólizas."7/

d) Este procedimiento así como el de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, permiten utilizar y optimizar el funcionamiento de un sistema de registro electrónico (computadora), lo cual representa como ya dije una ventaja que prácticamente toda empresa debe aprovechar.

3.2.3 Procedimiento de cuentas por cobrar y cuentas por pagar

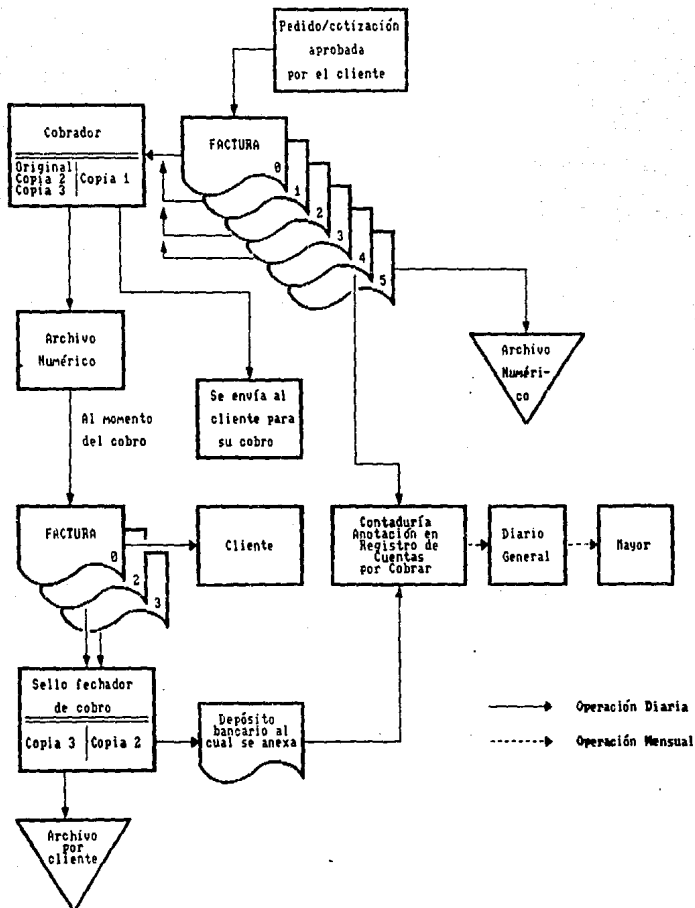
Las cuentas por cobrar son pólizas que pueden adoptar varias formas, son documentos más completos que el simple recibo y han nacido de la necesidad de las empresas de expedir algún tipo de recibo para el cobro de sus ingresos.

Sus principales ventajas son:

- a) Se registra el ingreso obtenido con oportunidad, al mismo tiempo que se reconoce el derecho nacido por el mismo en el activo.
- b) Se controlan eficientemente los cobros, ya que debe existir correspondencia entre los saldos contables y las cuentas por cobrar que obran en poder del cobrador.
- c) Se evita llevar una cuenta personal a los deudores, lo cual es de mucha importancia cuando se tiene una gran cantidad de ellos, por ejemplo por ventas al menudeo.

Este procedimiento puede combinarse por supuesto con alguno de los vistos con anterioridad y puede funcionar mediante la expedición de un documento especial que recibirá el nombre de "Cuenta por Cobrar" o mediante la utilización de las propias facturas de la empresa en diferentes copias que funcionarán como cuentas por cobrar.

A manera de ejemplo, a continuación se presenta un esquema de la operación del sistema de cuentas por cobrar con facturas:



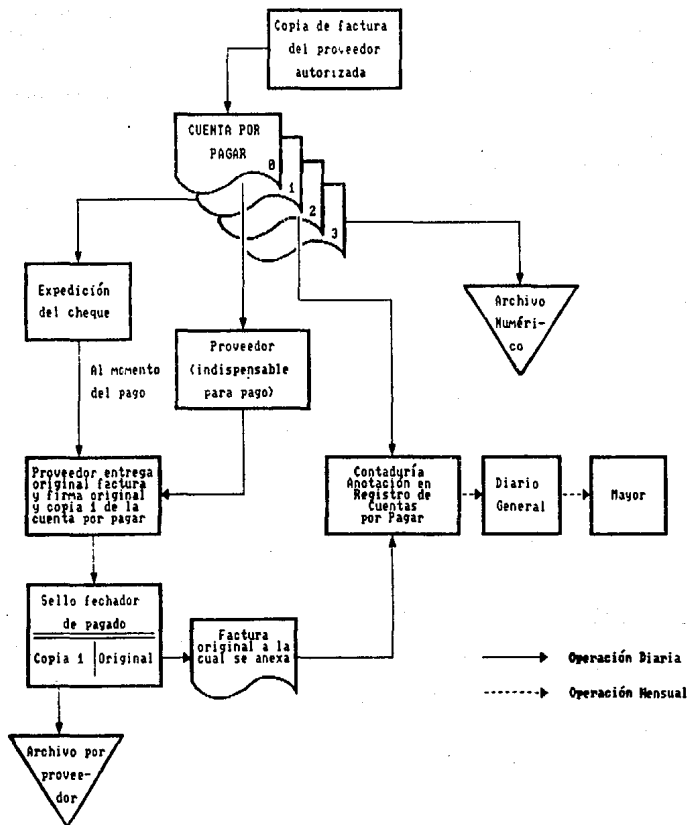
En casos en que los créditos no provengan de operaciones de venta (por ejemplo préstamos a terceros) se debe expedir entonces un recibo, que hará las veces de cuenta por cobrar.

La cuenta por pagar, por su parte, es un tipo de póliza que tiene como finalidades:

- a) Hace las veces de solicitud de cheque, forzando a autorizar previamente el concepto y comprobante de la erogación.
- b) Registrar oportunamente los costos y gastos en que se incurran, así como la obligación nacida de estos.
- c) Hacer las veces de contra-recibo para los proveedores
- d) Evitar en algunos casos la apertura de cuentas personales a los proveedores y acreedores no recurrentes.
- e) Proporciona un efectivo control sobre los saldos por pagar, debido a la correspondencia que debe existir entre los que muestra la contabilidad y las cuentas por pagar que obran en poder de la persona encargada de los pagos.
- f) Permite reducir al mínimo el pago de bienes o servicios amparados con documentación comprobatoria que no reñan los requisitos fiscales necesarios para su deducción de los ingresos al momento de calcular la utilidad base para el pago de impuestos, ya que el departamento de Contaduría puede detener el pago desde el momento en que recibe el documento que origina la Cuenta por Pagar.

Del mismo modo que las Cuentas por Cobrar, este sistema se puede combinar con los anteriores, y puede funcionar mediante la expedición de un documento específico llamado "Cuenta por Pagar" o mediante las copias numeradas del documento fuente (copia de la factura del proveedor o del recibo provisional), en cuyo caso será necesario expedir "Solicitudes de Cheque" y "Contra-recibos".

A continuación, se muestra un ejemplo del funcionamiento del sistema de cuentas por pagar, cuando se expide este documento:



Una vez que se conocen los diferentes sistemas que pueden utilizarse para el registro de la contabilidad, el empresario junto con su contador, deberán elegir el que llevará la empresa, atendiendo siempre a sus necesidades de oportunidad y relevancia.

3.3. Catálogo de cuentas

Las cuentas son los conceptos en los cuales se agrupan las diferentes operaciones de la empresa para distinguir su naturaleza, sus características generales y su impacto en los resultados o en la posición financiera de esta.

Para establecer un catálogo de cuentas, deben atenderse varias cuestiones:

1.- El tipo de empresa de que se trata, ya sea industrial, comercial o de servicios; privada o gubernamental; forma de constitución, etc.

2.- La reglamentación que existe para ella por parte del gobierno o de otros organismos y colegios.

3.- La cantidad y tipo de información que se maneja.

4.- Las necesidades de revelación de la situación financiera y los resultados de la empresa.

5.- Los requerimientos de control administrativo.

Asimismo, debe cuidarse la extensión del catálogo para no caer en ninguno de los extremos de que sea demasiado largo y su funcionamiento sea complicado, o demasiado corto y no proporcione la información necesaria y completa.

Un catálogo de cuentas que toma en cuenta lo anterior, proporcionará a la empresa las siguientes ventajas:

- Contar con un criterio escrito que unifica la clasificación de las operaciones.

- Ahorrar tiempo, ya que cada operación tiene un destino predeterminado y un concepto exacto.

- Facilita la obtención de informes claros y su consolidación en caso de que la empresa tenga diversos establecimientos, o se forme parte de un grupo.

- Facilita el proceso de contabilización por computadora.

Para hacer más sencillo su funcionamiento el catálogo de cuentas debe numerarse para identificar con un signo a cada cuenta.

Aunque existen varias formas de numerar un catálogo, prácticamente todas han sido desplazadas por la numeración "decimal" la cual consiste en asignar a los grupos de cuentas números a manera de capítulos, con sus subdivisiones.

Así, por ejemplo, podemos tener que todas las cuentas cuyo código comience con el número 1, pertenecen al Activo de la empresa, las que comiencen con un 2, pertenecen al Pasivo, las que comiencen con 3 al Capital, etc.

Posteriormente, se distinguen los grupos del Activo con un segundo número, y de este modo, las cuentas cuyo código sea 11, representan cuentas del Activo Circulante, el 12 representará Activo No Circulante, y así sucesivamente. Del mismo modo se procede con el Pasivo, Capital, etc..

Este sistema tiene la ventaja de permitir una rápida distinción de la naturaleza de la cuenta, acepta su intercalación y subdivisiones. Únicamente se tiene que ser cuidadoso al integrar estas últimas, ya que el uso de demasiados niveles (sub-cuenta, sub-sub-cuentas, etc) podría redundar en confusiones y pérdida de tiempo, aunque en algunas ocasiones las necesidades específicas de información de ciertas empresas hacen prácticamente obligatoria la utilización de catálogos de cuenta extensos.

Es importante mencionar aquí, que al numerar el catálogo de las cuentas que se utilizarán, deben también considerarse los requerimientos del sistema de contabilidad que se haya elegido, así como las especificaciones que marque el programa de cómputo que se desee adquirir para el procesamiento de la información.

En todos los casos, se debe pensar que el catálogo debe satisfacer tanto las necesidades presentes, como las que generaría un crecimiento de la empresa.

Para las microempresas en especial, se necesita diseñar un catálogo que contenga únicamente las cuentas que ésta va a requerir para el registro y clasificación de sus operaciones, y que permita abrir nuevas cuentas en caso necesario. La práctica usual, es implementar un catálogo general, por lo cual muchas veces se tienen cuentas que durante años no han tenido un solo movimiento, mientras que otras que ha sido necesario abrir no se encuentran en el lugar adecuado por su naturaleza y características.

De acuerdo con los puntos anteriores, a continuación presento una propuesta de catálogo de cuentas con numeración decimal, de una microempresa que comercializa equipo para oficina, como calculadoras, computadoras, máquinas de escribir, y sus accesorios, y para la cual se ha elegido el procedimiento de pólizas para el registro de su contabilidad.

CATALOGO DE CUENTAS

1

1000 ACTIVO

1100 Circulante

- 1101 Caja
- 1102 Banco
- 1103 Clientes
- 1104 Inventarios
 - 1104-01 Valor original
 - 1104-02 Actualización Inventarios
- 1108 Deudores Diversos
- 1111 IVA Acreditable
- 1112 IVA Pagado
- 1113 IVA a nuestro favor

1200 Fijo

- 1201 Equipo de Transporte
 - 1201-01 Valor Original
 - 1202-02 Actualización Eq. Transporte
- 1202 Depreciación Acum. Eq. Transporte
 - 1202-01 Valor Original
 - 1202-02 Actualización Depreciación Acumulada Eq. Transporte
- 1203 Equipo de Reparto
 - 1203-01 Valor Original
 - 1203-02 Actualización Eq. Reparto
- 1204 Depreciación Acum. Eq. Reparto
 - 1204-01 Valor Original
 - 1204-02 Actualización Depreciación Acumulada Eq. Reparto
- 1205 Mobiliario y Equipo de Oficina
 - 1205-01 Valor Original
 - 1205-02 Actualización Mobiliario y Equipo de Oficina
- 1206 Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo de Oficina
 - 1206-01 Valor Original
 - 1206-02 Actualización Depreciación Acum. Mob. Equipo de Oficina

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

FECHA

ABRIL 1992

HECHO POR

J.L.R.

CATALOGO DE CUENTAS

2

1207 Equipo de Cómputo
1207-01 Valor Original
1207-02 Actualización Eq. de Cómputo

1208 Depreciación Acumulada Eq. Cómputo
1208-01 Valor Original
1208-02 Actualización Depreciación
Acumulada Eq. Cómputo

2000 PASIVO

2100 A Corto Plazo

2101 Proveedores
2102 Acreedores Diversos
2105 Impuestos por Pagar
2106 IVA Retenido

3000 CAPITAL CONTABLE

3100 Capital Social
3200 Reserva Legal
3400 Resultado de Ejercicios Anteriores
3500 Resultado del Ejercicio
3700 Actualización del Capital Contable y
las Utilidades Acumuladas
3800 Exceso o Insuficiencia en la Actualización
del Capital Contable

4000 INGRESOS

4100 Ventas
4200 Devoluciones, Rebajas y Descuentos
sobre Ventas

5000 COSTO

5100 Compras
5200 Devoluciones, Rebajas y Descuentos
sobre Compras

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

FECHA

ABRIL 1992

HECHO POR

J.L.R.

CATALOGO DE CUENTAS

3

6000 GASTOS

6100 Gastos de Venta

6100-01 Sueldos y Salarios
6100-02 Comisiones Internas
6100-03 Prestaciones
6100-04 Aguinaldo
6100-05 Prima Vacacional
6100-06 1% sobre remuneraciones
6100-07 2% sobre nóminas
6100-08 5% aportaciones INFONAVIT
6100-09 IMSS Cuota Patronal
6100-10 Comisiones Externas
6100-11 Gastos de Viaje
6100-12 Honorarios
6100-14 Renta del Inmueble
6100-16 Mantenimiento Equipo Transporte
6100-17 Mantenimiento Equipo Reparto
6100-18 Mantenimiento Mob. y Eq. Oficina
6100-19 Mantenimiento Equipo de Cómputo
6100-20 Mantenimiento del Inmueble
6100-24 Gasolina y Lubricantes
6100-25 Publicidad y Propaganda
6100-26 Impuestos y Derechos
6100-27 Seguros y Fianzas
6100-28 Fletes y Acarreos
6100-29 Papelería y Art. de Oficina
6100-35 Depreciación Equipo Transporte
6100-36 Depreciación Equipo Reparto
6100-37 Depreciación Mob. y Eq. Oficina
6100-38 Depreciación Equipo Cómputo
6100-40 Varios gastos menores
6100-50 No Deducibles
6100-51 Multas y Recargos
6100-52 Gastos no deducibles equipo de transporte y de reparto

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

FECHA

ABRIL 1992

HECHO POR

J.L.R.

CATALOGO DE CUENTAS

4

6200 Gastos de Administración

6200-01 Sueldos y Salarios
6200-03 Prestaciones
6200-04 Aguinaldo
6200-05 Prima Vacacional
6200-06 1% sobre remuneraciones
6200-07 2% sobre nóminas
6200-08 5% aportaciones INFONAVIT
6200-09 IMSS Cuenta Patronal
6200-11 Gastos de Viaje
6200-12 Honorarios
6200-14 Renta del Inmueble
6200-16 Mantenimiento Equipo Transporte
6200-17 Mantenimiento Equipo Reparto
6200-18 Mantenimiento Mob. y Eq. Oficina
6200-19 Mantenimiento Equipo de Cómputo
6200-20 Mantenimiento del Inmueble
6200-24 Gasolina y Lubricantes
6200-26 Impuestos y Derechos
6200-27 Seguros y Fianzas
6200-29 Papelería y Art. de Oficina
6200-35 Depreciación Equipo Transporte
6200-36 Depreciación Equipo Reparto
6200-37 Depreciación Mob. y Eq. Oficina
6200-38 Depreciación Equipo Cómputo
6200-40 Varios gastos menores
6200-50 No Deducibles
6200-51 Multas y Recargos
6200-52 Gastos no deducibles equipo de transporte

6300 Costo Integral de Financiamiento

7000 GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

7100 Gastos Financieros

7100-01 Intereses Moratorios Proveedores

7200 Productos Financieros

7200-01 Intereses Cuenta de Cheques

3.4 Instructivo del catálogo de cuentas

Este documento es prácticamente una explicación del catálogo de cuentas. Esto es, describe la naturaleza de cada cuenta contenida en él, los conceptos por los cuales se carga, y por los que se abona, y lo que su saldo representa.

Generalmente se incluye en el Manual de Contabilidad, inmediatamente después del catálogo de cuentas.

Las ventajas que reporta la preparación, implantación y uso del instructivo del catálogo de cuentas son principalmente:

1) Indica a la persona que aún no se familiariza con la contabilidad de la empresa lo que significa y contiene cada una de las cuentas.

2) Unifica criterios al clasificar las operaciones de la empresa, sobre todo cuando se presentan casos confusos o poco claros.

3) Explica las razones de existencia y objeto de algunas cuentas en el catálogo.

Este instructivo, por su estrecha relación con el catálogo que le da origen, debe ser actualizado principalmente por dos causas:

- cada vez que el propio catálogo sea modificado.
- cuando se presente alguna operación que pueda quedar clasificada en alguna de las cuentas ya existentes, pero que no esté contemplada en los conceptos de movimientos que la alteran dentro del instructivo.

Tomando como base el catálogo que propuse en el apartado anterior, en las siguientes páginas presento el instructivo de algunas de sus principales cuentas a manera de ejemplo, en el entendido de que en un manual de organización contable debe de incluirse el instructivo de todas y cada una de las cuentas que compongan el catálogo de cuentas de la empresa.

X, s.a. de c.v.
MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA*

1102

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: BANCOS

CUENTA DE: ACTIVO CIRCULANTE

SE CARGA DE:

- * LOS DEFICITOS QUE SE EFECTUEN EN LAS CUENTAS DE CHEQUES, YA SEAN LOCALES O FORANEAS REPRESENTADAS POR GIROS BANCARIOS.
- * LOS PRODUCTOS FINANCIEROS QUE SE OBTENGAN COMO RENDIMIENTO DE INVERSIONES BANCARIAS Y QUE LOS BANCOS HAYAN DEPOSITADO EN LAS CUENTAS DE CHEQUES DE LA EMPRESA DE ACUERDO CON NUESTRAS INSTRUCCIONES.
- * LOS AJUSTES QUE PROCEDAN SEGUN LA CONCILIACION BANCARIA.
- * LOS CHEQUES EXPEDIDOS POR LA EMPRESA Y QUE SEAN DEVUELTOS POR EL BANCO.

SE ABONA DE:

- * EL IMPORTE DE LOS CHEQUES EXPEDIDOS POR LA EMPRESA A CARGO DE LOS DISTINTOS BANCOS EN QUE TENGA CUENTA.
- * EL VALOR DE LAS CANTIDADES QUE LOS BANCOS CARGUEN A NUESTRA CUENTA POR CONCEPTO DE CONISIONES O DE GASTOS.
- * EL IMPORTE DE LOS GIROS BANCARIOS Y CHEQUES DE CAJA QUE EXPIDA LA EMPRESA A CARGO DE NUESTRAS CUENTAS DE CHEQUES.
- * LOS AJUSTES QUE PROCEDAN SEGUN LA CONCILIACION BANCARIA.
- * EL IMPORTE DE LOS CHEQUES RECIBIDOS QUE HAYAN SIDO DEVUELTOS POR EL BANCO

SU SALDO REPRESENTA:

EL EFECTIVO DISPONIBLE EN LAS CUENTAS DE CHEQUES DE LA EMPRESA.

OBSERVACIONES:

ESTA CUENTA TENDRA TANTAS SUBCUENTAS COMO CUENTAS DE CHEQUES TENGA LA EMPRESA.
MENSUALMENTE DEBE CONCILIARSE EL SALDO DE ESTA CUENTA CON EL QUE MUESTRE EL ESTADO DE CUENTA DEL BANCO

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1992

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA

1103

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: CLIENTES

CUENTA DE: ACTIVO CIRCULANTE

SE CARGA DE:

- * EL IMPORTE DE LAS VENTAS TOTALES AL CONTADO O A CREDITO.
- * EL IMPORTE DE LOS INTERESES QUE SE CARGUEN A LA CUENTA DE LOS CLIENTES POR DEMORA EN SUS PAGOS.
- * EL IMPORTE DE LOS CHEQUES RECIBIDOS COMO PAGOS DE NUESTROS CLIENTES QUE HAYAN SIDO DEVUELTOS POR EL BANCO.

SE ABONA DE:

- * EL IMPORTE DE LOS PAGOS TOTALES O PARCIALES QUE REALICEN LOS CLIENTES.
- * EL IMPORTE DE LAS DEVOLUCIONES QUE REALICEN LOS CLIENTES CUANDO NO ESTE TODAVIA PAGADA LA MERCANCIA.
- * LAS REBAJAS CONCEDIDAS A LOS CLIENTES.
- * EL IMPORTE DE LAS FACTURAS QUE SEAN DOCUMENTADAS.

SU SALDO REPRESENTA:

EL IMPORTE DE LAS VENTAS QUE ESTA PENDIENTE DE COBRO. ES DE NATUR-LEZA DEUDORA.

OBSERVACIONES:

MENSUALMENTE DEBE REALIZARSE UNA CONCILIACION ENTRE EL SALDO DE ESTA CUENTA Y LOS AUXILIARES QUE LLEVA CADA VENDEDOR DE SUS CUENTAS PENDIENTES DE PAGO

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1952

X, S.A. de C.V.
MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA-

1104-01

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

MONEDRA DE LA CUENTA: INVENTARIOS = VALOR ORIGINAL-

CUENTA DE: ACTIVO CIRCULANTE

SE CARGA DE:

- + AL INICIAR EL EJERCICIO DEL IMPORTE DEL INVENTARIO INICIAL DE MERCANCIAS.
- + AL FINALIZAR EL EJERCICIO DEL IMPORTE DEL INVENTARIO FINAL DE MERCANCIAS.

SE ABOMA DE:

- + AL FINALIZAR EL EJERCICIO DEL IMPORTE DEL INVENTARIO INICIAL DE MERCANCIAS PARA TRASPASAR ESTE IMPORTE A LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL MOMENTO DEL CIERRE.

SU SALDO REPRESENTA:

LA EXISTENCIA DE MERCANCIAS PROPIEDAD DE LA EMPRESA.

OBSERVACIONES:

CADA MES DEBE PRACTICARSE UN INVENTARIO FISICO DE MERCANCIAS, CUYO RESULTADO DEBE CONCILIARSE CON EL SALDO DE ESTA CUENTA.

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1992

X, s.a. de o.v.
MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA

34P145

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: TERRENOS, EDIFICIOS, EQUIPO DE TRANSPORTE, EQUIPO DE REPARTO, MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA, EQUIPO DE COMPUTO = VALOR ORIGINAL=

CUENTA DE: ACTIVO FIJO

SE CARGA DE:

- + EL VALOR DE COMPRA DE LOS ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA.
- + LOS GASTOS EN QUE SE INCURRA PARA REALIZAR DICHA COMPRA.
- + LAS MEJORAS O ADICIONES QUE SE REALICEN EN DICHS ACTIVOS Y QUE ORIGINEN UN AUMENTO EN SU VALOR ORIGINAL

SE ABONA DE:

- + EL VALOR ORIGINAL (ADICIONADO CON LAS PARTIDAS MENCIONADAS EN EL APARTADO ANTERIOR) DE LOS ACTIVOS VENDIDOS, PERDIDOS O DADOS DE BAJA DE LA EMPRESA.

SU SALDO REPRESENTA:

EL VALOR ORIGINAL DE LOS ACTIVOS FIJOS QUE SON PROPIEDAD DE LA EMPRESA. ES DE NATURALEZA DEUDORA.

OBSERVACIONES:

ANUALMENTE DEBE LEVANTARSE UN INVENTARIO FIJO DE ESTOS ACTIVOS.

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHARD

FECHA

ABRIL-1992

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA

5481AS

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: TERRENO, EDIFICIOS, EQUIPO DE TRANSPORTE, EQUIPO DE REPARTO, MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA, EQUIPO DE COMPUTO = VALOR REEXPRESADO=

CUENTA DE: ACTIVO FIJO

SE CARGA DE:

- + LA DIFERENCIA ENTRE EL VALOR ACTUALIZADO DE LOS ACTIVOS FIJOS PROPIEDAD DE LA EMPRESA Y SU VALOR ORIGINAL, A LA FECHA DE REEXPRESION.

SE ABONA DE:

- + CUANDO AL ACTUALIZAR EL VALOR HISTORICO DE LOS ACTIVOS FIJOS, EL RESULTADO SEA MENOR AL ACUMULADO EN ESTE PENGLON.
- + LA PARTE DE REVALUACION QUE CORRESPONDA AL ACTIVO FIJO QUE SEA VENDIDO O DADO DE BAJA.

SU SALDO REPRESENTA:

LA DIFERENCIA ENTRE EL VALOR ACTUALIZADO DE LOS ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA Y SU VALOR ORIGINAL A LA FECHA DE REEXPRESION, ES DE NATURALEZA DEUDORA.

OBSERVACIONES:

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1992

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA

04113

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: DEPRECIACION ACUMULADA DE: EDIFICIOS, EQUIPO DE TRANSPORTE, EQUIPO DE REPARTO, MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA, EQUIPO DE COMPUTO. = VALOR ORIGINAL=

CUENTA DE: ACTIVO FIJO

SE CARGA DE:

- + LA DEPRECIACION ACUMULADA A VALOR HISTORICO DE LOS ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA QUE SEAN VENDIDOS, PERDIDOS O DADOS DE BAJA.

SE ABONA DE:

- + EL DENERITO QUE SUFRAN LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA POR EL USO O PASO DEL TIEMPO, SEGUN SU VIDA PROBABLE Y TASA PREDETERMINADA, EN UN PERIODO DADO.

SU SALDO REPRESENTA:

LA PERDIDA DE VALOR DE LOS ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA ACUMULADA A LA FECHA DE PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. ES DE NATURALEZA ACREEDORA.

OBSERVACIONES:

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1992

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA

VARIAS

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: DEPRECIACION ACUMULADA DE: EDIFICIOS, EQUIPO DE TRANSPORTE, EQUIPO DE REPARTO, MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA, EQUIPO DE COMPUTO. = VALOR REEXPRESADO=

CUENTA DE: ACTIVO FIJO

SE CARGA DE:

- LA PARTE DE REVALUACION CORRESPONDIENTE A LA DEPRECIACION ACUMULADA REVALUADA DE LOS ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA QUE SEAN VENDIDOS O DADOS DE BAJA.

SE ADONA DE:

- LA DIFERENCIA ENTRE LA DEPRECIACION A VALOR ACTUALIZADO DE LOS ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA Y SU DEPRECIACION A VALOR ORIGINAL, CORRESPONDIENTES AL PERIODO.

SU SALDO REPRESENTA:

- LA DIFERENCIA ENTRE LA DEPRECIACION ACUMULADA DE LOS ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA A VALOR ACTUALIZADO Y A VALOR ORIGINAL A LA FECHA DE REEXPRESION, ES DE NATURALEZA ACREEDORA.

OBSERVACIONES:

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1992

X, s.a. de c.v.
MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA

2121

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: PROVEEDORES

CUENTA DE: PASIVO A CORTO PLAZO

SE CARGA DE:

- + LOS PAGOS DE LAS CANTIDADES ADEUDADAS A LOS PROVEEDORES POR COMPRAS HECHAS A CREDITO.
- + EL IMPORTE DE LAS DEVOLUCIONES DE COMPRAS QUE SE HAYAN EFECTUADO A CREDITO.
- + EL IMPORTE DE LAS REBAJAS SOBRE COMPRAS QUE SE HAYAN EFECTUADO A CREDITO.

SE ABONA DE:

- + EL IMPORTE DE LAS COMPRAS DE MERCANCIAS EFECTUADAS A CREDITO.
- + EL IMPORTE DE LOS INTERESES QUE CARGUEN LOS PROVEEDORES EN NUESTRA CUENTA POR DEMORAS EN LOS PAGOS.

SU SALDO REPRESENTA:

EL IMPORTE ADEUDADO A LOS PROVEEDORES POR CONCEPTO DE COMPRAS A CREDITO Y LOS INTERESES A QUE SE HAYA HECHO ACREEDORA LA EMPRESA POR ELLAS. ES DE NATURALEZA ACREEDORA.

OBSERVACIONES:

MENSUALMENTE DEBE REALIZARSE UNA CONCILIACION ENTRE EL SALDO DE ESTA CUENTA Y LOS REGISTROS AUXILIARES DE LAS CUENTAS PENDIENTES DE PAGO.

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1992

X, s.a. de c.v.
MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA

2182

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: ACREEDORES DIVERSOS

CUENTA DE: PASIVO A CORTO PLAZO

SE CARGA DE:

- + LOS PAGOS QUE REALICE LA EMPRESA DE LOS ADEUDOS CONTRAIDOS CON TERCERAS PERSONAS POR CONCEPTO DISTINTO DE LAS COMPRAS DE MERCANCIAS.
- + LOS DESCUENTOS CONCEDIDOS POR LOS ACREEDORES.
- + LOS ADEUDOS QUE SE DOCUMENTEN (DOCUMENTOS POR PAGAR) O AQUELLOS QUE SE NEGOCIE SU PAGO PARA UN PLAZO MAYOR DE UN AÑO.

SE ABONA DE:

- + LAS CANTIDADES QUE SE QUEDEN A DEBER A TERCERAS PERSONAS POR CONCEPTOS DISTINTOS QUE LAS COMPRAS DE MERCANCIAS, Y CUYO VENCIMIENTO SEA EN UN PLAZO MENOR A UN AÑO.
- + LOS INTERESES QUE CARGUEN DICHAS PERSONAS A NUESTRA CUENTA POR DEMORAS EN NUESTRO PAGO.

SU SALDO REPRESENTA:

LAS CANTIDADES QUE DEBE LA EMPRESA A TERCERAS PERSONAS EN EL CORTO PLAZO POR CONCEPTO DISTINTO A LAS COMPRAS Y LOS INTERESES QUE GENEREN DICHAS CANTIDADES. ES DE NATURALEZA ACREEDORA.

OBSERVACIONES:

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1992

X, s.a. de c.v.
MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA

2105

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: IMPUESTOS POR PAGAR

CUENTA DE: PASIVO A CORTO PLAZO

SE CARGA DE:

- + LOS PAGOS REALIZADOS A LAS AUTORIDADES POR LOS IMPUESTOS PROPIOS Y POR LAS RETENCIONES DE IMPUESTO QUE DE ACUERDO CON LAS LEYES TENGA LA EMPRESA QUE REALIZAR Y QUE SE ADEUDARAN.

SE ADEUDA DE:

- + LAS CANTIDADES QUE ADEUDE LA EMPRESA A LAS AUTORIDADES POR CONCEPTO DE IMPUESTOS PROPIOS O DE RETENCIONES EFECTUADAS A TERCEROS DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES FISCALES APLICABLES.

SU SALDO REPRESENTA:

LAS CANTIDADES QUE DEBE LA EMPRESA A LA AUTORIDAD POR CONCEPTO DE IMPUESTOS PROPIOS O RETENCIONES DE DICHS IMPUESTOS EFECTUADAS POR LA EMPRESA. ES DE NATURALEZA ACEPTADORA.

OBSERVACIONES:

ESTA CUENTA TENDRA COMO SUBCUENTAS LOS DIFERENTES IMPUESTOS QUE DEBAN DE ENTERARSE O RETENERSE.

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1992

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA

4100

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: VENTAS

CUENTA DE: INGRESOS

SE CARGA DE:

- + LAS VENTAS INDEBIDA O INCORRECTAMENTE REGISTRADAS.
- + SU SALDO AL FINAL DEL EJERCICIO PARA DETERMINAR EL RESULTADO DEL EJERCICIO. (SE TRASCASA A LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS).

SE ADONA DE:

- + EL VALOR DE LAS VENTAS DE MERCANCIAS AL CONTADO O A CREDITO QUE REALICE LA EMPRESA.

SU SALDO REPRESENTA:

LAS VENTAS REALIZADAS POR LA EMPRESA EN LO QUE HA TRANSCURRIDO DEL EJERCICIO Y ES DE NATURALEZA ACREEDORA.

OBSERVACIONES:

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1992

X, S.a. de c.v.
MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA

1128

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: COMPRAS

CUENTA DE: COSTO

SE CARGA DE:

- + LAS COMPRAS DE MERCANCIA QUE REALICE LA EMPRESA.

SE ABONA DE:

- + LAS COMPRAS INDEBIDA O INCORRECTAMENTE REGISTRADAS.
- + SU SALDO AL FINAL DEL EJERCICIO PARA OBTENER EL RESULTADO DE LA EMPRESA.

SIU SALDO REPRESENTA:

LAS COMPRAS DE MERCANCIAS QUE HA REALIZADO LA EMPRESA DURANTE EL EJERCICIO. ES DE NATURALEZA DEUDORA.

OBSERVACIONES:

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1992

X, s.a. de c.v.
MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA

6100

INSTRUCCIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: GASTOS DE VENTA

CUENTA DE: GASTOS

SE CARGA DE:

- + LOS GASTOS QUE TENGAN UNA RELACION DIRECTA CON LA FUNCION DE VENTAS EN LA EMPRESA.

SE ABONA DE:

- + SU SALDO AL FINAL DEL EJERCICIO PARA DETERMINAR EL RESULTADO DE LA EMPRESA.

SU SALDO REPRESENTA:

LOS GASTOS INCURRIDOS PARA LA REALIZACION DE LAS VENTAS EN EL EJERCICIO. ES DE NATURALEZA DEUDOSA.

OBSERVACIONES:

ESTA CUENTA TENDRA COMO SUBCUENTAS LOS CONCEPTOS POR LOS CUALES SE HAYA REALIZADO EL GASTO.

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1992

X, s.a. de c.v.
MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

NUMERO DE CUENTA

6200

INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS

NOMBRE DE LA CUENTA: GASTOS DE ADMINISTRACION

CUENTA DE: GASTOS

SE CARGA DE:

- + LOS GASTOS EN QUE INCURRA LA EMPRESA PARA LA REALIZACION DE LAS FUNCIONES DE DIRECCION, ADMINISTRACION Y EN GENERAL TODOS AQUELLOS QUE NO ESTEN RELACIONADOS CON LA FUNCION DE VENTAS, Y QUE NO PROVEGAN DEL MANEJO FINANCIERO DE LOS RECURSOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA.

SE ABONA DE:

- + LOS GASTOS INDEBIDA O INCORRECTAMENTE REGISTRADOS.
- + SU SALDO AL FINAL DEL EJERCICIO PARA OBTENER EL RESULTADO DE LA EMPRESA.

SU SALDO REPRESENTA:

LOS GASTOS DESTINADOS A LAS FUNCIONES DIFERENTES A VENTAS Y MANEJO FINANCIERO DEL EFECTIVO DE LA EMPRESA, QUE SE HAN REALIZADO EN EL EJERCICIO.

OBSERVACIONES:

ESTA CUENTA TENDRA COMO SUBCUENTAS LOS CONCEPTOS POR LOS QUE SE HAYAN REALIZADO LOS GASTOS.

HECHO POR

JULIA ALEJANDRA LOPEZ RICHAUD

FECHA

ABRIL-1992

3.5 Guía contabilizadora

Ya he mencionado que para implantar una organización contable en una empresa, es necesario analizar antes las operaciones que esta realiza.

Es precisamente este análisis el que proporciona la base para realizar la "Guía Contabilizadora", en la cual se indica la forma de contabilizar cada operación de la empresa, enunciando:

1. La operación de que se trate.
2. Su periodicidad
3. El documento fuente de donde se capta la operación.
4. El documento conexo que se tiene que elaborar.
5. El documento contabilizador que debe emplearse.
6. Las cuentas de cargo y de abono que deben afectarse.

Todo lo anterior, por supuesto, dentro del marco del sistema contable que se haya elegido y del catálogo de cuentas que se haya implantado.

Debido a que en ella convergen muchos de los elementos de la organización contable, la guía contabilizadora debe ser cuidadosamente preparada y constantemente actualizada de acuerdo con los cambios que se efectúen en ellos.

Por ejemplo, en la página siguiente se encuentra la Guía Contabilizadora de algunas de las operaciones de la empresa "X, S.A. de C.V.", aunque como ya expliqué, en su manual de organización contable deben aparecer todas las operaciones que realice.

X, S. A.

MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

GUIA CONTABILIZADORA

No	OPERACION	PERIODICIDAD	DOCUMENTO FUENTE	DOCUMENTO CONEXO	DOCUMENTO CONTABLE	CUENTA(S) DE CARGO	CUENTA(S) DE ABONO
1	COMPRAS AL CONTADO	DIARIO	FACTURA	-CHEQUE -NOTA DE ENTRADA AL ALMACEN	POLIZA DE EGRESOS	COMPRAS IVA ACREDITABLE	BANCOS
2	COMPRAS A CREDITO	DIARIO	COPIA DE LA FACTURA	-NOTA DE ENTRADA AL ALMACEN	POLIZA DE DIARIO	COMPRAS IVA ACREDITABLE	PROVEEDORES
3	PAGO A PROVEEDORES	DIARIO	FACTURA	CHEQUE	POLIZA DE EGRESOS	PROVEEDORES	BANCOS
4	PAGO DE GASTOS	DIARIO	-FACTURA -RECIBO -NOTA	CHEQUE	POLIZA DE EGRESOS	GASTOS IVA ACREDITABLE	BANCOS
5	PAGO DE GASTOS CON RETENCION IMPUESTOS	DIARIO	RECIBO	-CHEQUE -COMPROBANTE DE RETENCION	POLIZA DE EGRESOS	GASTOS IVA ACREDITABLE	BANCOS IMPUESTOS POR PAGAR
6	VENTAS AL CONTADO	DIARIO	FACTURA	-DEPOSITO BANCARIO -NOTA SALIDA ALMACEN	POLIZA DE INGRESOS	BANCOS	VENTAS IVA RETENIDO
7	VENTAS A CREDITO	DIARIO	COPIA DE FACTURA	-PEDIDO -NOTA DE SALIDA DE ALMACEN	POLIZA DE INGRESOS	CLIENTES	VENTAS IVA RETENIDO
8	COBRO A CLIENTES	DIARIO	FACTURA	DEPOSITO BANCARIO	POLIZA DE DIARIO	BANCOS	CLIENTES
9	COMPRA DE ACTIVO FIJO AL CONTADO	OCASIONAL	FACTURA	CHEQUE	POLIZA DE EGRESOS	ACTIVO FIJO IVA ACREDITABLE	BANCOS
10	COMPRA DE ACTIVO FIJO A CREDITO	OCASIONAL	COPIA DE LA FACTURA	DOCUMENTO DE CREDITO	POLIZA DE DIARIO	ACTIVO FIJO IVA ACREDITABLE	ACREEDORES O DOCUMENTOS POR PAGAR
11	PAGO A ACREEDORES	FRECUENTE	FACTURA	CHEQUE	POLIZA DE EGRESOS	ACREEDORES DIVERSOS	BANCOS

3.6 Diseño y control de formas

Actualmente las formas escritas son la base para la realización de toda la operación de una empresa, de donde resulta la gran importancia que tiene su diseño y su control.

El propósito de las formas que han de utilizarse en una compañía es el proporcionar "medios standarizados para el eficaz funcionamiento y procesamiento de la información administrativa" 8/. Aunque no solamente la información de carácter administrativo es la que necesita de formas; en la actualidad también la función contable hace uso de ellas como documentos fuente para el registro de las operaciones.

En el diseño de formas intervienen las siguientes consideraciones:

1. El propósito o trámite que dará origen al uso de la misma.
2. Los datos que debe contener.
3. La naturaleza de dichos datos, es decir, si son generales o si deben contener datos anteriores, espacios, columnas, si los debe proporcionar persona ajena a la empresa o los propios empleados, etc..
4. El número de copias de cada forma que son necesarias para cubrir toda la operación
5. La persona o personas que harán uso de la forma y la manera en que esta será llenada.
6. El destino de la forma, para lo cual debe ponerse especial atención en determinar si la forma es interna (para uso exclusivo de la empresa, no sale de ella) o si es externa (se hace en la empresa para enviarla a clientes, proveedores, etc.)
7. La distribución de los datos que se asienten en ella, procurando que se ahorre el máximo de espacio y tiempo al usarla. La distribución de los datos en la forma debe seguir una secuencia lógica, que permita distinguirlos rápida y fácilmente en todos los trámites en que tome parte.
8. Deben tomarse en cuenta los márgenes y espacios en los bordes para indicaciones especiales.
9. Asignarse un símbolo de identificación para cada una.

8/ Lazzaro, Victor; "Sistemas y Procedimientos"; p-252

Para facilitar la impresión, el uso y el almacenaje de las formas es conveniente que su tamaño sea múltiplo o submúltiplo de tamaño carta, y que el papel en que se imprima este de acuerdo con el trámite que deberá seguir.

Por último, la forma debe "...ser atractiva. Las formas deben suscitar una actitud mental favorable para que quienes la usen estén mejor dispuestos a realizar su trabajo" 7/. Lo cual se puede lograr "...mediante la acertada combinación de los siguientes elementos: formatos, encabezados y títulos, tipografía, colores y matices, equilibrio entre líneas verticales y horizontales, espacios en blanco en márgenes y otros lugares" 10/.

El control de las formas consiste básicamente en la aceptación o rechazo de las nuevas formas, en verificar que las existentes están cumpliendo con el propósito para el cual fueron creadas con eficiencia, y en su clasificación.

Para la clasificación y numeración de las formas existen también varios sistemas, numéricos, por funciones, etc.. Lo importante es que se distinga el departamento o área de la empresa que la origina y es responsable de ella, y que se determine un orden de identificación.

También es necesario que en el Manual de Organización Contable estén integradas todas las formas que se utilicen en la empresa, junto con un instructivo en el que se detalle la manera en que deben ser llenados los datos y el trámite que deben seguir.

Como se puede apreciar, es necesario para lo anterior, conocer los puntos anteriores de la organización contable, así como algunos de la organización administrativa que se tratará en el siguiente capítulo, ya que las formas tienen una estrecha relación con los procedimientos que se implantan para las operaciones de la empresa.

7/ Lazzaro, Victor; Op. Cit. p. 259

10/ Lazzaro, Victor; Op. Cit. p. 259

Para un control efectivo de las formas es necesario por último, realizar una revisión periódica de ellas, analizando si aun son necesarias, si son suficientes, si cumplen con su propósito dentro de cada operación o si representan un obstáculo a la eficiencia, con el fin de determinar si es conveniente o no que continúen en uso.

A continuación presento algunas formas que puede aplicar "X, S.A. de C.V." en su operación. Únicamente en la primera de ellas incluyo a manera de ejemplo, el instructivo para su llenado. Sin embargo, como en los casos anteriores, debe entenderse que en el Manual de Organización Contable de la empresa deberá anexarse un instructivo similar para cada una de las formas que contenga.

Las letras en el Código de cada forma representan el departamento que la origina, de acuerdo con el Organigrama General de la Empresa presentado en el próximo Capítulo, de la siguiente manera:

DA	Dirección Administrativa
DV	Dirección de Ventas

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

FECHA

ABRIL 1990

HECHO POR

J.L.R.

INSTRUCTIVO DE FORMAS

NOMBRE DE LA FORMA: CONTROL DE CHEQUES Y FACTURAS ENTREGADAS

1

CODIGO DE LA FORMA: DU-1-

DEPARTAMENTO RESPONSABLE: DIRECCION DE VENTAS

OBJETIVO DE LA FORMA: CONTROLAR LOS CHEQUES EXPEDIDOS PARA PAGO A PROVEEDORES O ACREEDORES, QUE SON ENTREGADAS AL CHOFER CON EL FIN DE QUE LOS ENTREGUE Y RECOJA LA MERCANCIA Y/O LA FACTURA ORIGINAL.
CONTROLAR LAS FACTURAS DE VENTA QUE SON ENTREGADAS AL CHOFER PARA QUE PROCEDA A ENTREGAR LA MERCANCIA Y/O AL COBRO DE LA MISMA.

FORMA DE LLENAR LOS DATOS:

CONTROL No.: ESTE NUMERO VIENE IMPRESO

FECHA: ESCRIBIR LA FECHA EN QUE ENTREGAN LOS DOCUMENTOS AL CHOFER DE LA SIGUIENTE MANERA: MES/DIA/AAO. EJEMPLO:

ABRIL 15 1990

PROVEEDOR: NOMBRE DEL PROVEEDOR AL QUE SE VA A ENTREGAR EL CHEQUE.

No: NUMERO ASIGNADO AL PROVEEDOR POR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

PEDIDO/FACTURA: NUMERO DE PEDIDO O FACTURA AL QUE CORRESPONDE EL PAGO, SI SE PAGAN VARIAS FACTURAS CON UN MISMO CHEQUE, DEBE ANOTARSE EL NUMERO DE TODAS.

NUMERO DE CHEQUE: ANOTAR EL NUMERO DE CHEQUE QUE SE ENTREGA, EN CASO DE ENTREGARSE VARIOS CHEQUES, DEBEN LLENARSE TODOS LOS DATOS DE CADA UNO.

IMPORTE DEL CHEQUE: ANOTAR EL IMPORTE EXACTO DEL CHEQUE O CHEQUES ENTREGADOS.

PAGO: ANOTAR SI EL PAGO ES TOTAL O PARCIAL DE LA FACTURA O FACTURAS CORRESPONDIENTES.

TODOS LOS DATOS ANTERIORES DEBEN SER LLENADOS POR EL GERENTE DE TR-FICO.

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

FECHA

ABRIL 1992

HECHO POR

J.L.R.

INSTRUCTIVO DE FORMAS

FORMA DE LLENAR LOS DATOS:

2

DOCUMENTO RECIBIDO: EL CHOFER ANOTARA EL DOCUMENTO QUE RECIBE DEL PROVEEDOR O ACREEDOR PUEDE SER LA FACTURA ORIGINAL EN CASO DE PAGO TOTAL DEL ADEUDO O - UN RECIBO DE PAGO PARCIAL EN SU CASO.

FIRMA RECIBI CHEQUES: EL CHOFER DEBE FIRMAR EN ESTE ESPACIO EN EL MOMENTO EN QUE EL SUPERVISOR DE TRAFICO LE ENTREGA LOS CHEQUES.

FIRMA RECIBI DOCUMENTOS: EL SUPERVISOR DE TRAFICO DEBE FIRMAR EN ESTE ESPACIO CUANDO, AL - REGRESAR EL CHOFER, LE ENTREGUE LOS DOCUMENTOS QUE RECIBIO A CAMBIO DE LOS CHEQUES.

CLIENTE: ANOTAR EL NOMBRE DEL CLIENTE AL QUE CORRESPONDE LA FACTURA ENTREGADA.

No: ANOTAR EL NUMERO ASIGNADO AL CLIENTE POR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

PEDIDO/FACTURA: NUMERO DE PEDIDO O FACTURA QUE SE ENTREGA.

ESTOS DATOS DEBE LLENARLOS EL SUPERVISOR DE TRAFICO AL MOMENTO DE ENTREGAR LAS FACTURAS PARA COBRO AL CHOFER.

IMPORTE DEL CHEQUE: EL CHOFER DEBE ANOTAR EL IMPORTE DEL CHEQUE O DEL EFECTIVO QUE RECIBE DEL CLIENTE.

PAGO TOTAL O PARCIAL: EL CHOFER DE ACUERDO CON EL IMPORTE DE LA FACTURA QUE LLEVA POR COBRAR DEBE ANOTAR SI EL PAGO ES POR EL IMPORTE TOTAL O PARCIAL DE LA MISMA.

CHEQUE No.: EL CHOFER ANOTA EL NUMERO DE CHEQUE QUE SE LE ENTREGA. SI LE ENTREGAN EFECTIVO, ANOTARA "EFECTIVO".

FIRMA RECIBI FACTURAS: EL CHOFER DEBE FIRMAR EN EL ESPACIO, AL MOMENTO DE RECIBIR LAS FACTURAS PARA COBRO, DEL SUPERVISOR DE TRAFICO.

FIRMA RECIBI CHEQUES: EL SUPERVISOR DE TRAFICO DEBE FIRMAR EN EL ESPACIO AL RECIBIR DEL CHOFER LOS CHEQUES RELACIONADOS EN LA FORMA.

X, s.a. de c.v.

FORMA DU-1

AVENIDA CUATRO N.º 4
COLONIA DEL VALLE
MEXICO, D.F.
TEL. 4-41-92-43

CLIENTE:
DOMICILIO:

VENDEDOR No. :
FECHA:
FECHA DE ENTREGA:

SE ENTREGA A CLIENTE: SI NO

PEDIDO No

FACTURA No

CANTIDAD	DESCRIPCION	DESCUENTO OFRECIDO	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	
	IMPORTE POR FACTURAR				
	IVA				
	TOTAL				
HAY EXISTENCIA EN EL ALMACEN?		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO		
	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	DESCUENTO	IMPORTE TOTAL	FECHA DE ENTREGA
1.-					
2.-					
3.-					

X, s.a. de c.v.

AVENIDA CUATRO NO 4 COLONIA DEL VALLE MEXICO, D.F.
TEL. 4-61-42-43 FAX. 4-61-42-44

S.F.C. XSA-040320-JUB

REG. CAM COM 6789

FORMA DU-2

FACTURA No.

LUGAR Y FECHA _____

R.F.C. _____

CLIENTE: _____

DOMICILIO: _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	DESCUENTO	IMPORTE

S H FOLIO
 C P A 3164987
 SECRETARIA DE
 HBA Y CREDITO
 PUBLICO
 CEBULA DEL RFC
 XSA-040320-JUB

X, SA DE CU
 1990

DEBO Y PAGARE INCONDICIONALMENTE A LA
 ORDEN DE X, S.A., LA CANTIDAD QUE ANPARA
 ESTA FACTURA, EN CASO DE QUE EN ____ DIAS
 A PARTIR DE SU FECHA NO HAYA CUBIERTO EL
 MONTO TOTAL, ESTE GENERARA UN INTERES DEL
 ____ % MENSUAL.

IMPRENTA LA JESUITA, S.A. AV. 2915 123
 MEXICO, D.F. AUT. D. OF. 3 ABRIL 1992

SUBTOTAL

I.V.A.

TOTAL

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE

CONTROL DE FORMAS

FECHA

ABRIL 1972

HECHO POR

J.L.A.

CODIGO	NOMBRE DE LA FORMA	PERSONA QUE LA EMITE/OPERACION	COPIAS	DESTINO	OBSERVACIONES
GU-1	PEDIDO	VENDEDOR	0	SECRETARIA	DE EL COPIA LOS DATOS PARA MECANOGRAFIAR LA FACTURA.
			1	VENDEDOR	CONSECUTIVO DE PEDIDOS
			2	COMPRAS	PARA REALIZAR LA COMPRA DE LA MERCANCIA SOLICITADA EN CASO DE NO HABER EN EXISTENCIA EN EL ALMACEN.,.
GU-2	FACTURA	SECRETARIA	0	CLIENTE	HASTA RECIBIR EL PAGO TOTAL DE LA MISMA
			1	CLIENTE	COMPROBANTE DE LA COMPRA
			2	GERENTE ADMINISTRATIVO CONTABILIDAD	SE ANEXA AL DEPOSITO BANCARIO DEL COBRO; POSTERIORMENTE SE ENTREGA A CONTABILIDAD PARA REGISTRARLO.
			3	VENDEDOR	ARCHIVO POR CLIENTE
			4	CONTABILIDAD	PARA REGISTRAR EL INGRESO Y LA CUENTA POR COBRAR.
5	SECRETARIA	ARCHIVO NUMERICO DE TODAS LAS FACTURAS DE LA EMPRESA.			
GA-1	CONTROL DE CHEQUES Y FACTURAS ENTREGADAS	SUPERVISOR DE TRAFICO	0	SUPERVISOR DE TRAFICO	CONTROL DIARIO DE LOS DOCUMENTOS ENTREGADOS. ARCHIVO NUMERICO
			1	CHOFER	CONTROL DIARIO DE LOS DOCUMENTOS QUE LE SON ENTREGADOS. ARCHIVO NUMERICO

3.7 Diseño de los informes finales

Los principales informes que produce la contabilidad son los que comúnmente conocemos con el nombre de "Estados Financieros", y que nacen de la necesidad de informar tanto a la gerencia de la empresa como a otros terceros interesados la situación y desarrollo financiero de esta.

El "Estado Financiero es un documento fundamentalmente numérico, en cuyos valores se consigna el resultado de haberse conjugado los factores de la producción por una empresa, así como de haber aplicado las políticas y medidas administrativas dictadas por los directivos de la misma, y en cuya formulación y estimación de valores, intervienen las convenciones contables y juicios personales de quien los formula; a una fecha o por un periodo determinado" 11/

De acuerdo con lo apuntado por el propio Instituto Mexicano de Contadores Públicos, las características fundamentales de la información financiera son las siguientes:

Utilidad

"Es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario" 12/ Entre los usuarios mas comunes de la información financiera se encuentran:

- Los dueños o accionistas
- Ejecutivos y funcionarios
- Obreros y empleados
- Proveedores y acreedores en general
- Inversionistas
- Instituciones de crédito
- Autoridades hacendarias
- Otras dependencias del gobierno

11/ Pérez Harris, Alfredo; "Los Estados Financieros: Su Análisis y su Interpretación"; p. 11

12/ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; Boletín Al "Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera"; párrafo 15.

Los estados financieros deben presentar información general útil a todos ellos pudiéndose además, preparar informes especiales según las necesidades de cada uno.

La utilidad de los estados financieros está en función de su contenido informativo que debe ser significativo, relevante, veraz y comparable. Además, deben ser oportunos, para que los usuarios puedan tomar decisiones a tiempo para lograr sus fines.

Confiabilidad

"Es la característica de la información contable por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella" y que se basa en que "proceso de cuantificación contable, o sea la operación del sistema, es estable, objetiva y verificable" 13/

Provisionalidad

La información contable no representa hechos totalmente acabados ni terminados, es decir, incluye "eventos cuyos efectos no terminan a la fecha de los estados financieros".

Los estados financieros se clasifican y dividen de muchas maneras y atendiendo a diversos criterios, sin embargo, de forma consisa podemos distinguirlos como sigue:

Estados Financieros Básicos:

- Balance General, muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija, pasada, presente o futura.
- "Estado de Resultados, muestra los ingresos, los costos y gastos, y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.
- Estado de Variaciones en el Capital Contable, que muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el periodo.

13/ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; Boletín Al "Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera"; párrafos 18 y 20

- Estado de Cambios en la Situación Financiera, indica cómo se modificaron los recursos y obligaciones de la empresa en el periodo.

Las notas a los estados financieros, son parte integrante de los mismos, y su objeto es complementar los estados básicos con información relevante." 14/

Estados Financieros Secundarios

- Estado Analítico de costos de venta
- Estado Analítico de costos de administración, etc.

Las etapas anteriores de la organización contable de la microempresa producen los datos e información necesaria para la integración de sus estados financieros, de modo que en este punto únicamente restará diseñar el formato en que estos se van a presentar para que reúnan las características que comentamos anteriormente.

Es importante comentar aquí, que es probablemente este último aspecto de la organización contable, la preparación y presentación de la información financiera, la que más fielmente refleje el cuidado e importancia dada a todos aspectos anteriores. Esto es, una deficiente organización de los datos que conforman la contabilidad resulta en estados financieros cuyas cifras no reflejan la verdadera situación de la empresa y sobre los cuales no es posible tomar ninguna decisión, no solo por su falta de contenido informativo sino también por su falta de oportunidad.

14/ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; Boletín BI "Objetivos de los Estados Financieros"; párrafo 19

CAPITULO 4

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

4.1 Concepto de organización administrativa

Así como la organización contable, clasifica y ordena los elementos monetarios de la empresa y las relaciones entre ellos, la organización administrativa es necesaria para que los diferentes elementos que concurren en ella y sus relaciones se apeguen a una estructura predeterminada y encaminada a un fin.

Al respecto, Koont's y O'Donnell expresan: "para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de determinadas metas, se debe definir y mantener una estructura por funciones. Este es el propósito de la función administrativa de la organización" 15/.

Otro aspecto importante de la organización administrativa es el de la estructuración de las relaciones de los elementos que forman la empresa, como dice Cristobal del Rio: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados." 16/.

En pocas palabras podríamos decir que la organización administrativa está encaminada a:

- 1) Definir y mantener una estructura, lo que implica:
 - definir objetivos,
 - determinar concretamente actividades y responsabilidades,
 - determinar líneas de autoridad y de información
- 2) Regir las relaciones entre los diferentes elementos de la empresa.

15/ Koont's Harold; O'Donnell, Ciril; "Curso de Administración Moderna"; p. 295

16/ Del Rio Gonzalez; Cristobal; "Técnica Presupuestal"; p. 1-9

Aunque en general es más fácil que el pequeño empresario comprenda la necesidad de determinar una organización en su administración, que en su contabilidad, como mencione al principio del capítulo anterior, difícilmente se le convencerá de hacerlo de manera formal. Tal vez esto se debe a una muy simple razón: el costo de organizar no es el de una mercancía que pueda vender obteniendo una ganancia de inmediato, y el pequeño empresario está generalmente acostumbrado a no darle importancia a los aspectos no materiales de su empresa que a la larga pueden reeditarle mucho más que una "venta", por lo que prefiere no invertir dinero en ellos.

La organización administrativa es para las microempresas tan importante como lo es para una empresa grande, y puede prevenir y solucionar muchos problemas que suelen tornarse en una verdadera pesadilla para el empresario, como pérdidas de tiempo, falta de control de las cuentas por cobrar, duplicidad de funciones, conflictos y falta de información, etc.. Todo lo anterior sumado a que la contabilidad de la empresa no podrá conseguir sus objetivos de veracidad y oportunidad, porque sus datos provienen definitivamente de las operaciones y procedimientos de la administración.

Los elementos que integran a la organización administrativa están contenidos en un documento en el que estos se especifican y explican, y que recibe el nombre de "Manual de Organización".

Este manual, representa además, un medio de comunicar las decisiones de la administración concernientes a todo lo que abarca la organización administrativa (objetivos, políticas, procedimientos, responsabilidades, relaciones entre el personal, etc.). Es precisamente la actualidad del manual de organización, lo que muestra el cuidado de la administración de dirigir a la empresa hacia un objetivo determinado, con eficiencia y responsabilidad.

Los principales aspectos a considerar al diseñar un manual de organización son:

- 1) Introducción o Prólogo.
- 2) Objetivos genéricos de la empresa.
- 3) Organigrama general
- 4) Organigramas departamentales
- 5) Objetivos específicos por áreas
- 6) Políticas de la empresa
- 7) Descripción de procedimientos
- 8) Descripción y análisis de puestos.

Como ya mencioné, es necesario que el manual de organización sea una respuesta a las necesidades de la empresa, por lo que estos aspectos pueden ampliarse o reducirse de acuerdo al tipo de empresa, la comunicación necesaria y, por supuesto, su tamaño.

También es importante que en este punto, el empresario se allegue de ayuda profesional que le facilite la consecución de la organización formal.

A continuación expondré las características y algunos ejemplos de los aspectos mencionados arriba, sin que en ningún caso estos últimos deban tomarse como modelo a seguir o regla general, debido a que la implantación de un manual de organización requiere siempre de un estudio preliminar profundo de las características y necesidades individuales de cada empresa.

4.2 Introducción o prólogo

En este punto, debe presentarse una breve descripción de la empresa, de la rama de la economía en que se localizan sus actividades, situación del mercado en que trabaja y su posición dentro de este y cualquier otro aspecto que permita conocer mejor a la empresa.

4.3 Objetivos genéricos

Generalmente la palabra objetivos se asocia con metas, planes y propósitos. A este respecto podríamos definir como objetivos a los "fines hacia los cuales está encaminada la empresa" 12/

Para la consecución de un objetivo, es necesario determinar una serie de propósitos, casi siempre a corto plazo y de naturaleza cuantitativa.

También es generalmente aceptado el hecho de que el objetivo primordial de una empresa lucrativa es, como su nombre lo indica, la obtención de una utilidad. Y realmente lo es. Esta será la base para que pueda lograr los demás objetivos que la empresa debe cumplir de manera genérica, como son:

- capacidad de autocontinuidad
- colaborar con el bien común de la sociedad y de los integrantes de la propia empresa.

12/ Koont's, Harold; O'Donnell, Cyril; Op. Cit. pag.172

Para que los objetivos tengan un significado práctico y no ser "letra muerta" es necesario que se determinen, en la medida en que esto sea posible, de manera cuantificable. De este modo es más sencilla y objetiva la evaluación de la actuación de la administración. Hay áreas y actividades dentro de una empresa cuya evaluación es más compleja ya que no obtiene resultados cuantificables; tal es el caso del área de personal por ejemplo, capacitación, etc. Sin embargo, hay que intentar asociar los objetivos de estas áreas con parámetros con los cuales se pueda comparar y lograr una evaluación objetiva.

En una microempresa, generalmente se carece de objetivos específicos y cuantificables, siendo los que existen la representación de las esperanzas de sus "dirigentes-dueños". Esto mismo provoca que no se cuente con una base para evaluar los resultados de una manera objetiva y clara, y que la empresa viva prácticamente como un barco a la deriva, para el cual arribar a un puerto seguro, en buenas condiciones, es más fruto de la casualidad que de la dirección acertada de sus maniobras.

Como puede apreciarse, esta deficiencia puede en un momento dado acarrear serios problemas a la administración de la microempresa, que puede verse en cualquiera de las siguientes situaciones:

- experimentar un crecimiento acelerado, de modo que en un momento dado ya no tenga la estructura ni la organización que le permitan controlar los recursos con que cuenta, y estos se convierten en un problema sin una posible solución.

- comenzar a sufrir un descenso en sus utilidades, sin darse cuenta de que se está perdiendo mercado o saliendo de la línea original de la empresa.

- estancarse en un nivel determinado, del cual no es posible salir porque no se sabe hacia dónde se quiere dirigir a la empresa.

Suponiendo como ejemplo, que la empresa que mencioné en el capítulo anterior quisiese determinar sus objetivos para el ejercicio enero - diciembre de 1992, lo primero que se tendría que hacer sería analizar su comportamiento en los últimos ejercicios.

Después de platicar con sus administradores y de observar diversos datos, se obtiene la siguiente información:

- La empresa se dedica a la venta de equipo para oficina, como calculadoras, computadoras y máquinas de escribir, tanto al mayoreo como al público en general.

- Inició operaciones en marzo de 1984.
- En los dos primeros ejercicios se obtuvo pérdida, principalmente ocasionadas por el sacrificio en los precios necesario para entrar en el mercado y por los gastos de instalación de oficinas y contratación de personal.
- Durante 1986 y 1987 las ventas de la empresa se triplicaron y los gastos de operación se redujeron casi en un cien por ciento , por lo que se obtuvo una buena utilidad.
- Durante 1988 y 1989 la empresa detuvo su crecimiento, a pesar de haber contratado más personal y de haber comenzado a diferenciar sus funciones, aunque no de manera formal.
- Desde 1990 la empresa ha sufrido una gran falta de liquidez, y el margen de utilidad se ha reducido.
- Su organización es centralizada a pesar de lo cual cada vendedor parece trabajar de manera individual, ya que no se les ha planteado ningún objetivo, ni la búsqueda de algún nivel de ventas en especial.
- La empresa ha conseguido la distribución de varias marcas líderes en el mercado lo que le dá la posibilidad de crecer y sentar su propias políticas de venta.
- Al preguntar a la Dirección acerca del concepto del negocio que tienen para X, S.A. de C.V. la respuesta es: "vender mayor volumen a menor precio".

De acuerdo con lo anterior, los objetivos genéricos de la empresa quedarían como se muestra en la siguiente página.

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION

FECHA

NOVO-1992

HECHO POR

J.A.L.R.

OBJETIVOS GENERICOS

La empresa busca ser líder en el mercado, mediante el objetivo principal de proporcionar al cliente el precio más bajo de los productos que maneja.

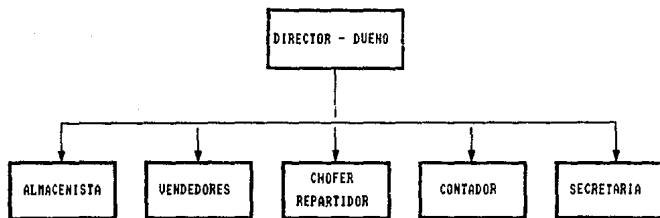
Así mismo, la empresa tiene el objetivo de obtener las ventas por volumen de artículos más altas de todos los distribuidores semejantes.

Mediante políticas y planes adecuados, se propone mejorar el nivel de vida de sus empleados de manera constante y progresiva. este objetivo será medible por medio de un análisis que cada año se realizará en cuanto a la rotación de personal, y en cuanto al aumento real en prestaciones y sueldos que éste haya tenido en comparación con el año anterior.

4.4 Organigrama general

La definición de todos los aspectos de la organización requiere como primer punto la determinación de un organigrama, que muestre las jerarquías y las líneas de información dentro de una empresa. El organigrama ayuda además, a definir el área de responsabilidad de cada puesto y sus relaciones con el resto de la organización.

En una microempresa, la determinación del organigrama reviste una singular importancia. Tomando en cuenta la manera en que comienzan éstas a funcionar, podemos decir que las relaciones entre los puestos, las líneas de autoridad y de información no están determinadas, sino que representan solamente la respuesta inmediata a la necesidad del momento, creando organizaciones como esta:



De aquí la importancia de definir desde un principio la manera correcta de transmitir información, la responsabilidad de cada elemento y su sitio dentro de la empresa.

Sin embargo, es importante señalar aquí, que en una microempresa la organización no puede apegarse al organigrama con la rigidez que debiera en otros casos, ya que de hecho casi ninguna función es lo suficientemente compleja para necesitar un puesto específico para desarrollarla, y por lo mismo se pueden dar ciertas situaciones especiales como:

- que una persona ocupe dos puestos al mismo tiempo
- que dos áreas diferentes entre sí estén bajo la supervisión de una misma persona.

Para la empresa que se ha tomado como ejemplo en los puntos anteriores, se propondría el siguiente organigrama:

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION

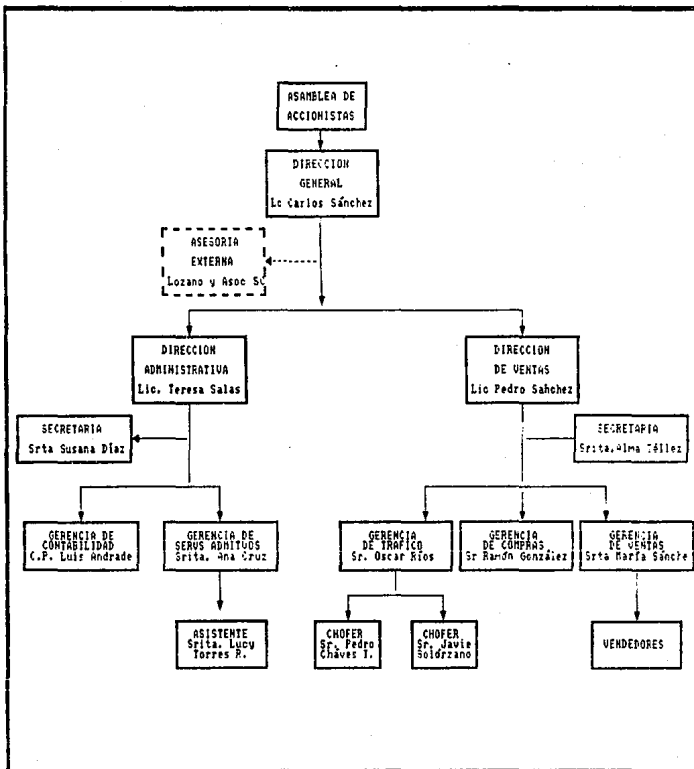
FECHA

MAYO-1962

HECHO POR

J.A.L.S.

ORGANIGRAMA GENERAL



4.5 Organigramas departamentales

En una microempresa, casi nunca será necesario preparar un organigrama para cada área o departamento, ya que estas tienen una estructura simple, que puede ser expresada completamente en el Organigrama General.

Sin embargo, si tomamos como ejemplo el organigrama que acabo de presentar, se puede apreciar que la Gerencia de Ventas debe tener algunos niveles más pero que no conciernen ya a la organización general de la empresa, de modo que sería necesario establecer la estructura específica de esta gerencia:

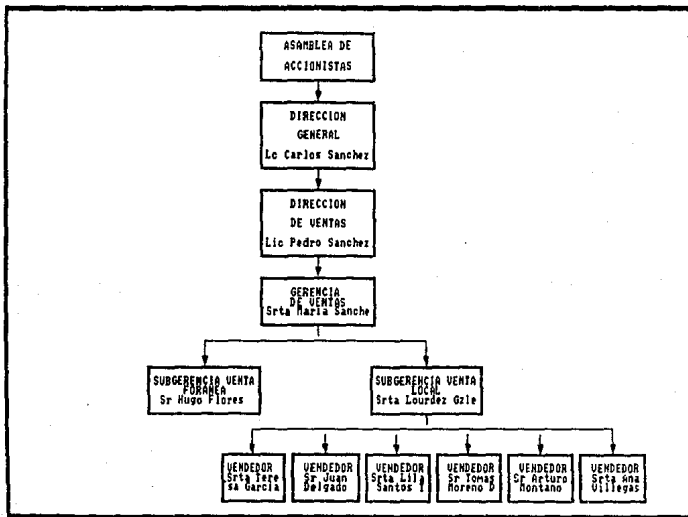
X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION

FECHA MAYO-1992

HECHO POR J.A.L.R.

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE VENTAS



4.6 Objetivos departamentales

Siguiendo los lineamientos explicados para los objetivos genéricos, deben plantearse también los objetivos que deben alcanzar las diferentes áreas de la empresa ya definidas en el organigrama.

Estos deben revisarse y evaluarse periódicamente y coordinarse tanto con los objetivos de toda la empresa, como con los específicos de otras áreas o departamentos.

4.7 Políticas de la empresa

Las políticas pueden definirse como "enunciados generales o maneras de entender, que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones" 18/.

Esto supone necesariamente que, como dice Victor Lazzaro " las políticas no son otra cosa que una actitud de la dirección" 19/.

Es decir, la dirección de la empresa tiene cierta experiencia que le indica cómo realizar las operaciones para que se logren los objetivos planteados. Esta experiencia es comunicada a los subordinados de manera que estos decidan de acuerdo al plan de la propia dirección.

Es necesario para que se realice dicho propósito, que las políticas sean puestas por escrito, aunque Koont's y O'Donnell opinan al respecto que hay acciones que realizan los administradores basados más en convicciones que en políticas, y que se llegan a institucionalizar de tal manera, que se convierten en políticas sin necesidad de estar escritas.

Aun así, existen políticas que deben estar determinadas por escrito para que los administradores puedan apoyarse en ellas y "deleguen autoridad a la vez que mantienen el control" 20/.

Las políticas son directrices, pero debe cuidarse de que permitan al subordinado tomar la decisión después de la correcta evaluación de las posibilidades, siempre dentro de cierto marco. Sin embargo si hay necesidad de que una política no deje lugar a decisión, sino que sea determinante, así debe redactarse.

Entre otras, las políticas principales de X, S.A. de C.V. son las siguientes:

18/ Koont's, Harold; O'Donnell, Cyril; Op. Cit. pag.149.

19/ Lazzaro, Victor; Op. Cit. pag. 327

20/ Koont's Harold; O'Donnell, Cyril; Op. Cit. pag.149

1. Todo el personal que maneje o este en ocntacto con efectivo o valores negociables propiedad de la empresa, quedará debidamente afianzado desde el momento de su contratación. El monto de la fianza será determinado por el Director General de acuerdo con las caracterfsticas de cada puesto.

2. Todos los activos fijos en inventarios de la empresa deben quedar debidamente asegurados.

3. El horario de oficina es de 9:00 a 14:00 hrs. y de 15:30 a 18:30 hrs. Todos los empleados tendrán que ajustarse a él.

4. Por ninguna razón se utilizará equipo destinado para la venta o reparación para uso interno de la empresa.

5. El acceso al almacén de la empresa queda limitado al personal de la misma que cuente con autorización expresa del Director General.

6. La empresa manejará como descuentos máximos en todos los casos los siguientes:

Mayoreo 35%

Menudeo 10%

7. Por ninguna razón se contratará a parientes directos de los empleados de la empresa.

9. La empresa en ningún caso comprará mercancías, para su venta, usadas, consideradas de segunda calidad o de quien no proporcione una factura que reúna todos los requisitos fiscales para su deducción.

10. La empresa no reembolsará ningún gasto efectuado por su cuenta sin que este haya sido autorizado de manera expresa por el director del área correspondiente y sin que el comprobante respectivo reúna absolutamente todos los requisitos fiscales para su deducción.

4.8 Descripción de procedimientos

Después de que los objetivos y las políticas de la empresa han sido determinados cuidadosamente, se hace necesario describir la secuencia en que deben realizarse las cosas, es decir, deben detallarse los procedimientos a seguir.

En este punto, el manual de organización se une con el manual de contabilidad en su parte de "Diseño y Control de Formas", ya que necesariamente tendrá que recurrir a ellas en la descripción de las acciones a realizar.

Sin embargo, el diseño de los procedimientos es más amplio que el control de las formas utilizadas ya que incluye otros factores como trámites, espera, personal que interviene, etc., y por esto mismo deben incluirse en una sección por separado. En el prólogo del libro "Sistemas y Procedimientos" de Victor Lazzaro, Robert A. Magowan nos dice:

" Un sistema, tal como yo lo observo, es una serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea. Procedimiento es el detalle de los pasos del sistema.

Por medio del empleo de sistemas y procedimientos, la dirección de las empresas puede esperar que su labor - o cualquier trabajo- funcione con mayor eficiencia, efectividad y economía.

La operación de una empresa, ya sea grande o pequeña, no puede depender de los métodos de tanteo o juicios empíricos. La administración debe mantenerse al tanto de los constantes adelantos del mercado, y crear, tan eficientemente como sea posible, los medios y maneras de competir por un lugar preferente en el mercado. El uso de sistemas y procedimientos ayuda a la dirección de las empresas a emplear al criterio adecuado y a adquirir la eficiencia necesaria para ello." 21/

21/ Lazzaro, Victor; Op. Cit. pag. 9

Frecuentemente el empresario, en la creencia de que en una pequeña compañía con una operación sencilla los pasos a seguir son bien conocidos por todos, dan una nula importancia a este aspecto de la organización. Con el paso del tiempo, casi todo lo que se realiza en esta compañía, carece de un orden lógico, se duplican labores, se crean conflictos de intereses entre los mismos empleados, se extravían documentos, etc.; en pocas palabras: se pierde el control de la empresa.

Frecisamente por ello, considero de vital importancia el hecho de que el director-dueño destine parte de su tiempo a estudiar y determinar los pasos que se han de seguir, las personas que han de intervenir y los documentos que se deben generar en la realización de cada operación dentro de la empresa. "... el campo de los sistemas y procedimientos es parte integral del trabajo de cada ejecutivo. Esto quiere decir que cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de los subordinados (pocos o muchos) tiene en su trabajo una responsabilidad inherente por los sistemas y procedimientos que emplean él y sus subordinados -el cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados. Sistemas y procedimientos es, por lo tanto, un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración."

22/

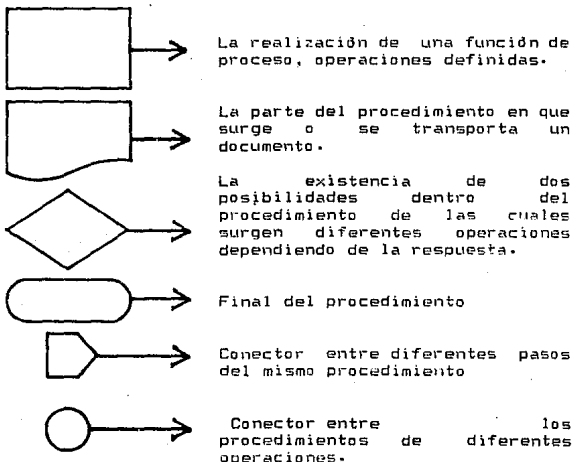
Para una mejor comprensión de lo anterior, a continuación presento el procedimiento de la operación de ventas al contado de la empresa "X, S.A. de C.V." con las siguientes partes:

1) Descripción del procedimiento. Detalle de los pasos a seguir para realizar la operación.

2) Diagrama de Flujo. Esquema de los pasos descritos en el punto anterior. Con objeto de que la interrelación que existe entre las diversas operaciones de la empresa sea clara, estas se han identificado con una clave, de modo que al encontrar ésta en un paso del diagrama, sería necesario recurrir al diagrama específico de la operación a la que correspondía. Las claves son las siguientes:

(C)	Compras
(V)	Ventas
(CC)	Cobros a clientes
(PP)	Pagos a Proveedores

Los símbolos utilizados en el diagrama representan:



3) Normas para el procedimiento. Normas, políticas y reglas aplicables a la operación específica y que deben ser seguidas por las personas que intervienen en ella.

PROCEDIMIENTO DE LA OPERACION DE: UENTAS

I. Descripción del procedimiento

1

1. Esta operación comienza cuando:
 - a) Un cliente solicita vía telefónica cotizaciones de precios, descuentos, condiciones, etc., de determinado equipo, o bien cuando,
 - b) Un vendedor de la empresa visita a un cliente potencial ofreciéndole los precios, descuentos, condiciones, etc., de determinada mercancía.
2. Si el cliente decide no comprar la mercancía a la empresa, esta operación se da por terminada.
3. Si el cliente confirma su deseo de comprar la mercancía, el vendedor formulará el pedido correspondiente.
4. El vendedor tiene entonces que verificar la existencia de la mercancía solicitada en el almacén de la empresa, con el Gerente de Compras, para poder ofrecer al cliente una fecha probable de entrega.
5. Si la mercancía no se tuviera en el almacén, y el Gerente de Compras, después de realizar las averiguaciones necesarias, determinara algún cambio en las condiciones que se habían ofrecido al cliente en el momento del pedido, dicho cambio le sería notificado a este por el propio vendedor. (Paso 5 del procedimiento de "Compras").
6. Si el cliente no acepta las nuevas condiciones el pedido se cancelará y la operación se dará por terminada. (Paso 6 del procedimiento de "Compras").
7. Si el cliente sí acepta las nuevas condiciones de la cotización o si la cotización original no sufre cambios, el vendedor así lo notificará al Gerente de Compras para que realice las operaciones necesarias para adquirir la mercancía. (Paso 7 del procedimiento de "Compras").

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION

FECHA

MAYO-1992

HECHO POR

J.A.L.R.

PROCEDIMIENTO DE LA OPERACION DE: VENTAS

I. Descripción del procedimiento

2

Una vez que la mercancía se encuentre en el almacén de la empresa, ya sea que se haya tenido que comprar o que ya se hubiera en existencia, y que el Gerente de Compras lo ha notificado al vendedor (Paso 14 del procedimiento de "Compras") se está en condiciones de continuar con el procedimiento de "Ventas".

8. El vendedor entrega al Director de Ventas el pedido con todos los datos para su facturación.

9. El Director de Ventas autoriza la facturación y le dá el pedido a su Secretaria.

10. La Secretaria formula la factura con todos los datos contenidos en el pedido, y distribuye las copias de la siguiente manera:

a) Original, Copia 1 y Copia 3 al vendedor.

b) Copia 2 al Gerente Administrativo.

c) Copia 4 al Gerente de Contabilidad.

d) Copia 5 la archiva en el archivo numérico de todas las facturas.

11. Si el cliente recoge la mercancía en las oficinas de la empresa, el vendedor le informará vía telefónica que puede pasar por ella, y entregará el original y la copia 1 de la factura al Gerente de Compras.

12. Cuando el cliente llegue a recogerla, el Gerente de Compras autorizará la entrega de la mercancía, lo cual será realizado por el Almacenista, quien formulará en ese momento la correspondiente "Nota de Salida del Almacén".

X, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

FECHA

MAYO-1992

HECHO POR

J.A.L.P.

PROCEDIMIENTO DE LA OPERACION DE VENTAS

I. Descripción del procedimiento

3

13. En caso de que la mercancía se le vaya a entregar al cliente en sus oficinas directamente por el vendedor, él conservará también el original y la copia 1 de la factura. Con ellas solicitará al Gerente de Compras la autorización para la salida de mercancía, hecho lo cual, la pedirá al Almacén. El Almacenista se la entregará, formulando la correspondiente "Nota de salida de Almacén".
14. Si la entrega se hace mediante el equipo de reparto de la empresa, el vendedor entregará el original y la copia 1 de la factura al Gerente de Tráfico, quien lo anotará en el "Registro Diario de Ruta de Chofer" y autorizará la salida de mercancía. El Chofer recibirá la mercancía del Almacenista, quien formulará la "Nota de Salida de Almacén", junto con los tantos mencionados de la factura de venta, y entrega la mercancía.
15. Cuando el cliente pague al Contado y:
 - a) recogió la mercancía en la empresa, en ese momento el Gerente de Compras le entregará el original y la copia 1 de la factura, ambas con el sello fechador de "PAGADO" anotando el cobro en el "Reporte de Cobranza" del día.
 - b) el vendedor le entregó la mercancía, este le hará entrega del original y la copia 1 de su factura, con la leyenda de "PAGADO" y la fecha en que recibe el pago, anotándolo en el "Reporte de Cobranza" del día.
 - c) la mercancía le es entregada por el chofer de la empresa, éste le entregará la factura original y su copia 1 con la leyenda de "PAGADO" con la fecha del día en que recibe el pago y lo anotará en el "Control de Cheques y Facturas Entregadas" del día.

El original del "Reporte de Cobranza" y del "Control de Cheques y Facturas Entregadas" se entregarán al Gerente de Servicios Administrativos, para que efectúe el depósito bancario correspondiente, al cual tendrá que anexar la copia 2 de la factura pagada y los documentos mencionados, entregando esto a su vez, al Gerente de Contabilidad para su registro contable.

K, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

FECHA

MAYO-1992

HECHO POR

J.A.L.R.

PROCEDIMIENTO DE LA OPERACION DE: UENTAS

I. Descripción del procedimiento

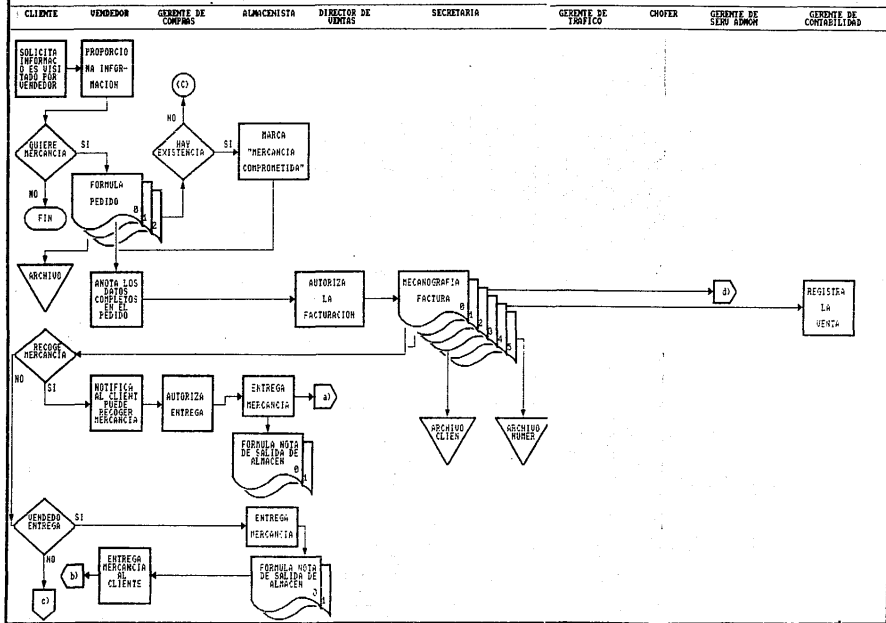
4

15. Cuando el cliente pague a crédito, se seguirá el procedimiento de "Cobros a Clientes", entregándose en cualquiera de los tres casos anteriores la mercancía únicamente con la copia 1 de la factura y en el original deberá anotarse la leyenda "RECIBI MERCANCIA" junto a la cual debe recabarse el nombre, la firma de la persona que la recibió, así como la fecha en que la recibió.

En todos los casos, el original de la factura con los datos anteriores, debe entregarse al vendedor para que proceda a su cobro.

II. Diagrama de Flujo

1



III. Normas para el procedimiento

1

1. Ningún cliente podrá ser atendido por dos vendedores salvo:
 - a) que el vendedor original no se encuentre, no se haya presentado a trabajar por cualquier causa; en este caso solamente se considerarán como ventas efectuadas por el "vendedor suplente" aquellas que no correspondan a confirmación de pedidos realizados previamente con el vendedor original. En este último caso, la llamada será atendida por la secretaria del director de ventas, quien tomará la confirmación y la turnará al vendedor correspondiente.
 - b) que sea un cliente del Director de Ventas y este no se encuentre en la empresa. En este caso, como en el anterior, solo se considerarán como ventas efectuadas por el vendedor que haya atendido al cliente aquellas que no correspondan a confirmación de pedidos realizados previamente al Director de Ventas, en cuyo caso la llamada será atendida por su secretaria, quien la reportará directamente a su llegada.
2. Los vendedores se abstendrán de aceptar pedidos urgentes sin antes cerciorarse de la existencia de la mercancía solicitada en el almacén.
3. La secretaria del Director de Ventas es la única persona autorizada para hacer facturas, y no podrá hacer ninguna que no haya sido autorizada previamente por el Director de Ventas. En caso de que no se hayan presentado a trabajar cualquiera de los dos, el Director General será la persona que autorizará y designará a la persona que realizará la factura.
4. Una mercancía con el sello de "Mercancía Comprometida" no podrá salir del almacén para una venta diferente salvo en los siguientes casos:
 - a) Que el cliente original haya manifestado expresamente al vendedor que lo atendió la cancelación de la operación, en cuyo caso, este tendrá que avisar al Almacenista para que la mercancía se considere como disponible.

III. Normas para el procedimiento

2

- b) Que haya pasado una semana después de que se avisó al cliente por tercera vez que podía pasar por su mercancía, cuando este vaya a recogerla.
5. Toda persona que reciba cualquier suma de dinero, ya sea en efectivo, en cheque o de cualquier otra forma, a nombre de la empresa, formulará un "Reporte de Cobranza" que entregará directamente al gerente de Servicios Administrativos. Si el chofer de la empresa recoge los cheques de cobranza, el "Control de Cheques y Facturas Entregadas" hará las veces de reporte de cobranza.
6. Todos los cheques que se entreguen a la compañía deberán estar a nombre de la empresa y ser exclusivamente para abono en su cuenta.
7. Todos los cobros, ya sea en efectivo o en cheques recibidos por el Gerente Administrativo de cualquier persona, deberán ser depositados en el banco el día hábil siguiente. La cobranza realizada los viernes o cualquier día anterior a uno en que no trabajen los bancos, deberá ser guardado en la caja fuerte de la empresa que está bajo la responsabilidad exclusiva del Director Genral de la empresa.
8. Las facturas que no sean liquidadas a mas tardar tres meses después de la entrega de la mercancía, serán turnadas por el Gerente Administrativo directamente al abogado de la empresa para que se realicen los trámites legales necesarios para su cobro.
9. Unicamente tienen acceso al almacén de la empresa las siguientes personas:
- Almacenista
 - Gerente de Compras
 - Director de Ventas
 - Gerente de Contabilidad (para realizar un inventario físico de las mercancías cada mes.)

III. Normas para el procedimiento

3

10. Ninguna mercancía puede ser vendida sin haberse registrado primero su entrada a las existencias de la empresa. Ninguna mercancía puede salir del almacén sin haberse formulado la correspondiente "Nota de Salida de Almacén".
11. Cuando algún o algunos vendedores trabajen directamente visitando a los clientes o realicen alguna venta, entrega, cobro, o cualquier otro trámite fuera de las instalaciones de la empresa, tienen la obligación de reportarse telefónicamente del lugar en donde estén directamente con la secretaria del Director de Ventas, quien llevará un control del lugar donde se encuentra cada vendedor.
12. Ningun vendedor está autorizado a vender con un porcentaje de descuento mayor que el especificado en las políticas de la empresa. En caso contrario, el descuento otorgado en exceso será descontado directamente de su comisión.

4.9 Descripción y análisis de puestos

Una vez que se ha definido hacia dónde se encamina la empresa, su estructura general, las políticas que la rigen y los pasos a seguir en sus operaciones, se debe por último dedicar la atención a la descripción y el análisis de los puestos que la integran.

En palabras del Lic. Agustín Reyes Ponce, el "análisis de puestos responde a una necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien". 23/

Una vez más, el pequeño empresario deberá comenzar por comprender la importancia que un trabajo de esta naturaleza tiene para su pequeña empresa en la que, a pesar de su tamaño, pueden darse todos los problemas que afectan a una gran corporación.

Algunas de las ventajas que pueden convencerlo son las siguientes:

1) El análisis de puestos, ayuda a los miembros de la empresa a conocer su función dentro de ella, sus responsabilidades y lo que se espera de su trabajo.

2) Delimita el área de autoridad de cada puesto lo cual evita conflictos y confusiones.

3) Es un auxiliar en el control del personal, ya que se conoce exactamente lo que debe de hacerse en cada puesto.

4) Facilita la selección y contratación de personal, evitando que esto se realice de manera empírica lo que causa graves defectos en la organización.

5) Facilita el exigir el cumplimiento de las obligaciones de los empleados de la empresa.

6) Evita que se eludan responsabilidades (lo que comúnmente llamamos "pasarse la pelota")

7) Propicia la asignación apropiada de las remuneraciones al personal.

23/ Reyes Ponce, Agustín; "Análisis de Puestos"; p.13

Koont's y O'Donnell en la obra que he citado, expresan a este respecto:

"Una razón importante del por qué se crean conflictos en la organización, radica en que el personal no entiende sus asignaciones ni tampoco las de sus colaboradores."

"Una buena descripción del puesto informa al interesado, y a los demás, qué es lo que se espera que haga."

"Tales descripciones tienen muchos beneficios. A medida que se analizan los cargos, los deberes y responsabilidades concomitantes se convierten en el punto donde se centra la atención, y las áreas de traslape de deberes o de funciones descuidadas salen a la luz."

"Otros beneficios que resultan de la descripción de puestos son: la guía que representan en el entrenamiento de nuevos administradores, en la determinación de las cualidades que debe reunir el candidato y en el establecimiento de los niveles de sueldo. Finalmente como un medio de control sobre la organización, la descripción de puestos proporciona un parámetro frente al cual se podrá juzgar si un puesto es necesario y, de ser así, cuál debe ser su nivel y ubicación exacta dentro de la estructura de la organización." 24/

Como mencioné anteriormente, en una microempresa es muy común el hecho de que varias funciones distintas sean realizadas por una sola persona, o que siendo realizadas por diferentes personas, todas ellas sean supervisadas por solo un ejecutivo.

Si consideramos las ventajas expuestas de una descripción de puestos, junto con la anterior característica de las microempresas, resulta obvia la necesidad de realizar esta última tarea de la organización administrativa basándose tanto en el conocimiento profundo de la empresa como en una técnica definida del análisis.

En general el análisis de un puesto debe contener las siguientes partes:

1) La descripción. Que comprende los datos generales del puesto, una descripción genérica de las actividades del puesto y una descripción específica o detallada de sus operaciones.

24/ Koont's, Harold; O'Donnell, Cyril; Op. Cit. pp. 486-488

2) La especificación, en la que "se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado,...". 25/

El análisis de los puestos de una empresa, particularmente de los de una microempresa por su necesidad constante de crecimiento acelerado, debe ser revisado, controlado y evaluado de forma constante, para responder a las necesidades cambiantes de su estructura organizacional.

Tomando en consideración el organigrama que presenté en el apartado 3 de este mismo capítulo, el análisis del puesto de "Director Administrativo " es el que se encuentra en las siguientes páginas.

X, s.a. de c.v.

MANUAL DE ORGANIZACION

FECHA

JUNIO-1992

HECHO POR

J.A.L.R.

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

1.

REPORTA A: DIRECTOR GENERAL

PUESTOS QUE LE REPORTAN: CONTADOR
ENCARGADO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
SECRETARIA

DESCRIPCION GENERAL:

EL DIRECTOR ADMINISTRATIVO ES RESPONSABLE FRENTE A LA DIRECCION GENERAL DE LA EFICIENTE ADMINISTRACION DE LA EMPRESA, LO QUE INCLUYE LA PLANEACION, ORGANIZACION Y CONTROL DE SUS DIFERENTES OPERACIONES FINANCIERAS, PROVEERLA DE LOS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS PARA SU OPERACION Y MANTENER LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION DE MANERA QUE SE ADECUA AL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

ES RESPONSABLE DE LA FUNCION DE FINANZAS Y FISCAL DE LA EMPRESA.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. PLANEACION DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS:

CON BASE EN LOS REPORTES FINANCIEROS DE LA EMPRESA, DECIDIRA LAS MEDIDAS QUE DEBAN DE TOMARSE PARA ASEGURAR EL CORRECTO APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS MATERIALES, ASI COMO PARA LA LA OPTIMA OBTENCION DE AQUELLOS QUE LE HAGAN FALTA.

SERA EL ENCARGADO DE REALIZAR UN ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO QUE MOSTRARA LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE ESTE CON UNA PROYECCION DE UN AÑO.

2. ORGANIZACION DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS

DEBE MANTENER UNA ESTRUCTURA TAL EN SU DEPARTAMENTO QUE SE ASEGURE EL CORRECTO REGISTRO Y DE LAS OPERACIONES REALIZADAS POR LA EMPRESA.

DEBE REVISAR Y ACTUALIZAR EL MANUAL DE ORGANIZACION CONTABLE, PROFUNDIENDO LOS CAMBIOS QUE CONSIDERE NECESARIOS PARA ASEGURAR QUE SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS DE VERDADIDAD Y OPORTUNIDAD DE LA CONTABILIDAD.

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

2

3. CONTROL DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS

CADA MES EXIGIRA DEL CONTADOR LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA LOS CUALES INTERPRETAR Y ANALIZARA DETALLADAMENTE, ELABORANDO UN INFORME PARA LA DIRECCION GENERAL ACEPTA DE LOS ASPECTOS MAS RELEVANTES DE SU SITUACION Y DESARROLLO FINANCIERO Y EN SU CASO PROPONER SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS O PROYECTOS VIABLES.

DEBE ELABORAR EL PRESUPUESTO GENERAL DE LA EMPRESA A PARTIR DE LOS PRESUPUESTOS PARCIALES QUE ELABORARA CADA EL AREA DE VENTAS Y DE COMERAS.

DISEÑAR E IMPLANTAR UN CONTROL DE COBRO ANUALIZANDO LAS CUENTAS VENCIDAS POR ANTIQUIDAD DE SALDOS, ASI COMO UN CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR DE ACUERDO CON SUS VENCIMIENTOS.

4. PROVISION DE RECURSOS HUMANOS NECESARIOS PARA LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS

DISEÑAR CONTROLES QUE MUESTREN Y PERMITAN EVALUAR LA ACTUACION DE LOS EMPLEADOS EN LA FUNCION QUE TIENEN DENTRO DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA.

ATENDER LOS CONFLICTOS, SUGERENCIAS Y QUEJAS DEL PERSONAL.

DISEÑO, PREPARACION, PLANTEAMIENTO ANTE LA DIRECCION GENERAL Y CONTROL DE LAS PRESTACIONES QUE OTORQUE LA EMPRESA A SUS TRABAJADORES.

ENCARGADO DE EVALUAR Y VALUAR EL TRABAJO DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN LA EMPRESA, DETERMINANDO JUNTO CON LA DIRECCION GENERAL EL SUELDO, BONOS, PREMIOS DE CADA UNA. ES SU RESPONSABILIDAD LA ELABORACION DE LA NOMINA QUINCENAL, ASI COMO DE LOS INFORMES QUE SOBRE ESTE PARTICULAR SE REQUIERAN. NO ES SU RESPONSABILIDAD LA DETERMINACION DE LAS COMISIONES QUE SOBRE LAS VENTAS SE DEBAN PAGAR A LOS VENDEDORES, LO CUAL ES UNA TAREA DEL DIRECTOR DE VENTAS, PERO SI SE SU INCLUSION EN LA NOMINA Y DEL CALCULO DE LOS IMPUESTOS QUE A ELLAS CORRESPONDAN.

ES RESPONSABLE DE LA CONTRATACION DEL PERSONAL QUE REQUIERA LA EMPRESA PARA LO CUAL APLICARA LOS PROCEDIMIENTOS QUE EL CONSIDERE NECESARIOS.

A, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

FECHA

JUNIO-1992

HECHO POR

J.A.L.R.

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

3

5. MANTENIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

ES RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PARA LO CUAL DEBERA MANTENERSE INFORMADO DE LAS TECNICAS, NUEVOS PROCEDIMIENTOS, ETC., QUE PUDIERAN APLICARSE EN LA EMPRESA, ASI MISMO, DEBERA OBSERVAR Y DETECTAR CUALQUIER FALLO O LAGUNA EN LA ACTUAL ORGANIZACION Y SE PODRA ASESORAR DE LOS ESPECIALISTAS QUEE CONSIDERE NECESARIO. TODO LO ANTERIOR LO COMENTARA CON EL DIRECTOR GENERAL PROPONIENDO LOS CAMBIOS QUE ESTIENE NECESARIOS PARA QUE CONJUNTAMENTE CON EL SE TOHE UNA DECISION AL PEFFECTO.

6. RESPONSABILIDAD DE LA FUNCION DE FISCAL EN LA EMPRESA

CONTROLAR Y VIGILAR EL ADECUADO CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES DE LA EMPRESA AUXILIANDOSE DEL CONTADOR.

MANTENERSE ACTUALIZADO EN MATERIA FISCAL MEDIANTE SU ASISTENCIA A CURSOS O SEMINARIOS. Y MEDIANTE LA LECTURA DEL MATERIAL QUE EL CONSIDERE NECESARIO.

SOLICITAR, SI ASI LO REQUIERE, LA ASESORIA ESPECIALIZADA EN ESTE CAMPO, QUE LE PERMITA APROVECHAR CUALQUIER ESTIMULO QUE SOBRE LA MATERIA DICTE LA AUTORIDAD.

TRATAR CON LAS AUTORIDADES FISCALES EN LOS CASOS EN QUE SEA NECESARIO PARA RESOLVER TRAMITES, REQUERIMIENTOS, SOLICITUDES, ETC..

ESPECIFICACIONES:

1. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

DEBE CONTAR CON LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, CONTADURIA U OTRA AFIN A LAS ANTERIORES.

DEBE TENER CONOCIMIENTOS BASICOS DE INGLES E INFORMATICA (UTILIZACION DE PAQUETES).

2. EXPERIENCIA MINIMA:

TRES AÑOS EN EL PUESTO DE CONTADOR O ENCARGADO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA O DOS AÑOS EN UN PUESTO SIMILAR EN OTRA EMPRESA.

CAPITULO 5

ADMINISTRACION FINANCIERA

5.1 La administración financiera y su importancia en la microempresa

Como se comentó en el Capítulo II, las microempresas se que preocupan más frecuentemente de lo que parecería, por problemas de tipo financiero cuya prevención y solución no es siempre lógica y simple para el pequeño empresario. Es por eso que en este capítulo me ocuparé de plantear a grandes rasgos, el concepto, objetivos y elementos de la administración financiera y la forma en que estos pueden aplicarse en la microempresa mexicana para lograr controlar sus recursos financieros.

En primer lugar, debemos precisar lo que se entiende por "administración financiera", para lo cual cito dos definiciones:

"La administración financiera es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación de información, para tomar decisiones acertadas" 26/.

"La administración financiera consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para cada unidad orgánica de la empresa que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben los bienes o servicios" 27/.

26/ Perdomo Moreno, Abraham; "Planeación Financiera para Epocas Normal y de Inflación"; p. 1

27/ Rodríguez Valencia, Joaquín; "Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas"; p. 182

De ambas se pueden distinguir los siguientes objetivos de la administración financiera:

- 1) Obtención de recursos en las condiciones más favorables que sea posible, y
- 2) Aplicación de dichos recursos de forma que se logren los mejores resultados para la empresa.

Una buena administración financiera, permite un control eficiente sobre los recursos de la empresa, propiciando la obtención de utilidades y el crecimiento ordenado de la misma.

Sostener un departamento de finanzas como lo hacen las grandes empresas, resulta no solo carísimo, sino totalmente inoperante en una microempresa, por lo que estas tienden a no prestar atención a dicha función, argumentando que el nivel de recursos financieros que maneja la empresa no justifica una administración especializada.

Sin embargo, "después de que un negocio se ha iniciado y ha estado operando por un período de tiempo razonable, su administración financiera presenta muchos de los mismos problemas que se encuentran en la administración de los negocios grandes" 28/.

Estos problemas, a los que tarde o temprano tendrá que enfrentarse el pequeño empresario son principalmente la solvencia, la liquidez y el control sobre las utilidades:

Solvencia

Capacidad de la empresa para cubrir sus deudas

Liquidez

Capacidad de pago en efectivo de la empresa

Control sobre las utilidades (Rentabilidad)

Es necesario prever el comportamiento de la empresa, sus políticas de venta y compra para obtener utilidades

Para resolverlos tendrá que conocer los fundamentos de la administración financiera y sobre todo, como mencioné en el mismo Capítulo II, asesorarse de profesionistas en la materia.

La administración financiera parte de los informes y registros derivados de la contabilidad los cuales deben analizarse, estudiarse y evaluarse para poder proyectar o prever los flujos de recursos financieros de la empresa en el futuro. Finalmente, debe establecerse un sistema de control financiero que permita comparar el desarrollo real de la empresa con dicho plan.

Lo anterior proporciona entonces, las bases para alcanzar los objetivos de la planeación financiera de obtención y asignación óptima de los recursos.

5.2 La información financiera

Como se mencionó en la última parte del Capítulo IV la principal fuente de información financiera de la empresa está contenida en los "Estados Financieros", los cuales deben satisfacer las características de utilidad, confiabilidad y provisionalidad también mencionadas.

A continuación se verá lo que contiene cada uno de los estados financieros considerados como básicos y sus elementos de más importancia.

Balance General

El Balance General o Estado de Posición Financiera es el estado financiero que muestra los activos, los pasivos y el capital contable de la empresa a una fecha determinada. Esto es:

Lo que tengo - Lo que debo = Lo que es mío

Activo - Pasivo = Capital

o, lo que es lo mismo:

Activo = Pasivo + Capital

De esta forma, el Activo de una empresa está formado, a grandes rasgos, por el dinero en efectivo o depositado en instituciones de crédito, las inversiones, las cuentas pendientes de cobro, ya sea de clientes o de otros terceros, las mercancías adquiridas para venderlas o para transformarlas y después venderlas, los bienes de su propiedad que utilice para desarrollar sus actividades y los derechos que adquiere en virtud de haber efectuado pagos anticipados.

Estos activos se ordenan en el cuerpo del Balance General de acuerdo a su facilidad para convertirse en efectivo. Es decir, por ejemplo es más sencillo que la empresa obtenga efectivo del cobro a sus clientes, que de la venta del mobiliario de la oficina, de modo que el primero será un "Activo Circulante" y el segundo un "Activo No Circulante".

El Pasivo de una empresa está formado por su parte, por las deudas que tenga con los proveedores, con otros terceros, o con las autoridades fiscales por concepto de impuestos; y por las obligaciones contraídas por haber recibido cobros anticipados.

El Pasivo se clasifica de acuerdo con su exigibilidad, es decir con la fecha en que tiene que liquidarse o pagarse, en "Pasivo a Corto Plazo" y "Pasivo a Largo Plazo".

Por último, el Capital o Capital Contable, representa "la inversión de los accionistas o socios en una entidad y consiste normalmente en las aportaciones, más las utilidades retenidas o menos las pérdidas acumuladas, más otro tipo de superávit, en su caso". 29/

Las aportaciones se designan con el nombre de Capital Social y es el dinero, los bienes o los derechos (por ejemplo cuentas por cobrar) con los que los accionistas de la empresa comienzan a operar. Su cuantía y forma de pago están determinados en su escritura constitutiva o sus estatutos y está representado por las acciones o partes sociales que emita la sociedad.

Las utilidades retenidas son aquellas que ha generado la empresa en ejercicios anteriores y que no han sido pagadas a los accionistas.

Las pérdidas acumuladas se refiere a aquellas que ha sufrido la empresa y que no han sido repuestas por los accionistas.

Como otros tipos de superávit podemos mencionar por ejemplo el aumento en el valor del capital de la empresa por el aumento en el costo de sus activos por efectos de la inflación.

El Balance General o Estado de Posición Financiera de "X. S.A. de C.V." al 30 de noviembre de 1991 es el que sigue:

29/ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados;
Boletín C-11 párrafo 3.

X. S. A. DE C. V.

Estado de Posición Financiera al 31 de diciembre de 1991

(Miles de Pesos)

A C T I V O

CIRCULANTE

Caja	\$ 50
Bancos	16,708
Clientes	152,265
Deudores Diversos	29,559
I.V.A. a nuestro favor	28,432
Inventarios	52,258
Anticipos de I.S.R.	41,697
Anticipos de IMPAC	4,623
	<u>325,592</u>

NO CIRCULANTE

Propiedades y equipo:

Equipo de transporte	167,961
Equipo de oficina	5,771
	<u>173,732</u>

Menos:

Depreciación Acumulada	(68,102)
	<u>105,630</u>

Cargos Diferidos:

Depósitos en Garantía	2,201
Intereses por aplicar	2,422
	<u>4,623</u>

Suma el Activo \$ 435,845

P A S I V O

A CORTO PLAZO

Proveedores	\$ 63,447
Acreedores Diversos	326,958
Impuestos por pagar	74,797
Cuentas por pagar	15,422
Participación de los Trabajadores en las Utilidades por pagar	14,008

Suma el pasivo	494,632

C A P I T A L C O N T A B L E

Capital Social	250
Reserva Legal	50
Pérdidas por aplicar	(172,963)
Utilidad del ejercicio	11,638
Actualización del capital	(5,684)
Exceso o insuficiencia en la actualización del capital	107,922

Suma el capital	(58,787)

Suman el pasivo y el capital	\$ 435,845
	=====

Estado de Resultados

El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, es el que muestra si la empresa ha obtenido utilidad o pérdida en las operaciones realizadas en un período determinado.

Mientras que el Balance General podría imaginarse como una fotografía de la empresa a una fecha (estado financiero estático), el Estado de Resultados es como la película de la forma en que la empresa llegó a dicha situación (estado financiero dinámico).

El Estado de Resultados se integra entonces, con las Ventas que haya efectuado la empresa en el período, a las cuales se resta lo que hayan costado las mercancías vendidas, con lo cual se sabe la utilidad que se obtiene por la diferencia entre el precio de venta y el de compra.

Después, se disminuye la utilidad anterior con el monto de los gastos necesarios para obtenerla, es decir, los gastos incurridos al vender las mercancías, como sueldos de los vendedores, comisiones, rentas, etc.; así como los gastos necesarios para administrar la empresa, y cualquier otro tipo de gasto en que se incurra. También se incluyen en el estado, los ingresos que obtenga la empresa por otras actividades diferentes como pueden ser la venta de maquinaria, automóviles, etc. de su Activo o las ganancias o intereses ganados en inversiones.

Así, se obtiene la Utilidad o Pérdida (en caso de que los costos y gastos hayan sido superiores a las ventas y otros ingresos) Neta del Período de la cual hay que separar una parte para el pago del impuesto que en su caso resulte y de la participación en las utilidades que corresponda a los empleados.

Es importante mencionar aquí, que "los estados de resultados no son estados de movimientos de fondos, aunque contienen partidas importantes para presentar el movimiento de fondos. Las ventas pueden registrarse antes de que se cobre el efectivo, y también los gastos pueden ser registrados antes de que se paguen en efectivo, y como los inventarios no son fijos, los movimientos de efectivo para la producción u obtención de mercancías puede variar importantemente de los costos cargados a las ventas realizadas." 30/

El Estado de Resultados se une con el Balance General, en el rubro de la utilidad determinada en el primero, ya que ésta forma parte del Capital mostrado en el segundo.

Un ejemplo de Estado de Resultados es el que sigue:

30/ Robinson, Roland I.; Op. Cit. pag. 49

X. S. A. DE C. V.

Estado de Resultados por el ejercicio terminado el
31 de diciembre de 1991

=====

(Miles de pesos)

Ventas Totales	\$ 3,786,542
Menos:	
Descuentos y rebajas	154,277

Ventas Netas	3,632,265
Costo de ventas	3,136,781

UTILIDAD DE OPERACION	495,484
Gastos de Ventas	154,686
Gastos de Administración	309,186

UTILIDAD ANTES DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	463,872
Costo Integral de Financiamiento:	
Resultado por Posición Monetaria	5,701
Gastos Financieros	49

UTILIDAD DEL EJERCICIO	5,750
Impuesto sobre la Renta	216
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	14,008

UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO \$	11,638
	=====

Estado de Variaciones en el Capital Contable

Como mencioné al explicar las partes y contenido del Balance General, el Capital Contable de la empresa está formado por:

- El Capital Social, es decir las aportaciones de socios o accionistas.
- Las utilidades obtenidas por la empresa y no distribuidas a los accionistas.
- Las pérdidas sufridas por la empresa y no repuestas por los accionistas.
- Otros tipos de superávit como reservas o utilidades por revaluación, etc.

El Estado de Variaciones en el Capital Contable, muestra los cambios que han sufrido los conceptos anteriores en un periodo determinado, es decir, sus aumentos, traspasos y disminuciones.

Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a efectivo

Se le conoce también con el nombre de "Estado de Flujo de Efectivo", "Estado de Origen y Aplicación de Fondos" y otros similares.

Su objetivo es mostrar el origen de los fondos de la empresa y sus aplicaciones durante el ejercicio, presentando la variación en la situación financiera de la empresa mediante la determinación de los cambios en sus inversiones y financiamientos.

Este estado complementa a los anteriores y permite evaluar "la liquidez o solvencia de la entidad a través de los siguientes aspectos básicos:

- Capacidad para generar efectivo a través de sus operaciones normales.
- Manejo de las inversiones y financiamientos a corto y a largo plazo durante el periodo.

- Como consecuencia de los dos aspectos anteriores, tener una explicación de los cambios en la situación financiera reflejados en el estado de situación financiera comparativo."31/

El Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a efectivo se prepara analizando las diferencias mostradas en cada rubro del balance general comparativo del inicio y fin del ejercicio así como del estado de resultados correspondiente al mismo periodo.

De dicho análisis deben obtenerse los orígenes del efectivo durante el ejercicio como pueden ser, la obtención de préstamos u otros financiamientos, aumentos de capital, la propia utilidad generada por la operación de la empresa (aumentada y disminuida por las partidas que sin representar una salida o una entrada de efectivo, la disminuyeron o la aumentaron, p.ej. la depreciación), la venta de activos fijos, o la utilización de inversiones.

También se obtienen las aplicaciones de efectivo que pueden ser entre otras, el financiamiento otorgado a clientes o deudores de la empresa, pago de deudas, pago de dividendos a los accionistas, compras de activo fijo o inversiones, etc.

Al final, se obtiene el incremento o decremento neto de efectivo en el ejercicio.

Como lo he señalado a lo largo de este trabajo, uno de los problemas que con más frecuencia enfrenta el pequeño empresario, es precisamente la falta de control, sobre los distintos recursos de la empresa. Este estado financiero es pues, una respuesta a la usual pregunta "Si tengo esta utilidad, ¿dónde está el dinero?" que el empresario hace a su contador, y aunque requiere que este le explique detalladamente a aquel cada renglón y cada parte del mismo, una vez comprendido en su totalidad, les será de mucha utilidad al preparar el presupuesto de efectivo.

A continuación están, el Estado de Variaciones en el Capital Contable y el Estado de Origen y Aplicación de Recursos preparado en base al flujo de efectivo, de X, S.A. por el ejercicio que se indica.

31/ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; Boletín B-11 "Estado de Flujo de Efectivo o Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo"; párrafo 8.

I, S.A. DE C.V.

Estado de Variaciones en el Capital Contable por el ejercicio
que termina el 31 de diciembre de 1989

(Miles de pesos)

	Capital Social	Reserva Legal	Perdidas por aplicar	Resultado del ejercicio	Actualización del Capital	Exceso o insuficiencia en la actualización del capital	Total
Saldos al 31 de diciembre de 1988	250	50	2,800	(175,763)	21,784	99,743	(51,136)
Traspaso del resultado del ejercicio 1988			(175,763)	175,763			0
Utilidad del ejercicio 1989				11,638			11,638
Reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros					(27,468)	8,179	(19,289)
<hr/>							
Saldos al 31 de diciembre de 1989	250	50	(172,963)	11,638	(5,684)	107,922	(58,787)
<hr/>							

X. S. A. DE C. V.

Estado de Cambios en la Situación Financiera (base efectivo)
por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 1991

=====
(Miles de pesos)

FUENTES DE EFECTIVO

Utilidad del ejercicio	\$ 11,638
Cargos a resultados que no afectaron efectivo:	
Depreciaciones	11,909
Efectos de Reexpresión	22,603
Financiamiento y otras fuentes:	
Disminución de clientes	7,487
Disminución de los anticipos a proveedores	27,247
Disminución en inventarios	13,548
Aumento en acreedores diversos	176,186
Aumento en impuestos por pagar	71,880
Aumento en cuentas por pagar	38,520
Aumento en PTU por pagar	14,008
Diferencia depreciaciones	4,504

TOTAL FUENTES DE EFECTIVO	399,530

APLICACIONES DE EFECTIVO

Aumento en Deudores Diversos	29,515
Aumento en IVA Acreditable	24,084
Aumento en Anticipos de ISR	1,038
Aumento en Anticipos de IMPAC	4,603
Inversión en Equipo de Transporte	22,524
Aumento en intereses por aplicar	2,422
Disminución en proveedores	51,378

TOTAL DE APLICACIONES DE EFECTIVO	135,584
Incremento (Disminución) neta de efectivo	263,946
Efectivo al principio del ejercicio	(247,238)

EFFECTIVO AL FINAL DEL EJERCICIO	\$ 16,708
	=====

Notas a los estados financieros

Por último, los estados financieros no pueden por sí solos explicar y detallar toda la información que pueden requerir sus usuarios de modo que es necesario ampliar ciertos aspectos mediante notas que forman parte de ellos.

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, las notas a los estados financieros "son explicaciones que amplían el origen y simplificación de los datos y cifras que se presentan en dichos estados, proporcionan información acerca de ciertos eventos económicos que han afectado o podrían afectar a la entidad y dan a conocer datos y cifras sobre la repercusión de ciertas reglas particulares, políticas y procedimientos contables y de aquellos cambios en los mismos de un periodo a otro" 32/.

Algunos de los datos que pueden revelarse por medio de las notas a los estados financieros son: la actividad o actividades preponderantes de la empresa, las políticas contables aplicadas por ejemplo en la valuación de las inversiones, de los activos fijos de la empresa, el método y tasa de depreciación utilizada, análisis detallado del activo fijo de la empresa, los pasivos que no se hayan reconocido por alguna razón a la fecha de los estados financieros, tasa de impuesto a la que está sujeta la empresa, etc..

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Con el objeto de que la información presentada en los estados financieros reúna las características de utilidad, confiabilidad y provisionalidad que ya he mencionado varias veces, es necesario que en su elaboración y presentación se sigan ciertas guías preestablecidas. De otra forma, la persona que utiliza dicha información no podría compararla, tomar decisiones basándose en ella ni analizarla, pues no sabría sobre qué bases se registraron las operaciones que le dieron origen, qué criterio se siguió al elaborarla o qué diferencia o similitud pueden tener con las de otra empresa.

32/ Principios de contabilidad generalmente aceptados: Boletín A-5 "Revelación Suficiente" ; párrafo 15

Dichas guías están representadas por los "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados" emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y de los cuales a continuación menciono los principales:

- Principio de la Entidad. Señala que "la personalidad de un negocio es independiente a la de sus accionistas o propietarios". 33/
- Principio de Realización. Señala el momento en que debe considerarse realizada una operación por la empresa o realizados ciertos eventos económicos que la afectan.
- Principio del Periodo Contable. Este principio señala dos cosas: primero, la conveniencia de presentar la información financiera relativa a periodos regulares o convencionales; segundo, la necesidad de identificar los costos y gastos con el ingreso que los origina.
- Valor Histórico Original. Señala que las transacciones y eventos que realice la empresa deben registrarse y cuantificarse a su valor histórico, es decir según "las cantidades de efectivo que se afecten o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente". 34/

Estas cifras deben corregirse cuando sucedan eventos que afecten su significado utilizando métodos de ajuste sistemáticos (ver siguiente apartado).

- Principio del Negocio en Marcha. Es decir, se presume que la empresa existe permanentemente, a menos que se halle en periodo de liquidación, fusión, etc., en cuyo caso debe mencionarse esta situación en la información financiera.
- Principio de la Dualidad Económica. Este principio se refiere a que la estructura contable presupone la existencia, tanto de los recursos con que cuenta la empresa, como sus fuentes u orígenes.

33/ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; Boletín A-1 "Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera"; párrafo 38

34/ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; Boletín A-1 "Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera"; párrafo 42

- Principio de Revelación Suficiente. "La información financiera presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad." 35/
- Principio de Importancia Relativa. Señala que los estados financieros deben contener los datos e información que sea importante para los fines para los cuales se preparan, no debiendo incluirse partidas de poca importancia.
- Principio de la Consistencia. Establece que la información financiera debe prepararse siguiendo reglas y principios uniformes con los utilizados anteriormente.

Por supuesto que ni los principios mencionados, ni aquellas reglas particulares que el propio Instituto ha emitido para partidas o conceptos específicos pueden ser aplicables en absolutamente todos los casos o situaciones por las que atraviesa una empresa, por lo que siempre es necesario aplicarlas a la luz del criterio profesional del contador.

Efectos de la Inflación en la Información Financiera

Al mencionar el principio contable del valor histórico original, señalé que dicho principio prevee la corrección de las cifras que se vean afectadas o distorsionadas por eventos posteriores.

Tal es el caso de la distorsión y pérdida de significado que sufren las cifras de los estados financieros por el efecto de la inflación y de las fluctuaciones cambiarias. Es decir, este fenómeno económico produce que la información preparada sobre las bases de costos históricos no presente ni la situación, ni el resultado real de la empresa en una fecha determinada.

Lo anterior es muy sencillo de comprender si pensamos por ejemplo, que una empresa compró hace tres años un automóvil que le costó cinco millones de pesos, cifra en la cual está presentado dicho automóvil en sus estados financieros. Sin embargo, y por el simple transcurso del tiempo y el fenómeno de la inflación, a la fecha dicho automóvil tiene un valor de reposición de 25 millones de pesos.

35/ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; Boletín A-1 "Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera"; párrafo 46.

Si el Balance General de dicha empresa muestra que esta tiene un equipo de transporte de dos millones de pesos (suponiendo una depreciación del 20% anual) obviamente se está incurriendo en un error sobre el cual es imposible tomar decisiones acertadas.

Los renglones que más se ven afectados por los efectos inflacionario y devaluación son aquellos que permanecen registrados a su costo original en el largo plazo, es decir los "No Circulantes" como el Mobiliario y Equipo, Maquinaria, etc. El inventario de mercancías sufre el efecto en la medida en que tenga una menor rotación. Del mismo modo, el "Pasivo a largo plazo" reciente los efectos de la inflación y de las fluctuaciones cambiarias. El "Capital" de la empresa se ve afectado por dos causas: la propia pérdida de valor por encontrarse registrado en montos históricos y los efectos que tengan sobre los resultados las partidas anteriores.

Para corregir esto, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos publicó el boletín B-10 "Reconocimiento de los efectos de la Inflación en los Estados Financieros" así como sus tres boletines de adecuaciones, en los que se plantean dos métodos que pueden utilizarse:

a) Método de actualización de costos específicos.- consiste en la revaluación de los bienes no circulantes, registrando también sus efectos en los resultados por los gastos y costos relacionados con dichos bienes (inventario y equipo en general)

b) Método de ajustes por cambios en el nivel general de precios.- consiste en corregir los renglones afectados mediante la aplicación de factores que reflejen la inflación sufrida en un periodo determinado.

Aunque ninguno de los dos métodos puede corregir el efecto mencionado en un 100%, sí permiten obtener información financiera más cercana a la realidad. El primero sin embargo, resulta costoso ya que requiere de la participación de valuadores independientes a la empresa y con calidad técnica reconocida. Por otro lado, los activos fijos con los que cuenta una microempresa, en general, no tienen la importancia que pueden tener en una empresa productiva y seguramente no justificarían dicho desembolso.

Tomando en cuenta lo anterior, es recomendable que este tipo de empresas reconozca los efectos de la inflación en su información financiera utilizando el método de ajustes por cambios en el nivel general de precios de modo que esta sea confiable y útil para tomar decisiones en un ambiente económico como el que le rodea actualmente, sin que ello le sea gravoso.

Es importante explicar aquí el significado de ciertos renglones que aparecen en los estados financieros como producto de una reexpresión de sus cifras y que pueden no resultar claros:

- Exceso o insuficiencia en la actualización del capital contable.-

- Resultado Monetario del Ejercicio.- Se deriva de la posición monetaria de la empresa durante el ejercicio; esto es, si la empresa tuvo más activos circulantes, que pasivos circulantes en promedio en los meses del ejercicio, esta sufrió una pérdida monetaria, por haber financiado a terceros vía créditos que perdían poder adquisitivo por el impacto de la inflación. Si la empresa tuvo más pasivos circulantes que activos circulantes, sucede en sentido inverso, obteniendo una utilidad monetaria. Estos efectos, pérdida o utilidad monetaria, se reflejan en los resultados de la entidad en el "Resultado Monetario del Ejercicio".

5.3 Interpretación y análisis de estados financieros

Los estados financieros de una empresa, resultado final de un eficiente sistema de contabilidad, proporcionan información que es necesario interpretar, ya que por sí sola representa únicamente aspectos aislados de la situación financiera, sus cambios, y los resultados de la operación de la empresa.

La interpretación debe entenderse como "la apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los estados financieros basado en el análisis y la comparación" 36/. Es decir, relacionar entre sí los diferentes renglones de los Estados Financieros, para comprender las causas y los efectos de la situación en la que se encuentra la empresa.

36/ Perdomo Moreno, Abraham; "Análisis e Interpretación de Estados Financieros" ; p. 65

El análisis "es la distinción y separación de las partes de un todo (en este caso los estados financieros) hasta llegar a conocer sus elementos 37/. La comparación por su parte "es el estudio simultáneo de dos o más conceptos y cifras del contenido de los estados financieros para determinar sus puntos de igualdad o desigualdad" 38/.

Ambos constituyen herramientas esenciales para la toma de decisiones, ya que simplifican y reducen los datos que se examinan, expresándolos en términos más simples y comprensibles para su interpretación.

Para el pequeño empresario, el analizar e interpretar sus estados financieros con la asesoría de un contador competente, resulta de mayor importancia en la medida en que sus operaciones crecen y el control de estas se deja en manos de un mayor número de personas. En un principio, él mismo conocía las causas y los efectos de cada operación que realizaba, sin embargo al diversificarse las operaciones y dividirse el trabajo, llega a perder el contacto con todos los movimientos, procedimientos y montos que se manejan dentro de la empresa, de manera que al recibir un estado financiero, rara vez conocerá las implicaciones, consecuencias y orígenes de las cifras reflejadas en ellos. Además como mencioné anteriormente, las solas cifras carecen de una relación entre sí, que les de significado y las explique.

El análisis financiero se vale de una serie de técnicas o métodos que deben aplicarse siempre a la luz del conocimiento preliminar de la empresa, entre los cuales son los principales:

1) Procedimiento de Porcientos Integrales

Este procedimiento consiste en considerar al total del estado financiero que se analiza como el cien por ciento, calculando el porcentaje que de este reoresenta cada una de sus partes.

Es aplicable a prácticamente todos los estados financieros de la empresa y representa una buena herramienta para la comparación de las cifras de los estados financieros de varias empresas similares a la misma fecha o por el mismo período, así como de la misma empresa a diferentes fechas o períodos. Veamos por ejemplo, su aplicación en el pasivo y capital de X, S.A. de C.V..

37/ Perdomo Moreno, Abraham; Op. Cit. p. 65

38/ Perdomo Moreno, Abraham; Op. Cit. p. 66

X, S.A. DE C.V.

Estado de Posicion Financiera al 31 de diciembre de 1991

(Miles de pesos)

A C T I V O			P A S I V O		
CIRCULANTE			A CORTO PLAZO		
Caja	50	0.01%	Proveedores	63,447	14.56%
Bancos	16,708	3.83%	Acreedores Diversos	326,938	75.02%
Clientes	152,265	34.94%	Impuestos por pagar	74,797	17.16%
Deudores Diversos	29,559	6.78%	Cuentas por pagar	15,422	3.54%
I.V.A. a nuestro favor	28,432	6.52%	PTU por pagar	14,008	3.21%
Inventarios	52,258	11.99%			
Anticipos de I.S.R.	41,697	9.57%			
Anticipos de IMPAC	4,623	1.06%			
	<u>325,592</u>	<u>74.70%</u>		<u>494,632</u>	<u>113.49%</u>
NO CIRCULANTE			C A P I T A L		
Propiedades y equipos:			Capital Social	250	0.06%
Equipo de transporte	167,961	38.54%	Reserva Legal	50	0.01%
Equipo de oficina	5,771	1.32%	Perdidas por aplicar	(172,963)	-39.68%
	<u>173,732</u>	<u>39.86%</u>	Utilidad del ejercicio	11,638	2.67%
Menos:			Actualizacion del capital	(5,684)	-1.30%
Depreciacion Acumulada	(68,102)	-15.63%	Insuficiencia en la		
	<u>105,630</u>	<u>24.24%</u>	actualizacion del capital	107,922	24.76%
Cargos Diferidos				<u>(58,787)</u>	<u>-13.49%</u>
Depositos en garantia	2,201	0.50%			
Intereses por aplicar	2,422	0.56%			
	<u>4,623</u>	<u>1.06%</u>			
Suma el Activo	<u>435,845</u>	<u>100.00%</u>	Suma el pasivo y el capital	<u>435,845</u>	<u>100.00%</u>

En un primer análisis del estado anterior podemos darnos cuenta de que la empresa, por ejemplo, tiene la mayor parte de sus bienes líquidos o de más fácil realización, en las cuentas por cobrar a clientes los cuales representan casi un 35% de su activo total; y casi un 39% está constituido por el activo de difícil realización, es decir, las propiedades y equipo. Por el contrario, el porcentaje que representa del total del activo el dinero en efectivo escasamente alcanza el 4%. Con lo cual podemos concluir que X, S.A. tiene un problema importante de liquidez inmediata, y probablemente también en el corto plazo, dependiendo de sus políticas de cobranza.

Por otro lado, es conveniente analizar la integración del renglón denominado Acreedores Diversos, para conocer el tipo de compromisos que tiene la empresa con los terceros que le han financiado prácticamente el 75% de sus activos, ya que por ejemplo, si adeudara préstamos a alguna institución de crédito la empresa se encontraría en una situación mucho más crítica que si se debe a algún familiar o amigo del dueño.

Es importante mencionar, que el utilizar este método en la comparación de cifras o conceptos de dos o más estados financieros de la misma empresa de periodos o fechas diferentes, requiere de cuidado de parte del analista ya que con frecuencia se cometen errores de interpretación, como puede ser el siguiente:

	1988	1989	Diferencia
Ventas	92,130	464,334	372,204
Costo de Ventas	76,375	385,002	308,627
Porcentaje que representa el costo de las ventas	82.89 %	82.91 %	0.02 %

Del análisis anterior podría llegarse a concluir, erróneamente, que el costo de ventas fué superior en 1989 en un 0.02% al de 1988 (el 0.02% de 76,375 es 15.27 y el costo en 1989 fué de 385,002). La forma correcta de interpretar esta diferencia es que el porcentaje de utilidad sobre venta disminuyó en un 0.02% en 1989 con respecto al de 1988.

2) Procedimiento de razones simples

Este procedimiento consiste en calcular la relación numérica que existe entre los diferentes conceptos de los estados financieros.

Para que las razones tengan un significado real, es necesario que las cifras que intervienen en la relación guarden una interdependencia entre ellas, ya que de otra manera se obtendría una cifra sin validez.

Es además necesario, que se analicen detenidamente los elementos que intervinieron en las cifras utilizadas, y que se determinen con cautela las causas y posibles consecuencias del resultado obtenido, tomando en cuenta que ningún índice puede por sí solo proporcionar información suficiente para juzgar sobre la situación y desempeño de una empresa.

Este procedimiento es útil para determinar la relación que existe entre diversos factores de la empresa, así como para detectar en algunos casos, deficiencias de operación, posibles problemas futuros, etc..

A continuación presento las razones más comunes en el análisis de estados financieros, ejemplificadas a partir de las cifras que utilicé anteriormente:

a) Índice de Capital de Trabajo o Índice Corriente

Es un índice de liquidez (*), y se utiliza para juzgar la capacidad que tiene una firma para contraer obligaciones a corto plazo:

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{325,592}{494,632} = 0.6582$$

Lo anterior nos indica que X, S.A. de C.V. tiene un grave problema de liquidez, ya que sus deudas no están garantizadas con sus activos o, lo que es lo mismo, por cada peso que debe, únicamente tiene 65 centavos. Esto por supuesto le impedirá, o por lo menos le dificultará, obtener cualquier tipo de financiamiento externo.

(*) "Se ha definido liquidez como la capacidad para convertir valores en efectivo -los activos más líquidos. La liquidez tiene dos dimensiones: (1) el tiempo requerido para convertir el activo en efectivo y (2) la certeza del precio de la operación." 39/

39/ Van Horne, James C.; "Fundamentos de Administración Financiera": p.34

Generalmente se toma como una razón aceptable la de 2 a 1, es decir, que cada peso que se debe a corto plazo, se tiene garantizado con dos pesos de activos de inmediata o fácil realización. Sin embargo, es necesario estudiar la liquidez de los componentes del activo circulante porque seguramente es más fácil disponer en efectivo, por ejemplo, de las inversiones y depósitos en cuentas de cheques, que de los inventarios.

b) Índice ácido o coeficiente ácido

Este es el índice que muestra de forma más precisa la liquidez de la empresa, debido a que elimina de los activos circulantes, los inventarios:

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{325,592 - 52,258}{494,632} = 0.5526$$

Como mencioné en el índice anterior, es muy importante analizar los componentes del activo circulante, y si se considera que hay alguno cuya convertibilidad a efectivo sea más lenta o difícil que la de las cuentas por cobrar y valores negociables, separaría también.

c) Índice del periodo promedio de cobro

El periodo promedio de cobro nos indica el número de días que, en promedio, las cuentas por cobrar permanecen pendientes de pago:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{Días en el año}}{\text{Total de ventas anuales a crédito}} = \frac{152,265 \times 365}{3,632,265} = 15 \text{ días}$$

Es muy importante este índice, ya que las cuentas por cobrar a clientes pueden no ser tan líquidas como se supone, repercutiendo en la falta de efectivo para la empresa.

Cuando no se cuenta con la información necesaria para determinar las ventas anuales a crédito, como en este caso, se deben utilizar las ventas totales, teniendo cuidado sobre todo en empresas con ciclos estacionales utilizando cifras promedio, o de periodos representativos del ejercicio.

Para X, S.A. de C.V. el periodo promedio de cobro es bastante bueno (15 días), por lo que podemos concluir que su problema de liquidez proviene más bien de las pérdidas sufridas en ejercicios anteriores, como veremos posteriormente.

Es también muy útil para determinar la liquidez de las cuentas por cobrar preparar un análisis de su envejecimiento o edad, clasificándolas de acuerdo con la parte del total que fué facturada en cada uno de los meses anteriores:

Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
5%	21%	30%	44%	100%

d) Índice de rotación de los inventarios

Esta razón nos indica la rapidez con que la empresa convierte la inversión en inventarios en ventas, y se calcula de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{3,136,781}{\frac{65,806 + 52,258}{2}} = 53.14$$

Lo anterior significa que X, S.A. de C.V. vendió durante el ejercicio 26.57 veces su inventario promedio (inventario al inicio del ejercicio más inventario al final del ejercicio entre dos).

Esta razón puede aplicarse también así:

$$\frac{\text{Plazo medio de ventas}}{\text{Rotación de inventarios}} = \frac{\text{Numero de días del ejercicio}}{53.14} = \frac{365}{53.14} = 6.86$$

Lo cual significa que las mercancías permanecen casi 7 días en el almacén antes de ser vendidas.

Los resultados obtenidos deben compararse con los correspondientes a otros periodos similares de la misma empresa o con los correspondientes al mismo periodo de empresas similares, con el objeto de poder juzgar acerca de ellos.

Por ejemplo, para X. S.A. de C.V. el índice es muy alto, lo cual generalmente es señal de un eficiente manejo de los niveles de inventarios de la empresa. Sin embargo es importante analizar si la causa de esta rapidez de convertibilidad de los inventarios, no se debe a que se mantienen existencias muy bajas en el almacén, provocando a su vez compras muy pequeñas y falta frecuente de existencias. Lo anterior puede serle muy costoso a la empresa, ya que se desaprovechan descuentos por altos volúmenes de compra y se pierden clientes por tardanza en la entrega.

e) Índice de Protección al Pasivo Total

Es un índice de endeudamiento que mide la protección que ofrecen los propietarios a los acreedores, es decir, "la libertad de acción de la administración, poniendo en contraste la participación de los propietarios en su negocio, con los intereses de personas ajenas a él" ^{40/}, y se calcula así:

$$\frac{\text{Capital Contable (58,787)}}{\text{Pasivo Total 494,632}} = (0.1188)$$

Como se mencionó en la parte de este mismo capítulo referente al Balance General o estado de Posición Financiera, el Capital Contable de una empresa consiste normalmente en las aportaciones más las utilidades retenidas en la empresa o menos las pérdidas acumuladas, así como otras cuentas de superavit o déficit.

En el caso de X, S.A. de C.V., debido a las grandes pérdidas acumuladas que ha sufrido, el capital contable es una cifra negativa. Lo anterior significa que los propietarios de la empresa no están invirtiendo absolutamente nada para que la empresa salga adelante, y que todo el riesgo lo están corriendo los acreedores y proveedores. Esto por supuesto provoca que X, S.A. de C.V. no sea sujeto de crédito de ningún tipo.

"A menudo los grandes adeudos son consecuencia de excesos en actividad comercial (tratar de realizar demasiado con el capital invertido) y la actividad comercial excesiva depende de condiciones óptimas durante períodos prolongados. Sin embargo, si aparece una dificultad inesperada, habrá pocos recursos en apoyo de la compañía."^{41/}

^{40/} Padilla Bardela, Julio; Apuntes 6o Semestre Contaduría Pública, Universidad Panamericana.

^{41/} Padilla Bardela, Julio; Op. Cit.

Si en un caso dado, la razón diera un resultado positivo por ejemplo de 1.4, significaría que por cada peso que arriesgan los acreedores, los propietarios invierten 1.4 pesos. Generalmente se acepta como índice adecuado 1 a 1.

f) Índice del Patrimonio Inmovilizado

Este índice nos indica la proporción del capital de la empresa que está comprometido en activos no líquidos o permanentes:

$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital Contable}} = \frac{105,630}{(58,787)} = (1.7968)$$

En este caso, el ejemplo de X, S.A. de C.V. tampoco nos es útil, ya que definitivamente no existe inversión de los propietarios.

Si en un caso supuesto, el índice nos diera como resultado por ejemplo 0.6 querría decir que de cada peso de patrimonio de la empresa, \$ 0.60 están invertidos en Activos Fijos o no líquidos. En este caso, también se puede concluir que la totalidad de los activos fijos ha sido financiada por el capital de la empresa.

En caso de índices superiores a la unidad, estaríamos en presencia de empresas cuyo activo fijo fué financiado en parte por los acreedores.

Una sobreinversión en activos fijos es perjudicial para la empresa, ya que limita los activos circulantes o productivos. Sin embargo, es necesario tener cuidado al interpretar este índice, ya que si resulta elevado, puede no deberse a una sobreinversión en activos fijos, sino a una composición inadecuada del capital contable como vimos en el caso de X, S.A. de C.V.

g) Índice de margen de utilidad neta

Indica el porcentaje de utilidad que obtiene la empresa después de tener en cuenta todos los gastos e impuestos:

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{11,638}{3,632,265} = .0032$$

Como se puede observar, X, S.A. de C.V. a pesar de haber obtenido una utilidad en el ejercicio terminado en 1991 permanece con un margen muy bajo de utilidad sobre las ventas.

Lo anterior puede ser muestra de una deficiente administración de la empresa, que no ha logrado todavía ajustar sus niveles de gastos de administración o de ventas para hacerla más eficiente. Sin embargo, sería conveniente obtener también el margen de utilidad de operación para determinar la causa real del desajuste:

$$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas netas}} = \frac{495,484}{3,632,265} = 0.1364 = 13.64\%$$

Como se puede observar, X, S.A. de C.V. tampoco tiene un margen de operación muy amplio, lo cual puede ser causado por contracción del mercado, inflación o a deficiencias en el área de ventas.

Como expliqué anteriormente, los índices financieros indican las posibles causas de problemas en una entidad, pero es necesario investigar más a fondo en cada caso en particular, para determinarlas con certeza y tomar decisiones tendientes a solucionarlas.

h) Índice de Rentabilidad

Este índice es una medida del grado en el que el volumen de ventas está apoyado por el capital invertido (incluye inversión inicial y reinversión de las utilidades obtenidas):

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}} = \frac{11,638}{58,787} = (0.1979)$$

Por supuesto, en el caso de X, S.A. de C.V. lo que sucede es que no hay capital, por lo que nuevamente concluimos que la empresa, incluyendo sus ventas y operación, es más de acreedores externos y proveedores que de los accionistas.

Es precisamente con esta razón con la cual se detecta si se está llevando a cabo una operación excesiva en relación con el capital invertido, o si existe capital ocioso sin utilizar. Cada empresa debe llegar a un punto de equilibrio entre ventas y capital, o de lo contrario tendrá tarde o temprano alguno de los siguientes problemas:

- pérdidas persistentes
- endeudamiento progresivo
- pérdida de liquidez.

5.4 Control presupuestal

Una vez que se han presentado los estados financieros y se han analizado detenidamente, es necesario preveer y planear la forma en que se van a desarrollar las operaciones de la empresa en lo sucesivo, los flujos de recursos que va a manejar y los resultados de las decisiones y medidas correctivas que se hayan tomado como resultado de dicho análisis.

Esta previsión y planeación, se realiza mediante los presupuestos, que son "la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado" 42/.

Los requisitos para la formulación de un presupuesto son:

- Conocimiento de la empresa
- Exposición del plan o política de los directivos en cuanto al objetivo que se busca en la implantación del presupuesto.
- Coordinación para la ejecución del presupuesto. Esto es muy importante debido a que cada departamento o área del la empresa (ventas, administración, dirección, etc.) debe preparar su propio presupuesto, que posteriormente se integra en uno general de toda la empresa.
- Fijación del periodo presupuestal.
- Dirección y vigilancia.

El éxito del presupuesto, no reside en que se obtengan exactamente los resultados previstos en él, sino en que haya auxiliado a la dirección y a las diferentes áreas involucradas a eficientizar su operación en la búsqueda del logro de dichos resultados. Con el tiempo, el pequeño empresario y su personal adquieren experiencia y las diferencias entre presupuestos y realidades se hacen menores.

El primer presupuesto que debe hacerse es el de ingresos o ventas, ya que de él dependen los niveles de gastos que se generarán en el período, las entradas y salidas de efectivo que se tendrán y las inversiones que se estará en posibilidad de efectuar.

La integración del presupuesto incluye además, la tarea de determinar el nivel óptimo de ciertos recursos de la empresa para obtener el máximo de rendimiento con el mínimo de riesgo. Esto significa, en otras palabras, decidir la cantidad que debe mantenerse del efectivo en forma completamente líquida y la que puede invertirse en valores o instrumentos de menor liquidez; decidir también la política de cobro que será necesario seguir con los clientes para asegurar la recuperación oportuna y la liquidación de los compromisos de la empresa a corto plazo; decidir el nivel de inventario suficiente para las ventas que se realicen, sin tener tampoco demasiados recursos inmovilizados en el almacén, etc..

Después de haber preparado el presupuesto, viene la fase del Control Presupuestal, que es "un instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones. lo anterior se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad en el mismo período". 43/

En la función del Control Presupuestal, deben intervenir todas las partes que prepararon el presupuesto, con el objeto de analizar las causas y consecuencias de las desviaciones entre este y la realidad.

Con la ayuda de los instrumentos de administración financiera mencionados, el pequeño empresario se encuentra en una mejor posición para prever y solucionar a tiempo los problemas financieros a los que se enfrente su empresa; lo cual no quiere decir que por sí mismos solucionen dichos problemas, ni que con este breve estudio se hayan agotado las posibilidades, procedimientos, y elementos de la administración financiera, sino que, como mencioné, el empresario deberá consultar con su contador o asesor, y estudiar las formas en que puede maximizar y controlar el rendimiento de sus recursos financieros.

CONCLUSIONES

1 El comercio en México se torna cada día más competido, tanto por la producción nacional en constante crecimiento como por la apertura a los fuertes mercados extranjeros. Esto exige que los microempresarios mexicanos adquieran una mayor cultura contable y administrativa.

2 Las diferentes formas de constitución de una microempresa marcan diversas obligaciones y responsabilidades, que pueden afectar operaciones específicas en el futuro de la empresa, por lo que es necesario analizar con cuidado todas las opciones de constitución para elegir la que mejor se adapte a las necesidades y proyectos del o de los empresarios.

3 Únicamente las microempresas que cuenten con sistemas y organización formal podrán lograr sus objetivos y sobrevivir etapas de crecimiento interno y externo.

4 La contabilidad es la base para la toma de decisiones, porque los informes que produce resumen las operaciones monetarias de la empresa y las presenta de manera ordenada para que sean comprendidas y analizadas tanto por los miembros mismos de la empresa, como por agentes externos a ella. Por esto mismo, es necesario organizarla y sistematizarla, dotándola de oportunidad y veracidad.

5 La organización administrativa provee la estructura necesaria a los miembros y las operaciones de la empresa de forma que se produzcan los elementos básicos para la consecución de los objetivos.

6 La información financiera y su interpretación, conforman la fase final en la que se deben tomar las decisiones acerca del futuro de la empresa. Ambos son el resultado de una buena o mala organización contable y administrativa, de la elección de los asesores externos y de los conocimientos que tenga el empresario acerca de dichos aspectos.

7. El Contador Público, como profesional independiente, es la persona más indicada para asesorar a los microempresarios, de preferencia desde el inicio de operaciones, acerca de aspectos importantes como la forma más conveniente de constituirse, la organización de la contabilidad, de la administración y de la interpretación de los informes que ambas producen.

Bibliografía

1. Guzmán Valdivia, Isaac; "Humanismo Trascendental y Desarrollo"; Editorial Limusa; Primera edición; México.
2. Ley General de Sociedades Mercantiles; Editorial Porrúa, S.A.; México, 1984.
3. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado del Reader's Digest; Barcelona, 1981.
4. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.; Edición 1989.
5. Anzures, Maximino; "Contabilidad General" ; Librería de Porrúa, Hnos. y Cía., S.A.; Segunda edición; México, D.F. 1984.
6. Lara Flores, Elías; "Segundo Curso de Contabilidad"; Editorial Trillas; Segunda edición; México.
7. Lazzaro, Victor; "Sistemas y Procedimientos"; Editorial Diana; Segunda edición.
8. Pérez Harris, Alfredo; "Los Estados Financieros, su análisis e interpretación" ; Ediciones Contables y Administrativas, S.A.; Primera edición.
9. Koont's, Harold; O'Donnel, Cyril; "Curso de Administración Moderna" ; Editorial McGraw-Hill; Sexta edición; México, 1979.
10. Del Río González, Cristóbal; "Técnica presupuestal" ; Ediciones Contables y Administrativas, S.A."; Novena edición; México, 1980.

11. Reyes Ponce, Agustín; "Análisis de Puestos" ; Editorial Noriega Limusa; Quinta edición.
12. Perdomo Moreno, Abraham ; "Planeación Financiera para Epocas Normal y de Inflación"; Ediciones Contables y Administrativas, S.A.; Primera edición.
13. Rodríguez Valencia, Joaquín; "Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas"; Ediciones Contables y Administrativas, S.A.; Segunda edición; México, 1989.
14. Robinson, Roland I.; "Financiamiento de la Dinámica Empresa Pequeña"; Ediciones Contables y Administrativas, S.A. ; Primera edición ; México, 1979.
15. Perdomo Moreno, Abraham; "Análisis e Interpretación de Estados Financieros" ; Ediciones Contables y Administrativas, S.A.; Primera edición.
16. Van Horne, James C.; "Fundamentos de Administración Financiera" ; Editorial Prentice/Hall Internacional; Tercera edición; Colombia, 1982.
17. Domínguez Orozco, Jaime; "La reexpresión de estados financieros y el Boletín B-10"; Ediciones Fiscales Isef, S.A.; Décima edición; México, 1989.
18. Padilla Varela, Julio; Apuntes Sexto semestre; Licenciatura en Contaduría ; Universidad Panamericana; México, 1986.