



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

MEMORIA DE DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE INGRESOS Y CUENTAS
POR COBRAR EN GRUPO ALPURA

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

JOSÉ OCTAVIO SÁNCHEZ RIVERA

ASESOR: M.P.D. ROGELIO MOISÉS SÁNCHEZ ARRASTIO



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mi Universidad:

Por darme lo más valioso y que nadie podrá quitarme, el conocimiento, y por supuesto el orgullo de llevar la frente azul y oro.

A mis padres y hermano:

Por absolutamente todo lo que soy.

Al Maestro Rogelio Sánchez Arrastio:

Por su invaluable aportación y ayuda.

ÍNDICE

EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	3
ANTECEDENTES.....	5
CONCEPTOS GENERALES.....	10
Depósito.....	10
Movimiento bancario.....	11
Flujo de caja.....	15
Créditos internos.....	15
Faltantes en liquidación.....	16
Rutas pendientes de liquidar.....	16
Vales jurídico.....	16
Vales nómina.....	17
Gastos por comprobar.....	17
Jefe administrativo.....	17
Liquidación.....	17
Facturación.....	18
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	18
Revisión de Movimientos de flujo de caja.....	19
Revisión de movimientos bancarios.....	19
Análisis de vales de promoción, degustación y diferencias en precio.....	20
Registro de pólizas de ventas.....	21
Registro de pólizas de ingresos.....	22
Conciliación de facturación contra liquidación.....	23
Revisión de boletos.....	23
Reportes administrativos.....	24
Informe de ventas.....	24
Análisis de gastos.....	24
Relación de donativos en especie.....	25
Robos.....	25
Cheques devueltos.....	25
Elaboración de notas de crédito por otros conceptos para los distribuidores.....	26
Elaboración de cédulas de Auditoría.....	27
Facturación serie M.....	29
Refacturación serie M.....	30
Notas de crédito.....	30
Notas de cargo.....	31
Adición de la facturación a cartera.....	31
Adición de la cobranza de los distribuidores.....	32

Facturación de recolección de leche a socios.	32
Razones Financieras.	33
<i>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.</i>	<i>34</i>
Operaciones entre partes relacionadas.....	35
Antecedentes.....	35
Declaración del principio de plena competencia.....	39
Reconocimiento de partes relacionadas.....	41
Normatividad.....	43
Medidas adoptadas por el gobierno para controlar las transacciones entre partes relacionadas.....	45
<i>APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN EL CAMPO LABORAL.</i>	<i>50</i>
<i>INFLUENCIA LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.....</i>	<i>54</i>

MEMORIA DE DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR EN GRUPO ALPURA.

EXPERIENCIA PROFESIONAL.

Una vez concluidos los créditos de la carrera llegó el momento de buscar una organización en la que pudiera poner en práctica todos los conocimientos acopiados además de continuar afinando mi formación profesional.

Hoy en día existen opciones en línea muy útiles que brindan la posibilidad de consultar las ofertas de las empresas y organizaciones además de publicar o subir a la red de manera permanentemente nuestro currículum. Tal es el caso del sitio www.occ.com, una página que proporciona una útil dualidad de búsqueda, para empresas o para personas. Fue precisamente en esta página en donde en vísperas de terminar los estudios subí mi currículum y consultaba con frecuencia las bolsas de trabajo en donde casi de inmediato me di cuenta de lo que ya muchos saben, la terrible contraposición entre la experiencia que exigen las empresas vs. nuestra incipiente búsqueda por obtenerla. Durante el primer mes recibí un par de llamadas para darme entrevistas pero por desgracia, una no lograba ofrecerme la estabilidad que deseaba por tratarse de un trabajo eventual mientras que en la otra el obstáculo fue precisamente la falta de experiencia.

Un día apareció la oferta de empleo de alpura en la que no se requería experiencia y sí deseos de hacer carrera en la empresa. Me presenté en las instalaciones en el día y hora señalados y después de ser entrevistado por personal de recursos humanos se me canalizó al departamento de ingresos del área contable en donde presenté un examen extenso de conocimientos dividido en cinco módulos, Contabilidad General, Auditoría, Fiscal, Finanzas y Administración y después de ser revisado me enviaron a presentar el examen psicométrico del que se tuvieron los resultados unos días después y me dieron una cita con el contralor corporativo que era el último paso de la selección. Recuerdo que me emocionó mucho tener la oportunidad de ser entrevistado por el contralor

de una empresa tan reconocida. Platicamos un buen rato de mis aspiraciones en la vida, de mi familia, etc. además de realizar un último examen de conocimientos que consistía en el registro contable de algunas operaciones, cuya dificultad, pienso yo, radicaba más en la presión de tener en frente a alguien que ocupa un puesto importante en la organización más que la complejidad de los asientos en sí. Por fin al día siguiente me avisaron cuando tenía que presentarme a trabajar.

Es así como entré a este grupo y comencé a hacer uso de todo lo aprendido en las aulas, además de conocer la estructura, por demás interesante, que alpura representa y de la cual hablaré más adelante, primero me parece conveniente conocer un poco más de sus antecedentes.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Hace más de tres décadas, por allá de 1970 un grupo de ganaderos de todas las regiones de la República Mexicana decidieron unir sus esfuerzos con el fin de elevar la calidad de producción y comercialización de su leche, es así como surge Ganaderos Productores de Leche Pura, S.A. de C.V., que como se verá más adelante, se dedica a la comercialización de la leche y sus derivados y forma parte de un conjunto de empresas de gran calidad conocidas como grupo alpura y cuyas directrices principales se resumen en su:

Misión: Procesar y comercializar la totalidad de la leche contratada, buscando la satisfacción del consumidor, y obtener por ella un precio redituable que garantice la permanencia y el crecimiento de la organización y de las explotaciones ganaderas de sus socios.

Visión: Consolidar la permanencia de la organización adecuándola a los cambios, hábitos y costumbres de los mercados futuros.

Hoy en día, Ganaderos Productores de Leche Pura, S.A. de C.V. es una de las grandes empresas productoras de lácteos mexicanos, una empresa formada por 158 explotaciones ganaderas con 86,000 vacas y su correspondiente recria que procesa diariamente más de 2'000,000 de litros de leche, con 19 centros de distribución propios para satisfacer la demanda del público consumidor y se apoya en 60 distribuidores foráneos. En cifras absolutas, Alpura procesa el 8% del total de los litros de toda la producción realizada en el país durante el año. En total, su cuota del mercado de leches blancas pasteurizadas y ultra pasteurizadas asciende al 42% a nivel nacional; para ello, utilizan al máximo sus dos plantas en Cuautitlán Izcalli, Estado de México y Ciudad Delicias en donde procesan leche, crema y yoghurt, y la elaboración de quesos y leches en polvo respectivamente.

Alpura esta conformada por un grupo de empresas dedicadas a la consecución y facilitación de los procesos y al logro de los objetivos

corporativos, es decir, la venta y comercialización de la leche. Cada una de estas empresas tiene una función específica encaminada a brindar productos (bienes o servicios) que satisfagan las necesidades de las demás unidades.

Las empresas que conforman el grupo son:

1. Ganaderos productores de leche pura S.A. de C.V.

Ganaderos es la compañía principal y se dedica a la elaboración, transformación y comercialización de la leche y sus derivados. Fue la primera en consolidarse dentro del grupo y es la que genera, por mucho, la totalidad de los ingresos de la corporación además de enlistar a la mayoría del personal total.

Entre las principales líneas de productos que se elaboran se encuentran las leches blancas, saborizadas, leches con frutas, cremas, yoghurts batidos y para beber, frutas con crema y espumas, entre otros.

2. Servicios corporativos alpura S.A. de C.V.

Proporciona los servicios intelectuales, de estrategia y mando de la alta dirección de todas las empresas del grupo.

3. Plasal S.A. de C.V. (Plásticos alpura).

Se dedica a la elaboración de la mayoría de los insumos productos de plástico como vasos para yoghurts y cremas así como tapas y cucharas que son utilizados por G.P.L.P. para el envasado de sus productos.

4. Unión de crédito alpura S.A. de C.V.

Es una institución de crédito encargada de la mayoría de los asuntos financieros como préstamos, inversiones, financiamientos etc.

5. Transportadora alpura S.A. de C.V.

Es una empresa de autotransporte que se encarga de los traslados de la leche cruda producida en los ranchos a la planta por medio de pipas de grandes capacidades.

6. Distribuidora alpura S.A. de C.V.

Se encarga de arrendar los vehículos utilizados por Ganaderos para la distribución y ventas diarias de los productos, además de los que transportan los productos de la planta a cada uno de los depósitos.

7. Industrializadota de leche de Delicias S.A. de C.V.

Se encarga de la elaboración de los quesos, leche en polvo y de una parte de las leches blancas.

8. Aceros ahuehuetes S.A. de C.V.

Es una empresa comprada por el grupo hace algunos años y que ahora arrenda el terreno en el cual se encuentra para el almacenaje de leche en polvo, ingredientes y algunos otros productos.

9. Distributiva guerrerense corporación S.A. de C.V.

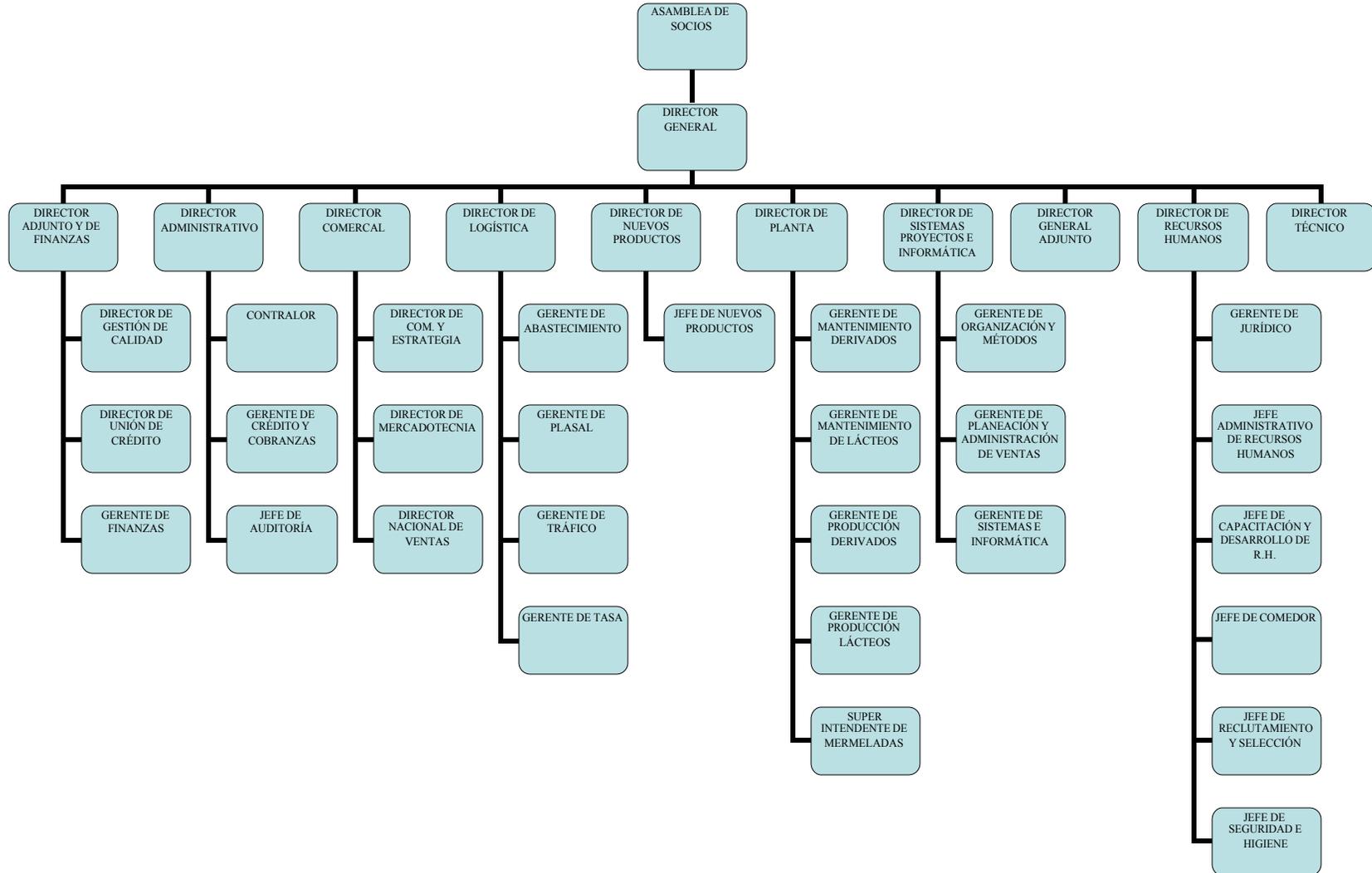
Se encarga de la administración, distribución y comercialización de los productos en la zona de Acapulco y Chilpancingo.

10. Inmobiliaria nogrutsa S.A. de C.V.

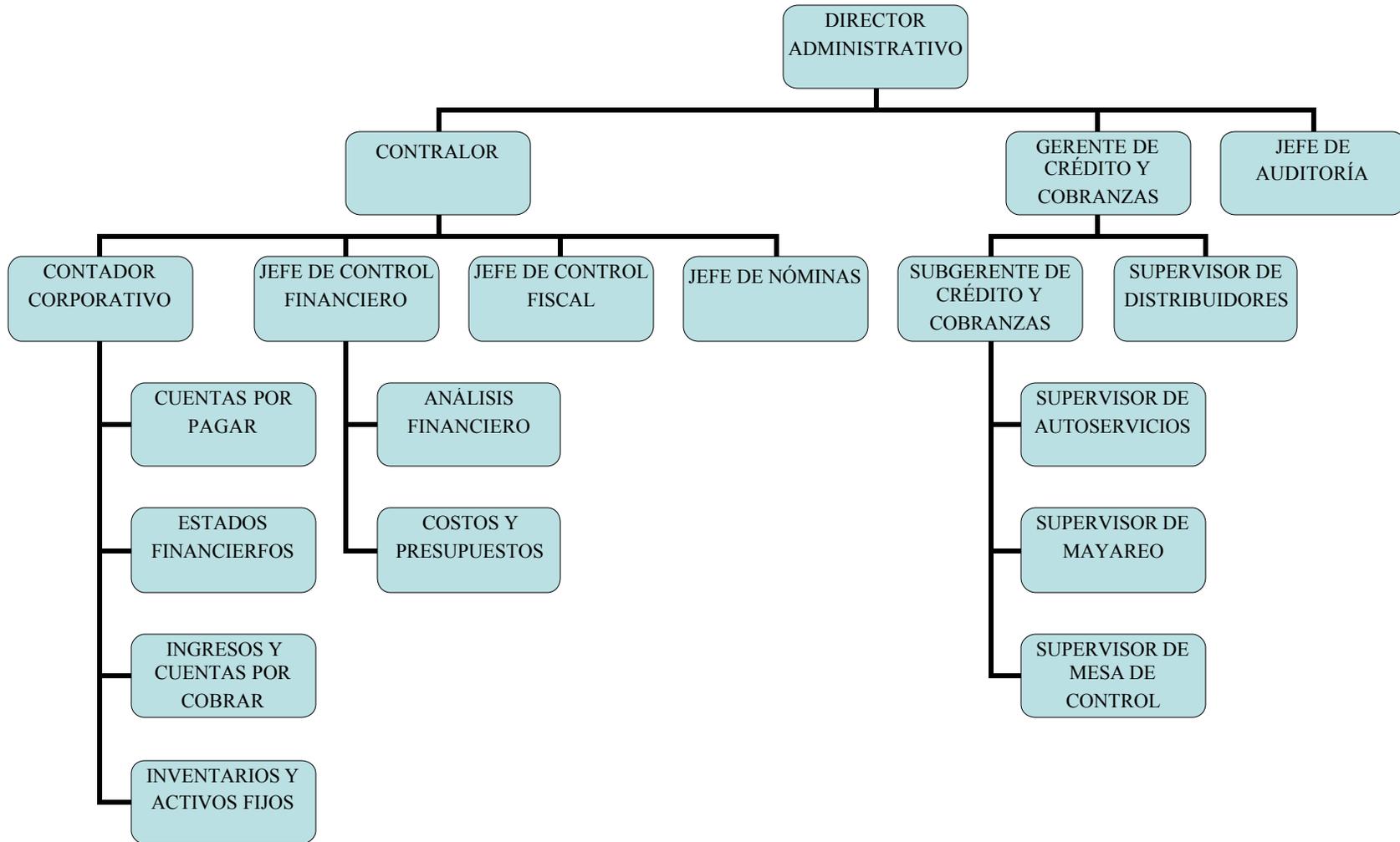
Es algo parecido a Aceros, es decir se compró la empresa y ahora renta su terreno a Ganaderos para el almacenaje de polvos.

Una vez que ya conocimos las empresas que conforman el grupo podemos ver la estructura de la organización (organigrama corporativo) y la ubicación específica del departamento de Ingresos y cuentas por cobrar (organigrama administrativo).

GRUPO ALPURA ORGANIGRAMA CORPORATIVO



GRUPO ALPURA
ORGANIGRAMA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA



CONCEPTOS GENERALES.

Para poder describir mis actividades iniciales y la evolución hasta las que desarrollo actualmente es necesario definir algunos conceptos con el fin de ser lo más claro posible.

Los conceptos más recurrentes son:

Depósito

Cada uno de los centros encargados de la distribución y venta de los productos, existen ocho en el D.F. y área metropolitana y once más en el resto de la república haciendo un total de 19 depósitos encargados de realizar la distribución y venta de los productos en todo el país.

Los depósitos se encuentran ubicados en:

- | | |
|----------------------|----------------|
| 1. San isidro. | 11. Monterrey. |
| 2. Ecatepec. | 12. Toluca. |
| 3. Armas. | 13. Uruapan. |
| 4. Iztapalapa. | 14. Celaya. |
| 5. Cuautitlán. | 15. Torreón. |
| 6. Reyes. | 16. Chihuahua. |
| 7. Santa María. | 17. Querétaro. |
| 8. Legaria. | 18. Colima. |
| 9. Ciudad Juárez. | 19. Tijuana. |
| 10. Ciudad Delicias. | |

STATES AND CAPITALS



Ubicación gráfica de los depósitos.

Movimiento bancario.

Es el resumen de las actividades de ventadas de contado diarias de cada depósito. Está compuesto por cargos y abonos integrados por los siguientes rubros:

Cargos:

- Flujo de caja.
- Bancos.
- Ventas en consignación
- Venta a empleados con boletos.
- Promoción degustación y diferencia en precio.
- Otros.
- Robos en ruta.

Abonos:

- Ventas contado.
- Flujo de caja.
- Cobro facturas crédito.
- Sobres no cobrados.
- Cheques devueltos.
- Otros.

El movimiento debe estar cuadrado en sus cargos y abonos para poder ser cerrado, es decir, está diseñado de tal manera que las ventas realizadas en el día (abono) se encuentran correspondidas por las entradas al banco (bancos) o cargadas al jefe administrativo (flujo de caja) en la mayoría de los casos.

CARÁTULA DEL MOVIMIENTO BANACRIO.

GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE PURA S.A. DE C.V.
 DEPOSITO REYES
 MOVIMIENTO DIARIO DE BANCOS
 DEFINITIVO

PROGRAMA : PFCR015A

HORA : 11:35:53

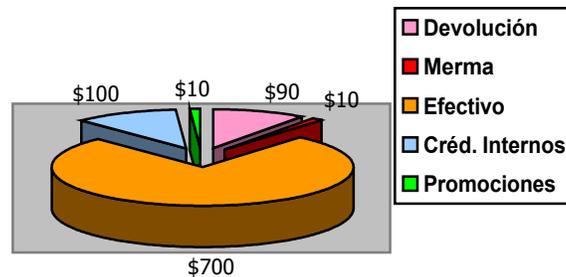
FECHA: 2 DE SEPTIEMBRE DE 2006

1 VENTAS DE CONTADO		\$ 809,982.06	
CREDITOS INTERNOS AUTORIZADOS	\$ 330,953.64		
RUTAS PENDIENTES DE LIQUIDAR			
FALTANTES EN LIQUIDACION	4,144.60		
VALES NOMINA			
VALES JURIDICO			
COMPROBACION DE GASTOS	23,410.98		
TOTAL DEUDORES DIVERSOS			358,509.22
CORRO CHEQUES DEVUELTOS			
	MELCHOR SOTO JOSE LUIS	GD 105005 \$ 5,702.40	
	ASASTO CREMERO DE CHALCH	GD 185088 \$ 1,782.00	
	ASASTO CREMERO DE CHALCH	GD 185087 \$ 287.30	
	ASASTO CREMERO DE CHALCH	GD 185086 \$ 3,045.00	
OTROS:			
RECUPERACION DE GASTOS			23
CORRO FACTURAS DE CREDITO			10,796.70
TOTAL ABONOS \$			1,179,288.21
CREDITOS INTERNOS AUTORIZADOS	\$ 212,429.62		
RUTAS PENDIENTES DE LIQUIDAR			
FALTANTES EN LIQUIDACION	449.57		
VALES JURIDICO	1,828.80		
VALES NOMINA			
GASTOS A COMPROBAR	13,669.52		
TOTAL DEUDORES DIVERSOS			228,377.51
DIFERENCIA EN PRECIO			
PROMOCION Y DEGUSTACION DE PRODUCTO		0.1	13,825.39
VENTA EMPLEADOS C/BULETO			13,825.39
ASALTOS:			
RUTA	VENDEDOR	NO. ACTA	
OTROS:			
CORRO FACTURAS DE CREDITO	T. SUPER PRECIO	AZ 100804 \$ 2,122.38	2,122.36
BBVA BANCOMER	No. 137014384 55692405		12,825.40
BBVA BANCOMER	No. 137014384 55692406		440,890.00
BBVA BANCOMER	No. 137014384 71784567		223,030.00
BBVA BANCOMER	No. 137014384 71784568		3,913.40
TOTAL EFECTIVO			680,658.80
BBVA BANCOMER	No. 137014384 55692403		37,941.90
BBVA BANCOMER	No. 137014384 55692404		92,155.20
BBVA BANCOMER	No. 137014384 71784565		21,357.98
BBVA BANCOMER	No. 137014384 71784566		102,849.07
TOTAL DOCUMENTOS			254,304.15
TOTAL DEPOSITO AL BANCO		934,962.95	
TOTAL CARGOS \$			1,179,288.21
1 VENTAS A CREDITO			628,498.26
ELABORO		JEFE ADMINISTRATIVO	GERENTE
1 Resumen diario de ventas			83

Con el afán de explicar de una manera más clara que es el Movimiento bancario, que dicho sea de paso, es uno de los trabajos principales en el área de ingresos, sirva para este fin el siguiente ejemplo:

Imaginemos que un camión de alpura es cargado con \$1,000 de productos para realizar las ventas de ese día, los vendedores visitan a los clientes que fueron programados con anticipación y después de la agitada jornada de trabajo vuelven al depósito. El vendedor tiene que justificar el 100% del valor de los productos que originalmente se llevó, así que comienza devolviendo al almacén \$90 de productos que no fueron vendidos y \$10 más de productos que se maltrataron en el camino y ya no sirven (fríos), el resto es facturado como si se hubiera vendido por completo (ventas contado), entrega a los liquidadores \$700 en efectivo de los clientes de contado (bancos) y \$100 de los clientes a los que se les otorga un crédito de hasta 15 días (créditos internos) pero aún hacen falta \$100 que corresponden a los productos que se obsequiaron en la promoción de una leche de regalo en la compra de diez (promociones, degustaciones y diferencias en precio) así que elabora un vale y lo entrega junto con sus remisiones y efectivo, con lo que ha justificado el valor de los productos que se le fueron entregados por la mañana.

Esto podría ser representado gráficamente de la siguiente manera:



↑ Representación gráfica de reg. de vetas en mov. bancario.

Esto es esencia la información contenida en los movimientos bancarios, el resto de las aplicaciones mencionadas serán tratadas con detalle más adelante.

Flujo de caja

Es el grupo de rubros en los que se concentran y controlan los gastos, deudas diversas y aplicaciones por aclarar de cada uno de los depósitos. Debido a que estos rubros se sumarizan y son aplicados diariamente en los movimientos bancarios a la cuenta de deudores diversos del jefe administrativo de cada depósito, es responsabilidad de ellos responder por cada una de estas partidas y vigilar el cumplimiento estricto del control interno establecido para evitar que existan aplicaciones que no sean pagadas. De tal suerte tenemos que el flujo de caja está integrado por las siguientes partidas:

1. Créditos internos
2. Faltantes en liquidación.
3. Rutas pendientes de liquidar.
4. Vales jurídico.
5. Vales nómina.
6. Gastos por comprobar.

Todos estos rubros están integrados de igual manera en los cargos y en los abonos, ya que cuando se generan son cargados y se abonan conforme se vayan recuperando o, en su caso, sean autorizados por dirección para ser aplicados a algún gasto u otra partida.

Créditos internos

Aquí se reflejan las ventas realizadas a los clientes de contado que gozan del beneficio de poder pagar hasta 15 días después, algo así como "ventas de contado a crédito", es decir que estos clientes son facturados en la serie de contado pero debido a que no pagan en el momento por

contar con este beneficio no existe el dinero que soporta la venta por lo que son controlados en este rubro, y conforme se vaya realizando la cobranza se abona el importe y se carga a bancos.

Faltantes en liquidación.

Todos los faltantes que el vendedor no haya podido justificar con dinero o vales de promoción o devuelto al almacén son registrados aquí mediante la elaboración de un vale que hace las veces de pagaré en donde se establece la cantidad y las firmas del vendedor y el jefe administrativo. Este vale será recuperado por el vendedor cuando salde la deuda ya sea en una sola exhibición, en un número establecido de quincenas o en su defecto, si renuncia o se va, se disminuye de su finiquito. En estos casos se abona a esta misma cuenta y se carga a bancos.

Rutas pendientes de liquidar

En un caso extremo en que el vendedor no pueda regresar al depósito por alguna situación y tenga que realizarse la liquidación y el cierre del movimiento bancario la cantidad total que no haya sido entregada por el vendedor se reflejará en este rubro. Por lo regular es descargada al día siguiente.

Vales jurídico

Aquí se registran todos los gastos realizados por asuntos relacionados con siniestros o de índole judicial, en espera de ser autorizados por el área de jurídico y ser descargados para enviarse al gasto correspondiente.

Vales nómina.

Los gastos extraordinarios que tengan que ver con el pago de nóminas como pago incompleto o billetes mutilados etc. Son por lo regular, tomados de la venta del día y registrados aquí en espera de la aclaración para poder descargarlo y registrado en el banco.

Gastos por comprobar.

Todos los gastos que hayan sido tomados de la venta del día se envían aquí en espera de ser autorizados soportados por todos los comprobantes que amparan el gasto.

Jefe administrativo.

Es el responsable del buen funcionamiento y aplicación de las políticas y control interno establecidos para el óptimo desempeño y cumplimiento de los objetivos en cada uno de los depósitos. Podría decirse que son los encargados de la administración y la resolución de las problemáticas.

Liquidación.

Es la concentración de las ventas realizadas en el día mediante la sincronización y transmisión de las ventas contenidas en cada una de las PDA's o hand held's (aparatos con los que se realizan en la mayoría de las ventas) y de la captura de las remisiones de venta. Esta liquidación es la base para la facturación y para todos los reportes de ventas (diarios, sumarios informe de ventas, etc.) ya que contiene todos los datos básicos para su elaboración.

Facturación.

Cada depósito cuenta con una serie de documentos para la realización de las ventas, dos series de documentos para ventas de contado, dos más para las ventas de crédito, todas ellas con los requisitos fiscales establecidos en el artículo 29-A del CFF y una quinta sin valor fiscal que se utiliza en los casos en que las PDA's hayan tenido algún conflicto durante la transacción para los clientes que no requieran este tipo de documentos y cuya venta, al final del día, se envía a una factura global.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

Una vez asentados estos conceptos, ahora puedo describir algunas de las actividades y una descripción de su realización con las que comencé a desarrollarme en el departamento de ingresos y cuentas por cobrar.

Revisión de Movimientos de flujo de caja.

El depósito realiza la captura del flujo de caja y me envía el movimiento bancario, una vez en mi poder, genero los reportes de este flujo para analizar los saldos vencidos, cheques devueltos, créditos internos, faltantes en liquidación, rutas pendientes de liquidar, vales nómina, vales jurídico y gastos por comprobar, documento todas las observaciones y notifico al jefe administrativo la situación para que exponga las razones de las anomalías, en caso de ser razones válidas se da por terminada la revisión y en caso contrario se notifica al área de Auditoría operacional para que realice la revisión de estos puntos en su próxima visita, o bien programe alguna si el caso lo amerita.

Revisión de movimientos bancarios.

El depósito captura el flujo de caja y registra la siguiente información que acompañará al movimiento bancario como soporte:

1. Ficha de traslado de valores o de depósito bancario de las ventas del día.
2. Fichas de ingresos a la caja del depósito.
3. Comprobantes de promoción, degustación y diferencia en precio otorgados.
4. Reportes de concentrados de las ventas del día.
5. Boletos de venta a empleados.
6. Aplicaciones varias a "otros" cargos y/o abonos.

7. Sobres no cobrados.
8. Ventas en consignación.
9. Remesas de cobro de cheques devueltos.

Esta información se me hace llegar y reviso lo siguiente:

1. Que las fichas sean originales y que los importes coincidan con los registrados en la carátula del movimiento bancario.
2. Revisar el concepto del ingreso para direccionar la aplicación a la cuenta contable correcta.
3. Comprobar que estén autorizadas por dirección además de hacer pruebas selectivas para asegurarse de que las promociones están siendo otorgadas correctamente (más adelante se detalla esta actividad).
4. Que el total de los reportes coincida con lo reflejado en el movimiento (más adelante se detalla esta actividad).
5. Contar y verificar que los datos sean correctos (más adelante se detalla esta actividad).
6. Revisar que le dio origen y la naturaleza de las aplicaciones para direccionar a la cuenta contable correcta.
7. Copias de los recibos de nómina no cobrados y depositados en el banco en espera de ser reclamados. Cabe mencionar que al cabo de seis meses de no ser reclamados se hace el traslado de esta, que es una cuenta de balance a "otros ingresos" que es una cuenta de resultados.
8. Vales firmados por el vendedor en donde aparecen el cliente y los totales dejados en consignación.
9. Revisar que la remesa coincida con el registro de la carátula de movimiento.

Análisis de vales de promoción, degustación y diferencias en precio.

Los vendedores realizan la venta y otorgan promociones degustaciones o diferencias en precio a algunos clientes, cuando terminan su ruta realizan los vales que las soportan debiendo contener las firmas del vendedor, del jefe de ventas y del jefe administrativo, estos últimos dos

realizan una primera revisión y validación de estas promociones que en caso de no presentar anomalías se registran en el movimiento en el rubro de "promociones, degustaciones y diferencias en precio" y se me hacen llegar como soporte tal y como se mencionó previamente, en caso de no proceder, el jefe administrativo realiza un vale al vendedor para que le sea cobrado y lo carga en el flujo. Una vez en mis manos reviso que estos beneficios se encuentren autorizados por las diferentes direcciones implicadas que por lo regular son: la dirección adjunta, la dirección comercial y la dirección nacional de ventas, en caso de estar autorizadas se realizan pruebas selectivas a los vales para asegurarse de que las promociones se otorgan de manera correcta y se registran contablemente en una cuenta de resultados como una rebaja sobre ventas con su respectiva nota de crédito ya que esta promoción se factura desde el principio, en caso de que exista alguna anomalía en la autorización o aplicación de la promoción realizo un cargo contable a la cuenta del jefe administrativo para que consiga la autorización de la dirección o realice el cobro al vendedor.

En este sentido he tenido la oportunidad de colaborar junto con el jefe del departamento de ingresos y algunas otras áreas en el mejoramiento de los procedimientos actuales para conseguir aprovechar al máximo las capacidades del sistema y poder reducir en gran medida las cargas de trabajo al sistematizar una gran parte de la información que es generada y enviada a ingresos para su revisión.

Específicamente lo que se pretende es que absolutamente todos los clientes se encuentren dados de alta en el sistema para que en los últimos días del mes, ya que regularmente las promociones o precios especiales comienzan con el mes , sean cargados por administración de ventas y cuando el vendedor realice su trabajo encuentre en el sistema todas las promociones o precios especiales autorizados para ese cliente y no tenga que generar un vale para soportar ese faltante ya que estará todo registrado en el sistema. De igual manera estamos colaborando con informática en fechas recientes para tratar de solucionar las promociones cruzadas que no son otra cosa que obsequiar un producto por la compra de un número determinado de otro distinto, es una problemática de sistema debido a que no puede cargarse ese tipo de información pero hemos tenido avances satisfactorios hasta el momento.

Registro de pólizas de ventas.

Las pólizas de ventas se realizan una vez por mes y una por cada serie de facturación (crédito y contado). En cada cierre genero dos reportes para el registro de las pólizas de venta:

1. Diario de facturación que contiene el código y nombre del cliente además de la serie de facturación, folio y fecha de factura, importe, descuentos, IVA, total y serie y número de remisión.
2. Sumario de facturación que contiene datos como clave del artículo, descripción, unidad de medida, cantidad vendida en kilos/litros, importe, descuentos, IVA, y total.

Alpura maneja sólo dos artículos que están gravados por la ley del IVA a una tasa del 15%, el yoghurt para beber y sus paquetes y las aguas embotelladas, que actualmente sólo son producidas para colaborar en desastres naturales, es por eso que este último reporte es importante debido a que con él podemos saber que cantidad se vendió de estos artículos y registrarlos en la cuenta de ventas y rebajas y bonificaciones gravadas al 15% en su caso. El resto de los productos y sus descuentos se registra en las cuentas de ventas y rebajas y bonificaciones gravados al 0%.¹

En esta póliza se registra un cargo a la cuenta de clientes por el total de las ventas realizadas durante el mes y que fueron abonadas día con día en los movimientos bancarios, es algo así como alterar el orden en el que registraría normalmente esta operación contable, es decir, en un registro normal primero se registraría el cargo a clientes, rebajas y bonificaciones con abono a ventas y el IVA, y posteriormente se realizaría el cargo a bancos con abono a clientes conforme nos fueran pagando. Nosotros invertimos el orden con el objetivo de realizar una sola póliza de venta por cada serie al final del mes.

¹ El día 19 de Julio fue publicado en el DOF un estímulo fiscal para el agua embotellada en envases menores a 10 litros y yoghurt para beber entre otros productos, por lo que a partir de esta fecha y hasta nuevo aviso se deja de trasladar el IVA y se considera como un estímulo.

Hace algunos meses ideé y colaboré en un programa para hacer más eficiente y rápido el registro de las pólizas cuyo resultado fue que ahora sólo se alimentan los datos con los que se realiza la póliza de ventas a diferencia de antes en la que se tenía que realizar un ajuste derivado de los redondeos realizados por el sistema y por lo cual existe una variación entre la base gravada al 15) y el IVA generado.

Registro de pólizas de ingresos.

Cada movimiento bancario tiene asignada una póliza de ingresos sumando de esta manera 27 pólizas como máximo a utilizar debido a que no se generan movimientos bancarios los domingos y algunos días festivos, al final de mes deben cancelarse las pólizas no utilizadas.

El depósito me hace llegar el movimiento bancario junto con la póliza que genera automáticamente el sistema y después de revisar el movimiento se valida la información de la póliza y se realizan los cambios en las cuentas que así lo requieran y posteriormente la imprimo y archivo junto con el movimiento y sus soportes.

Conciliación de facturación contra liquidación.

Debido a diversos procesos realizados por el sistema para generar y mostrar las ventas totales de un día y cuyas ventas son alimentadas por los liquidadores al terminar el día, a veces se presentan errores, ya sea por error humano o del sistema, así que es necesario monitorear que los reportes efectivamente muestren la información real. Para hacer esta revisión primero genero los concentrados de ventas y los diarios de facturación de crédito y contado por cada uno de los depósitos y se verifica que los totales de ambos reportes coincidan, en caso de no coincidir se pueden presentar dos casos, que la facturación sea mayor para lo cual se genera y registra contablemente una nota de crédito, o que la liquidación sea mayor en cuyo caso se realiza un complemento de facturación para que coincidan.

Revisión de boletos.

El depósito entrega los productos, recibe y perfora los boletos para cancelarlos, captura la liquidación y genera una factura a un cliente llamado "venta a empleados con boleto" que contiene los precios especiales al que se venden estos productos a los empleados. Se registra el importe total en el movimiento bancario como un cargo en el rubro de "venta a empleados con boleto" que me envían junto con la factura y el movimiento bancario. Una vez que recibo la factura original y los boletos realizo su conteo y verifico el código del cliente, los productos, ya que sólo están autorizados algunos, los precios unitarios, las piezas el importe total y que los boletos estén cancelados, si todo esto es correcto realizo el registro contable en la póliza de ingresos y envío los boletos a auditoría para su revisión y destrucción. En caso de que algo sea incorrecto informo al jefe administrativo para que envíe boletos en caso de que estén incompletos o que solicite la refacturación si es que hay un error de captura, en caso de que solicite la refacturación o no enviara los boletos realizo un cargo a su cuenta contable para que sea abonado cuando se genere la nueva factura con los datos correctos, en el primer caso o envíe el resto de los boletos en el segundo.

Estas fueron las actividades que realicé durante los primeros meses y posteriormente, de manera gradual se me encomendaron las siguientes actividades

Reportes administrativos.

Informe de ventas

El informe de ventas es el reporte que muestra las ventas totales de ganaderos, desde las realizadas en el andén, depósitos, distribuidores hasta cualquier otra hecha durante el mes mostradas por producto, cantidad en kilos o litros, importe de ventas brutas, devoluciones,

rebajas y bonificaciones y venta neta. Este reporte es importante debido a que en él se plasman las ventas y es en sí mismo un reporte que sirve de base para la toma de decisiones además de servir a otros departamentos y áreas para la elaboración de reportes e informes para la dirección. Es nuestra labor verificar que los datos tomados en este reporte sean coherentes con la realidad además de la realización de algunos ajustes que el sistema no puede determinar por resultar en ocasiones obsoleto o por la variación de algunos datos mes con mes. Ejemplo de esto son los factores de conversión de los polvos, debido a que el reporte muestra las ventas en kilos litros, ya que para determinar un valor correcto en los litros de leche utilizada y debido a que no siempre es el mismo tiene que calcularse de manera individual y así reflejarse en el reporte final.

Análisis de gastos.

Durante los primeros días de cada mes, y como parte del cierre administrativo, se realiza una revisión de los gastos más importantes con el objeto de percatarnos de las variaciones más considerables y de las causas a las que obedecen, esto por supuesto para tratar de detectar posibles errores en la contabilización y brindar herramientas necesarias a la dirección para evaluar si los gastos realizados son coherentes con el beneficio obtenido, de tal suerte tenemos que algunos de los gastos a analizar son: pago de honorarios, fletes, mantenimiento de edificio, mantenimiento de equipo de transporte, procesamiento de datos, herramientas y útiles de trabajo, análisis de laboratorio, combustibles y lubricantes, gastos de viaje, etc.

Relación de donativos en especie.

La empresa realiza múltiples donativos a instituciones de beneficencia tratando un poco de cooperar con la sociedad a aliviar los sectores no tan afortunados, mes a mes realizo una relación de todas las organizaciones e instituciones beneficiadas con producto sin cargo, que

proporciona información valiosa para saber el alcance de estas aportaciones.

Robos.

En este reporte de robos se ven reflejados las cantidades totales por concepto de robos en ruta, que no son otra cosa que los siniestros sufridos por los vendedores durante su jornada de trabajo, se levanta un acta ante las autoridades correspondientes y se turna el caso a jurídico, y contablemente se lleva el control en una cuenta balance. Realizo un análisis del depósito que resulte más elevado en este rubro.

Cheques devueltos.

Uno de los controles implantados para los cheques que por alguna razón son rebotados por el banco es llevar esos registros en una cuenta especial llamada cheques devueltos en la cual se realizan los cargos de los cheques más la correspondiente comisión que cobra el banco por el rechazo, el abono se realiza a la cuenta de clientes. De igual forma cuando el dinero es recuperado se realiza el abono a esta cuenta y se carga en bancos.

Mes con mes realizo una relación por depósito de los cheques devueltos indicando el nombre del cliente, la remesa en la que registró el cargo con los datos de documento o aviso de cargo por cheques devueltos, fecha de la remesa y el importe, separando la comisión generada. Esta relación sirve para dos cosas, llevar un control de los clientes que deben pagar por este concepto y el comportamiento que tienen mes con mes en la liquidación de sus deudas, conforme van saldando estas deudas se eliminan de los registros, proporcionando de esta manera una especie de histórico de los documentos que persisten. Estos datos proporcionan información útil para saber cuando presionar o, incluso, si los importes son

considerables o la deuda es muy añeja, tomar la decisión de suspender la venta por completo.

Elaboración de notas de crédito por otros conceptos para los distribuidores.

Alpura cuenta con alrededor de 60 distribuidores dispersos por todo el país que se encargan de hacer llegar los productos a los lugares que por razones de logística o rentabilidad no resultan convenientes para el establecimiento de un depósito así que ellos fungen como intermediarios encargándose de atender las necesidades de los diversos sectores y poniendo especial atención en los autoservicios otorgando promotoras, degustaciones, gastos de promoción etc., que la mayoría de las veces mediante una negociación son absorbidos por alpura, además de estos apoyos existen algunos otros de cierta cantidad de centavos por litro comprado, por descuentos adicionales así como el pago de un porcentaje de los gastos de transportación del producto desde la planta hasta las plazas donde será distribuido, y por otros conceptos distintos a las ventas normales.

Es así que podemos decir que los "otros conceptos" son todos aquellos rubros por los cuales los distribuidores solicitan que sea emitida una nota de crédito para disminuir su saldo debido a que no se entrega el dinero en efectivo, tan sólo se disminuye la cantidad autorizada de su deuda.

El proceso comienza cuando un distribuidor genera una nota de cargo anexando todos los soportes necesarios, por ejemplo, si se trata de una bonificación de n centavos en la compra de cada litro deberá anexar fotocopias de las facturas emitidas por el andén para corroborar que se esté cobrando el apoyo sobre los litros efectivamente comprados. Una vez que se tiene el soporte lo envían junto con la nota de cargo al departamento de ventas foráneas el cual se encarga de validar el concepto y documentos de autorización, en caso de no existir se conseguirá la firma de los directores que hayan autorizado el apoyo, una vez hecho esto se hace llegar al departamento de administración de ventas en donde pasa por una segunda revisión y genera un a solicitud de nota de crédito para

cada una de las notas, ya con esta solicitud se me entrega a mí reviso que la nota de cargo cuente con todos los requisitos fiscales, y que los cálculos y soportes para llegar al importe reclamado sean correctos. Si no existe ningún problema se los paso al departamento de crédito y cobranzas en donde se proporciona una factura a afectar que en ocasiones es referida desde un principio por el distribuidor y en caso contrario para que sea notificada como disminuida para el control de los pagos del distribuidor. Una vez que se cuenta con la factura a afectar es notas y soportes se me devuelven para la elaboración de las notas de crédito que capturo en el sistema que automáticamente disminuye los saldos de las facturas. Cuando las notas de crédito son firmadas por el jefe de ingresos y el contador corporativo entrego las originales a crédito y cobranzas para que se le hagan llegar al distribuidor y con una de las copias y los soportes elaboro la póliza de diario afectando al gasto correspondiente y disminuyendo el saldo de clientes.

Elaboración de cédulas de Auditoría.

Las cédulas de auditoría de ingresos sirven a los auditores externos para llevar a cabo la revisión de las operaciones y registros contables y comprobar que se encuentren realizados correctamente para la emisión de los dictámenes.

Para poder realizar estas cédulas el primer paso es solicitar la generación de los mayores auxiliares al departamento de estados financieros para poder efectuar el vaciado de los movimientos mensuales a las cédulas ya que cada una de ellas está diseñada para mostrar los ingresos de cada empresa del grupo de la manera más clara posible, por ejemplo, Ganaderos productores de leche pura S.A. de C.V. presenta las siguientes cédulas:

C-1. En esta cédula se muestran las ventas brutas, las devoluciones sobre ventas y las rebajas y bonificaciones sobre ventas que se dieron mensualmente separando cada una de las tres tasas a las que están gravadas las ventas de la empresa, es decir, al cero, diez y quince por ciento.

C-2, C-3, C-4. Las siguientes tres cédulas se muestran un desglose de las cuentas de ingresos gravadas al quince por ciento, diez por ciento y los exentos, respectivamente.

C-5. En la siguiente cédula se muestra la suma de las ventas más los ingresos, debidamente separados por tasas y se le restan los que quedaron pendientes de cobro durante el mes.

C-6. En esta cédula se realiza un amarre entre el IVA trasladado que se tiene registrado contablemente y el que fue contemplado para realizar la declaración no debe haber ninguna diferencia, en caso contrario se procede a investigar que es lo que sucedió para solucionarlo.

C-7. Aquí se muestra un amarre entre el IVA realmente generado y el IVA registrado en libros y se compara también contra la declaración de pago provisional.

C-8. Amarre del IVA acreditable en libros contra el declarado.

C-9. Resumen informativo de las declaraciones de pagos provisionales, se muestran los ingresos gravados, el IVA trasladado que generan que contra el IVA acreditable nos da el IVA a favor del mes. En el caso de Ganaderos el IVA siempre será acreditable debido a que la mayoría de los productos están a la tasa del 0%, no generando una gran cantidad de IVA trasladado por lo que debido a la magnitud de los gastos realizados siempre resulta mayor el IVA acreditable, generando con esto una recuperación de IVA de treinta y dos millones de pesos mensuales en promedio, lo cual representa un ingreso nada despreciable.

C-9.1. Esta es otra cédula informativa sobre las recuperaciones de IVA de meses anteriores puesto que el SAT tarda unos tres meses en realizar este depósito.

C-10. Esta cédula es la que muestra el resumen acumulado de todos los ingresos gravados y su IVA menos el IVA trasladado llegando al IVA por recuperar que debe ser el mismo que es que se encuentra registrado en contabilidad bajo ese concepto.

Una vez cuadrado el IVA de los pagos provisionales contra el IVA pendiente de recuperar, las cédulas están terminadas y se pasan al jefe de ingresos para su revisión quien después de darles el visto bueno se las entrega al departamento de análisis financiero quien efectúa otra revisión y de no tener inconvenientes se entregan al área de auditoría para una revisión final y por fin pasan a los auditores.

Facturación serie M.

Debido a que los depósitos sólo tienen la posibilidad de realizar las facturas de las ventas diarias producto de las liquidaciones y que una vez hecho esto cierran el día para poder repetir la operación, el área de ingresos se encarga de facturar cualquier otra cosa que sea necesaria para la operación o solicitada por algún departamento o área además de rehacer facturas por errores o "refacturar" cuando por alguna razón los datos de la factura original no son correctos.

Para realizar una factura por vacunas, fletes, arrendamientos, ventas de producto al personal, complementos de diferencias entre lo facturado y liquidado o facturas para maquinarias sin valor comercial enviada a reparar al extranjero, por mencionar algunos conceptos, es necesario un memorando de los depósitos, crédito y cobranzas o del área interesada en donde se revisa que contenga las firmas de los responsables y del director administrativo, la causa o motivo de la solicitud y los soportes necesarios, si todo es correcto se elabora la factura y se realiza el registro contable afectando las cuentas convenientes para cada situación.

Refacturación serie M.

Tal y como se mencionó anteriormente en ocasiones las facturas por errores del sistema o captura se emiten un cliente equivocado, a un precio distinto al autorizado, con errores en las piezas o simplemente

porque el cliente quiere dos facturas en lugar de una, en estos casos es necesaria una refacturación.

El proceso de la refacturación es similar a la elaboración de factura, es decir, que también requiere de la elaboración de un memorando donde se expliquen las causas, que incluya las firmas de los responsables y la de dirección, en los casos de diferencias en precio y cancelaciones de factura es necesario el memorando de autorización de la diferencia y la entrada al almacén respectivamente. Una vez con todo esto procedo a la elaboración de dos documentos, una nota de crédito que cancela a la factura original y una factura que es la que sustituye a la que originalmente contenía los errores (excepto en las cancelaciones que sólo generan nota de crédito). Posteriormente verifico que la información capturada sea correcta mediante la generación de un diario y un sumario del día y compruebo que las cifras sean iguales y por último cancelo físicamente la factura que contenía los errores y realizo el registro contable.

Notas de crédito.

Las notas de crédito como ya se mencionó son documentos que disminuyen el saldo de los clientes o de los deudores por lo que su elaboración requiere de un apego completo a las políticas y al control interno para evitar su mala utilización.

Para su elaboración se requiere un memo del depósito (cuando la cantidad se encuentre en la cuenta de deudores diversos de los jefes administrativos) o de crédito y cobranza en coordinación con los distribuidores o clientes, y debe contener las firmas de los responsables y del director administrativo y el concepto que motiva la nota de crédito como cancelación de facturas, cartas reclamo (devoluciones), descuento por manejo de mercancía (mermas) o diferencias en precios por mencionar algunos. Si la nota procede realizo la captura y verifico al final que coincidan los reportes de diario y sumario para cerciorarme que los datos hayan sido ingresados al sistema correctamente y por último genero la póliza para el registro contable.

Notas de cargo.

Tal y como existen notas de crédito para disminuir saldos de igual manera existen notas para aumentar las deudas o crearlas por conceptos distintos a los del giro de la empresa pero que de igual manera son necesarios para llevar su operación.

Las notas de cargo tienen el mismo proceso de las notas de crédito y algunos de los conceptos por los cuales se elaboran son: intereses, comisiones, cargo a distribuidores por devolución de autoservicios, y venta de producto al personal de las filiales entre otros.

Adición de la facturación a cartera.

Esta adición no es otra cosa más que integrar todas las series independientes de los depósitos y las notas de crédito y cargo realizadas en ingresos al sistema para que cualquier usuario que genere y consulte algún reporte que utilice esta información tenga los datos al día de la adición.

Este proceso comienza con el cierre de las series de facturación que realizan los depósitos, una vez hecho esto realizo una validación previa y veo si existen rechazos, estos rechazos regularmente se dan en las notas de crédito por varios motivos como por ejemplo que la factura que se afecta tenga una fecha posterior a la generación de la nota de crédito, no tengo mas que cambiar el estado de "afectar factura" a "no afectar factura", repite}o la validación, si no hay rechazos emito un "reporte de cifras de control" en donde se asienta que no ha existido ningún rechazo y doy la validación definitiva.

Adición de la cobranza de los distribuidores.

Esta adición funciona de manera similar a la adición de facturación a cartera, es decir, el proceso comienza con crédito y cobranzas que envía un reporte de cobranza de los distribuidores y una vez recibido por mi, emito un reporte de validación previa y después uno de validación definitiva y adición de cobranza a distribuidores que en caso de presentar rechazos notifico a crédito para su corrección y realizo su adición nuevamente.

Facturación de recolección de leche a socios.

Como se mencionó al principio, alpura encuentra su principal insumo de leche en 158 explotaciones ganaderas repartidas en varias entidades de la República con 86,000 vacas y su correspondiente recría por lo que es necesario realizar el traslado de la leche al lugar donde será procesada. Transportadora de leche alpura es la que se encarga de proveer este servicio a los socios dueños de las rancherías que son los que corren con ese gasto. La elaboración de las facturas que emite T.A.S.A. a cada uno de los socios es tarea mía y para esto realizo el siguiente procedimiento.

Una persona de T.A.S.A. se encarga de generar una liquidación a socios y proveedores y una vez en mis manos me encargo de revisar que los datos sean correctos, y comienzo con el proceso de facturación capturando el número de socios y cantidad de viajes y litros recolectados durante el periodo (regularmente es una semana), procedo a la impresión de las facturas y realización de la póliza correspondiente, hago el cierre de facturación y finalmente envío las facturas al personal de T.A.S.A. para que se las hagan llegar a los socios.

Razones Financieras.

Una de mis labores más interesantes es la elaboración de las razones financieras, debido a la trascendencia de la información que contienen, como ya sabemos son un elemento importante y necesario para la toma de

decisiones mediante el conocimiento en términos más contundentes y resumidos de la situación de la empresa en aspectos muy específicos.

Las razones analizadas en la empresa son:

1. Liquidez.
2. Capital de trabajo.
3. Prueba del ácido.
4. Apalancamiento financiero.
5. Protección al pasivo total.
6. Protección al pasivo circulante.
7. Patrimonio inmovilizado.
8. Financiamiento a clientes.
9. Rotación de clientes y documentos.
10. Número de días de cartera.
11. Número de días de cartera.
12. Rotación de inventarios de producto terminado.
13. Número de días de inventarios.
14. Rotación de inventarios materia prima.
15. Número de días en inventarios.
16. Rotación de planta.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.

Grupo alpura posee la estructura de la mayoría de las empresa grandes, esto es, una organización dividida claramente en departamentos encargados de una parte específica de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desempeño de las labores organizacionales mediante la observación de los procedimientos y políticas establecidos para tal fin.

Esta división hace que cada área funcione como una especie de engrane que se encarga de cubrir las necesidades de las demás áreas y busca en todo momento satisfacerlas como si se trataran de clientes internos, tal y como se expresa en la misión y visión de la empresa. Estos pequeños engranes a su vez se unen para conformar organizaciones independientes que toman el mismo principio dominante para las empresas del grupo, la satisfacción interna que permitirá brindar productos de calidad al consumidor final.

Es evidente que estas organizaciones independientes forman parte de un mercado global lo cual permite la realización de un sin fin de transacciones nacionales e internacionales que por su naturaleza pueden ser clasificadas en dos tipos: las realizadas entre empresas de un mismo grupo y las que son realizadas con empresas ajenas a éste. Estas transacciones realizadas entre empresas de un mismo grupo reciben el nombre de "operaciones entre partes relacionadas" siendo este precisamente el caso de Alpura lo cual resulta estructuralmente muy interesante debido a su proliferación y forma de operar en un gran número de grandes empresas que fomentan la creación de industrias que, de manera estratégica, pueden ofrecer bienes o servicios a otras que ve por los mismos intereses y que es independiente en su funcionamiento y sus implicaciones fiscales entre otras. Es por esto que me gustaría tratar este tema un poco más a fondo.

Operaciones entre partes relacionadas.

En términos generales, podríamos definir el concepto de partes relacionadas, como las transacciones entre entidades de control común que operan en una o en diferentes jurisdicciones fiscales.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) considera que: "dos o más personas (físicas o morales) son partes relacionadas cuando una participa de manera directa o indirecta en la administración, control o capital de la otra, o cuando una persona o grupo de personas participe directa o indirectamente en la administración, control o capital de dichas personas."

De tal suerte tenemos que las empresas de grupo Alpura recaen en este supuesto ya que comparten directivos además de accionistas.

Antecedentes de partes relacionadas.

La práctica de conformar grupos de empresas encaminadas al crecimiento y mayor desarrollo es en realidad una práctica que he tenido proliferación en las últimas décadas. La historia misma del desarrollo económico y el crecimiento de las empresas es la que nos guía para conocer el surgimiento de las operaciones entre cada una de estas organizaciones pertenecientes al grupo o "partes relacionadas" como las define la ley.

El creciente comercio interno y externo de las naciones, dio pie a la creación de un gran número de empresas manufactureras, comerciales y de servicios, mismas que a su vez requirieron, por su enorme desarrollo, de sus propias empresas, es decir, empezaron a formar grupos de empresas que, desde el punto de vista administrativo, se integraron horizontal y verticalmente.

Pero la formación de estos grupos de empresas, no sólo fue el interés puramente económico, comercialmente hablando, sino que también influyó el aspecto fiscal.

¿Cómo es que aparece aquí el factor de los impuestos? Pues sí, las operaciones entre empresas relacionadas pueden dar lugar a traspaso de utilidades, incremento de pérdidas, beneficios indebidos a través de la generación de saldos a favor de impuestos o disminución en los montos de éstos a pagar; es posible reducir la carga fiscal de un grupo, ya sea trasladando las utilidades hacia un país donde existan menores cargas impositivas o hacia un paraíso fiscal, o hacia un país sede, cuando son empresas que forman parte de un grupo multinacional.

Tratándose de impuestos, existe una cotidiana "lucha de ingenios" entre los gobiernos y los causantes: el causante busca como no pagar o pagar menos impuestos - con esto le indica el camino a la autoridad - y la autoridad busca las formas de evitar que el causante no pague o pague menos impuestos.

Los primeros esfuerzos normativos, relativos a las operaciones entre partes relacionadas y los precios que entre ellas se otorgan, se realizaron en Gran Bretaña en 1915, seguido de los Estados Unidos de América que durante el año 1917 los implementó.

En los años de 1928 y 1935, en las convenciones de la Liga de las Naciones se reconoció el principio de "arm's length" (principio prudencial o de igualdad), como un mecanismo natural del mercado para determinar el precio real de las operaciones mercantiles a través de la libre competencia entre partes no relacionadas, término que se aceptó e incluyó en los dos modelos básicos de comercio internacional: el modelo ONU (Organización de Naciones Unidas) y el modelo OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico).

En dichos modelos se establece que las operaciones entre partes relacionadas se deberán celebrar bajo las mismas condiciones que prevalecerían si no existiera tal relación.

Al respecto, a partir de su incorporación a la OCDE en 1994, México inició su acercamiento al ambiente internacional de las operaciones entre partes relacionadas y para 1997 la legislación fiscal mexicana fue modificada para introducir algunos conceptos contenidos en las directrices de la OCDE.

Pero, ¿qué es todo esto del principio de plena competencia?

Cuando las empresas independientes negocian entre sí, las fuerzas del mercado determinan normalmente las condiciones de sus relaciones comerciales y financieras (por ejemplo, el precio de los bienes transferidos o de los servicios prestados y las condiciones de la transferencia o de la prestación). Cuando las empresas asociadas negocian entre sí, tal vez las fuerzas externas del mercado no afecten de la misma manera a sus relaciones comerciales y financieras aunque, a menudo, las empresas asociadas pretendan reproducir en sus negociaciones las dinámicas de las fuerzas del mercado. Las administraciones tributarias no deberían considerar automáticamente que las empresas asociadas pretenden manipular sus beneficios. Pueden existir dificultades reales en la determinación exacta del precio de mercado ante la ausencia de fuerza del mercado o ante la adopción de una estrategia comercial particular. Es importante tener presente que la necesidad de practicar ajustes para aproximarse a las condiciones de plena competencia surge con independencia de cualquier obligación contractual asumida por las partes de satisfacer un precio en particular o de cualquier intento de minimizar la imposición fiscal. De esta manera, cualquier ajuste fiscal guiado por el principio de plena competencia no debería afectar a las obligaciones contractuales esenciales asumidas por las empresas asociadas sin una finalidad fiscal y podría ser procedente incluso cuando no hay intención de minimizar o evadir impuestos. La consideración de los precios de transferencia no debería confundirse con la consideración de los problemas del fraude o la elusión fiscal, aun cuando las políticas del precio de transferencia puedan ser utilizadas para dichos fines.

Cuando los precios de transferencia no responden a los precios del mercado y al principio de plena competencia, podrían distorsionarse las deudas tributarias de empresas asociadas, y los ingresos tributarios de los países receptores de la inversión. Por esto, los países miembros de

la OCDE han acordado que, a efectos fiscales, los beneficios de las empresas asociadas puedan ser ajustados en la medida necesaria para corregir las distorsiones mencionadas y asegurar de este modo que se cumple el principio de plena competencia. Los países miembros de la OCDE consideran que se logra un ajuste adecuado determinando las condiciones de las relaciones comerciales y financieras susceptibles de encontrarse entre empresas independientes en operaciones similares.

A parte de las consideraciones fiscales, otros factores pueden distorsionar las condiciones de las relaciones comerciales y financieras establecidas entre empresas asociadas. Por ejemplo, dichas empresas pueden estar sometidas a presiones gubernamentales opuestas (tanto en el propio país como en el extranjero) relativas a las valoraciones aduaneras, derechos anti-dumping y controles de cambios o de precios. Además, las distorsiones en los precios de transferencia pueden estar causadas por las necesidades de tesorería de un grupo multinacional. Un grupo empresarial puede verse presionado por los accionistas a mostrar una elevada rentabilidad en la compañía matriz. En especial si la información dirigida a los accionistas no se presenta en forma consolidada. Todos estos factores pueden afectar a los precios de transferencia y a la cuantía de los beneficios atribuidos a las empresas asociadas de un grupo multinacional.

No se debería suponer que las condiciones establecidas en las relaciones comerciales y financieras entre empresas asociadas se desvían invariablemente respecto de las que demandaría el mercado libre. Las empresas asociadas de los grupos empresariales tienen normalmente un grado de autonomía considerable y, a menudo, negocian entre sí como si fueran empresas independientes. Las empresas responden a las situaciones económicas derivadas de las condiciones de mercado en sus relaciones, tanto con terceros como con empresas asociadas. Por ejemplo, los directivos locales pueden estar interesados en conseguir unos buenos resultados y, por tanto, no querrían fijar precios que redujeran los beneficios de sus propias sociedades. Las administraciones tributarias deberían tener presente que, desde el punto de vista de la gerencia, las partes relacionadas se encuentran incentivadas para utilizar precios de plena competencia con el objeto de poder juzgar la actuación de los diversos centros generadores de beneficios. Las administraciones

tributarias deberían recordar estas consideraciones con el objeto de facilitar una asignación eficiente de sus recursos a la hora de seleccionar y llevar a cabo comprobaciones de precios de transferencia. En ocasiones puede suceder que las relaciones entre empresas asociadas influyan en el resultado de la negociación. En consecuencia, la evidencia de condiciones de negociación dura no es suficiente por sí sola para determinar si éstas responden al principio de plena competencia.

Declaración del principio de plena competencia.

La declaración que otorga un carácter oficial el principio de plena competencia se encuentra en el párrafo 1 del artículo 9 del modelo de convenio fiscal de la OCDE, constituyendo éste el fundamento de los convenios fiscales bilaterales entre países miembros de la OCDE y entre un número de países cada vez mayor de países no miembros. El artículo 9 dispone:

“Cuando dos empresas asociadas estén, en sus relaciones comerciales o financieras, unidas por condiciones aceptadas o impuestas que difieran de las que serían acordadas por empresas independientes, los beneficios que habrían sido obtenidos por una de las empresas de no existir dichas condiciones, y que de hecho no se han realizado a causa de las mismas, podrán incluirse en los beneficios de esa empresa y someterse a imposición en consecuencia.

Con el objeto de ajustar beneficios, tomando como referencia las condiciones que hubieran ocurrido entre empresas independientes en operaciones comparables, el principio de plena competencia persigue tratar a los miembros de un grupo empresarial como si operaran como empresas separadas en lugar de cómo partes inseparables de una sola empresa unificada. La preocupación se centra en la índole de las relaciones comerciales entre esos partícipes porque su consideración como empresas separadas lleva a tratar a los miembros del grupo empresarial como si fueran entidades independientes.

Hay varias razones que explican porque los países miembros de la OCDE y otros no miembros han adoptado el principio de plena competencia. Una de las primeras causas es que este principio ofrece un tratamiento fiscal equitativo para empresas multinacionales y para empresas independientes. El trato más igualitario a efectos fiscales entre empresas asociadas e independientes que supone el principio de plena competencia evita que surjan ventajas o desventajas fiscales que, de otra forma, distorsionarían la posición competitiva relativa de cada tipo de entidad. El principio de plena competencia facilita el crecimiento del comercio y de las inversiones internacionales al excluir las consideraciones fiscales de las decisiones económicas. Se ha observado que el principio de plena competencia funciona muy eficazmente en la gran mayoría de los casos. Por ejemplo, hay muchas situaciones referidas a la compra y venta de bienes y a los préstamos de dinero en las que el precio de plena competencia se puede encontrar fácilmente en operaciones comparables llevadas a cabo por empresas independientes comparables bajo circunstancias comparables. Sin embargo, hay casos muy significativos en los que el principio de plena competencia es difícil y complicado de aplicar, por ejemplo, en el caso de grupos multinacionales involucrados en la producción de bienes altamente especializados en intangibles exclusivos y/o en la prestación de servicios especializados.

Hay quienes observan imperfecciones inherentes al principio de plena competencia ya que la consideración de empresas separadas puede que no tenga siempre en cuenta las economías de escala y la interrelación de actividades diversas generadas por la integración de empresas. Sin embargo, no existen criterios objetivos de general aceptación para distribuir entre empresas asociadas las economías de escala o los beneficios derivados de la integración.

Reconocimiento de partes relacionadas.

¿Qué son partes relacionadas?

La Ley del Impuesto Sobre la Renta dice:

Titulo II	Titulo IV
De las Personas Morales	De las Personas Físicas
Capítulo VI	
De las facultades de las autoridades Fiscales	Disposiciones Generales
Art. 215	Artículo 106
Se considera que dos o más personas son partes relacionadas cuando una participa de manera directa o indirecta en la administración, control o capital de la otra, o cuando una persona o grupo de personas participe directa o indirectamente en la administración, control o capital de dichas personas.	Se considera que dos o más personas son partes relacionadas cuando una participa de manera directa o indirecta en la administración, control o capital de la otra, o cuando una persona o grupo de personas participe directa o indirectamente en la administración, control o capital de dichas personas, o cuando exista vinculación entre ellas de acuerdo con la legislación aduanera.

Estas pues, son las características para el reconocimiento de partes relacionadas que hace LISR. Ahora bien, las definiciones que nos ocupan hacen referencia a la participación de manera directa o indirecta en la administración, capital y control de otra empresa y son términos que debemos comprender, a fin de establecer las combinaciones posibles para reconocer partes relacionadas.

A continuación se enlistan algunas definiciones de estos conceptos:

Administración

Diccionario Enciclopédico: Gobernar, regir, cuidar.

Diccionario para Contadores: Rama de la dirección que abarca la inspección y operación en cualquier organización.

Conducción de un negocio u otra operación que requiere ordinariamente una fuerza de trabajo, así como de relaciones con terceros.

Administrador

Diccionario para Contadores: Una persona investida de funciones de mando, de gerencia o de dirección en un negocio o en una institución no lucrativa.

Capital

Diccionario Enciclopédico: Hacienda, caudal, patrimonio. Valor permanente de lo que de manera periódica o accidental, rinde u ocasiona rentas, intereses o fruto.

Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquélla en unión del trabajo y de los agentes naturales.

Diccionario para Contadores: Monto invertido en una empresa -de un negocio personal, de varias personas en sociedad o de una sociedad por acciones- por sus propietarios.

Control

Diccionario Enciclopédico: Comprobación, inspección, intervención, registro. Dominio, supremacía. Coordinación de la conducta. Regulación, limitación.

Diccionario para Contadores: Posesión directa o indirecta 0018 facultad para dirigir o influir sobre la dirección de la administración y políticas de una persona, bien sea mediante la posesión de valores con derecho a voto, por un contrato o en otra forma.

LISR Art. 64 Para los efectos de esta Ley, se consideran sociedades controladoras las que reúnan los requisitos siguientes:

- I. Que se trate de una sociedad residente en México.
- II. Que sean propietarias de más del 50% de las acciones con derecho a voto de otra u otras sociedades controladas, inclusive cuando dicha propiedad se tenga por conducto de otras sociedades que a su vez sean controladas por la misma controladora.

Que en ningún caso más del 50% de sus acciones con derecho a voto sean propiedad de otra u otras sociedades, salvo que dichas sociedades sean residentes en algún país con el que se tenga acuerdo amplio de intercambio de información. Para estos efectos no se computarán sus acciones que se coloquen entre el gran público inversionista, de conformidad con las reglas que al efecto dicte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

LISR Art. 66. Para los efectos de esta Ley se consideran sociedades controladas aquéllas en las cuales más del 50% de sus acciones con derecho a voto sean propiedad, ya sea en forma directa, indirecta o de ambas formas, de una sociedad controladora. Para estos efectos, la tenencia indirecta a que se refiere este artículo será aquella que tenga la sociedad controladora por conducto de otra u otras sociedades que a su vez sean controladas por la misma sociedad controladora.

Así, la administración es lo relativo a la marcha del negocio y el logro de sus objetivos: ventas, utilidades; por lo que la(s) persona(s) encargada(s) de esta actividad, ya sea para una persona física o para una persona moral, y se trate de una persona física o una persona moral que tenga relaciones de comercio con la persona física o persona moral a la que le presta sus servicios de administración, entonces hay partes relacionadas.

Normatividad.

El papel de las empresas multinacionales en el comercio mundial se ha incrementado espectacularmente durante los últimos años. Esto refleja en parte la mayor integración de las economías nacionales y el progreso tecnológico, particularmente en el ámbito de las comunicaciones. El crecimiento de las empresas multinacionales plantea cuestiones fiscales cada vez más complejas tanto para las administraciones tributarias como para las propias empresas multinacionales, ya que no se pueden considerar aisladamente las normas de tributación de las empresas multinacionales de cada país, sino que deben ser abordadas en un contexto internacional amplio.

Estas cuestiones surgen, en primer lugar de la dificultad práctica para ambos tipos de entidades, empresas multinacionales y administraciones tributarias, a la hora de determinar los ingresos y los gastos de una sociedad o de un establecimiento permanente parte de un grupo multinacional que deben ser tenidos en cuenta en una jurisdicción, en concreto donde las operaciones del grupo multinacional estén integradas.

En el caso de las empresas multinacionales, la necesidad de cumplir con requisitos legales y administrativos que posiblemente difieran de un país a otro crea problemas adicionales. Las diferencias en estos requisitos pueden conducir a imponer mayores obstáculos a las empresas multinacionales e implicar costos más altos de cumplimiento que aquellos en que incurra una empresa similar que operase únicamente dentro de una sola jurisdicción fiscal.

En el caso de las administraciones tributarias, pueden surgir problemas específicos tanto en la política como en la práctica. En el ámbito de la política, los países tienen que compatibilizar sus derechos legítimos a gravar los beneficios de un contribuyente en función de sus ingresos y gastos que pueden considerarse razonablemente como obtenidos en su territorio, con la necesidad de la tributación de esa misma renta en más de una jurisdicción tributaria. Esta tributación doble o múltiple puede obstaculizar las operaciones de bienes y servicios y los movimientos de capitales transfronterizos. En la práctica, la atribución de tales ingresos y gastos por parte de un país puede verse entorpecida por las dificultades para obtener los datos necesarios situados fuera de su propia jurisdicción.

En un principio los derechos de imposición de cada país dependen de si utiliza un sistema de imposición basado en la residencia, en la fuente o en ambos. En un sistema fiscal basado en la residencia, un país incluirá en su base imponible toda o parte de la renta, incluyendo la renta de fuentes situadas fuera de ese país (incluyendo las personas jurídicas como las sociedades) que sea considerada residente en esa jurisdicción. En un sistema fiscal basado en la fuente, un país incluirá en su base imponible las rentas obtenidas dentro de su jurisdicción fiscal, con independencia de la residencia del contribuyente. Respecto de las empresas multinacionales, estos dos criterios, utilizados frecuentemente

de manera conjunta, generalmente consideran a cada empresa del grupo multinacional como una entidad separada. Los países miembros de la OCDE han elegido este criterio de la entidad separada como el medio más adecuado para llegar a unos resultados equitativos y minimizar el riesgo de no eliminar la doble imposición. De esta manera, cada miembro individual del grupo esta sujeto a imposición por la renta que obtiene (según el criterio de la residencia o el de la fuente).

Con el objeto de aplicar el criterio de la entidad separada a las operaciones intragrupo, los miembros individuales del grupo deben tributar basándose en que sus relaciones mercantiles mutuas actúan conforme al principio de plena competencia. Sin embargo las relaciones entre miembros de un grupo multinacional pueden permitirles establecer condiciones especiales en sus relaciones intragrupo que difieran de aquellas que hubieran sido establecidas de haber actuado como empresas independientes en el mercado libre. A fin de asegurar la aplicación correcta del criterio de la entidad separada, los países miembros de la OCDE han adoptado el principio de plena competencia, bajo el cual deben eliminarse los efectos derivados de la existencia de condiciones especiales en los niveles de beneficios.

Medidas adoptadas por el gobierno para controlar las transacciones entre partes relacionadas.

Como se vio anteriormente esto de las transacciones entre partes relacionadas representa una constante lucha de ingenios entre los contribuyentes y las administraciones tributarias. Para esto el gobierno de México mediante la Secretaría de Hacienda y el SAT tratan de establecer lo lineamientos y medidas que procuran evitar al máximo estas desvirtuadas estrategias fiscales aunque no es nuevo el que las disposiciones fiscales contemplen lineamientos para regular las operaciones entre partes relacionadas.

Bajo este orden de ideas, haremos referencia a los aspectos que consideró el legislador para dar origen a las nuevas disposiciones regulatorias de esta clase de operaciones.

En la exposición de motivos que envió el Poder Ejecutivo al Congreso de la Unión se estableció:

Se proponen adecuaciones al régimen fiscal aplicable a las operaciones internacionales, congruentes con las nuevas prácticas y los tratados para evitar la doble tributación

Así se propone:

Establecer la presunción de que todos los pagos entre empresas o establecimientos residentes en México y países de baja jurisdicción fiscal, son pagos entre partes relacionadas.

Para el caso de los intereses que provengan de créditos que se hubieran otorgado a personas morales, establecimientos permanentes o bases fijas en el país de residentes en el extranjero, por personas morales residentes en México o en el extranjero que sean partes relacionadas, fue aprobada el 13 de noviembre por la Cámara de Senadores e incorporada la LISR la no deducibilidad de intereses provenientes de un endeudamiento excesivo de las empresas, considerando que deben de operar con márgenes de endeudamiento razonables desde el punto de vista fiscal y financiero, considerando que las reglas de subcapitalización o capitalización delgada, operan solamente entre partes relacionadas.

Las empresas que desarrollan sus operaciones a nivel internacional, operando con empresas relacionadas, constituyen filiales o sucursales en países de nula o baja tributación con un capital ínfimo y remiten "préstamos" desde la casa matriz (en lugar de invertir), los cuales son retribuidos con intereses enteramente deducibles por la filial y habitualmente sujetos a una tasa de retención para beneficiarios del exterior que resulta irrisoria o inexistente provocando un endeudamiento excesivo con relación al capital inicial, lo que en algunos casos provoca quiebra técnica.

Efectivamente, si una empresa necesita disponer de recursos para solventar una determinada inversión, analizará el tomar capital ajeno o recibir aportes de capital. Situación que en la actualidad se inclinará

por la segunda de estas dos alternativas al no existir un límite para este endeudamiento.

Para solucionar esta situación, numerosas legislaciones han incorporado recientemente las denominadas "reglas de capitalización delgada (thin capitalization rules)" que buscan igualar el costo de financiamiento con capital ajeno y propio.

El dictamen de la Cámara de Senadores a la Iniciativa de Ley para 2005, señala que la proporción de endeudamiento respecto del capital sea de 3 a 1.

Para ello se adiciona en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, la fracción XXVI al Artículo 32 (Conceptos No deducibles).

Con esta medida se evitara una merma importante en la recaudación.

La mayoría de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico aplican los lineamientos en materia de precios de transferencia, resultantes de las recomendaciones emitidas por dicha organización. Sin embargo, la legislación mexicana no prevé algunos de ellos.

Por ello, se sugiere incorporar las disposiciones que contengan la obligación de conservar la documentación que acredite que el contribuyente efectúa sus operaciones utilizando los precios que hubieran empleado partes independientes en operaciones comparables, así como los métodos tradicionales y alternativos aceptados por dicha organización para determinar tales precios.

Espíritu de esta reforma es respetar la preeminencia de los métodos tradicionales en la medida de lo posible.

La intención que se desprende de la iniciativa antes transcrita, es el que las operaciones que se realicen entre partes relacionadas siempre observen valores de mercado, con la finalidad de prevenir la evasión de impuestos al procurar que los contribuyentes declaren ingresos y deducciones que sean commensurables con sus actividades económicas.

No menos importante resulta conocer los aspectos (motivación) que consideran tanto la OCDE y el IRS para estos mismos efectos.

Así tenemos por ejemplo que la OCDE, desarrolla mecanismos para remover los obstáculos que la doble tributación ocasiona en el comercio mundial y responde a las reglas asertivas del IRS sobre precios de transferencia. En el caso del IRS, su motivación se funda en aspectos muy similares a los contemplados en México. En este sentido, las regulaciones aplicables a operaciones entre partes relacionadas tienen como objetivo el prevenir la evasión de impuestos al procurar que los contribuyentes reflejen claramente ingresos y deducciones.

Consideramos destacar que nuestro principal socio comercial (Estados Unidos) tiene experiencia cercana a las tres décadas en el manejo de disposiciones reguladoras de operaciones entre partes relacionadas.

Finalmente, debemos recordar que si bien es cierto que continúan definiéndose lineamientos más claros para regular los aspectos fiscales que se deriven por operaciones entre partes relacionadas, también lo es que no es nuevo el que existan disposiciones tendientes a observar este tipo de transacciones, tal y como se pudo ver es las disposiciones para este ejercicio fiscal.

Como se mencionó anteriormente grupo alpura funciona como una comunidad estratégicamente diseñada en la que cada una de sus empresas proveen bienes y servicios a las demás unidades con el objeto de mejorar la situación grupal y de alguna manera controlar los ingresos y gastos de una forma más amplia mediante la creación o modificación de alguno de los servicios prestados, no es para nada extraño que las empresas realicen modificaciones en los servicios que probablemente sean comunes pero, que por decisiones estratégicas sean cambiados mediante pequeños ajustes para que en vez de ser proporcionado por la misma empresa ahora sea dado por alguna otra del grupo convirtiendo con esto en un gasto para la que antes lo realizaba por sí misma, todo esto por supuesto en aras de un resultado fiscal más conveniente.

Tal y como se pudo apreciar alpura explota todas las ventajas de pertenecer a un grupo de empresas, por supuesto con la observancia constante a los lineamientos legales para evitar la comisión de algún delito fiscal.

APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN EL CAMPO LABORAL.

Hace algún tiempo alguien me contó la historia de un hombre y su travesía por el desierto, un buen día en el camino, encontró a una persona desamparada con un niño que imploraban por un poco de agua y después de pensarlo un poco decidió ofrecerles la que le quedaba. Después de beber y para agradecer el favor el niño pidió al hombre que metiera la mano en un saco que yacía junto a ellos y parecía ser su única pertenencia y tomara tanto como quisiera del interior, al caer en la cuenta de que eran simples guijarros, el hombre tomó sólo algunos para no ofenderlos y continuó su camino. A la mañana siguiente, cual sería su sorpresa al descubrir que los guijarros se habían convertido en diamantes, la reacción inmediata, por supuesto, fue el lamentarse por no haber tomado más.

En cierta forma, algo así sucede con nuestra larga formación, ya que muchas veces por pereza, la idea de inutilidad o simple falta de importancia olvidamos muchas cosas que a diario serían de gran utilidad en nuestro campo de desempeño.

En alguna reunión de trabajo, social o en una simple conversación surgen temas diversos en los que siempre hay un momento en el que nos gustaría mucho recordar aquella clase, o frase del libro que encajaría a la perfección, "mi reino por recordar" diría yo a veces, aunque por supuesto nadie posee una memoria tan amplia, lo ideal sería estar siempre en la posición de decir "sé algunas cosas y las que no, sé en donde encontrarlas" como inteligentemente apuntó un buen maestro en alguna ocasión. Este conocimiento es el que hace que un profesional sea bueno y capaz en el ejercicio de su carrera, aunque para ser honestos, no todos tenemos la fortuna de ubicarnos en un empleo que nos permita echar mano de la vasta formación recibida en las aulas, máxime si entramos a una organización mediana o grande en las que por desgracia, el tamaño es directamente proporcional a la división del proceso diario, limitando con esto la práctica de una sola persona en todas las partes de la operación, sin que esto represente, por supuesto, un obstáculo para tener una noción general de lo que se realiza.

Estos, evidentemente representan conocimientos adquiridos ya durante la práctica profesional, pero enfocándonos en la formación universitaria, puedo decir, sin ninguna arrogancia, que desde el momento en que salí a enfrentarme con el mercado laboral me sentía capaz de encarar cualquier prueba de conocimientos debido al hecho de que las aulas brindan la posibilidad de aprender constantemente y reafirmar las bases, ejemplo de esta confianza fue el examen de conocimientos que me dio la oportunidad de entrar a grupo alpura.

El programa de estudios ofrece un espectro amplio en la integración de los profesionistas, ya que independientemente de la especialización que necesitemos para enfrentar el día a día, nuestra formación tiende y debe consolidarse de manera cabal para que los Licenciados en Contaduría seamos capaces de enfrentar cualquier problemática y escenario por muy complejo que pueda resultar como producto de las operaciones cotidianas, y creo que en gran medida esto es posible dentro del margen de los programas actuales ya que en un panorama general, están la mayoría de los conocimientos básicos y especializados que son a todas luces útiles en la práctica debido a su relativa inalterabilidad con el paso de los años.

Haciendo un recorrido por el programa de estudios de la carrera de Licenciado en Contaduría podemos ver que en el primer semestre nos encontramos por primera vez y a profundidad, para la gran mayoría, con la contabilidad, que es la estructura fundamental de la carrera, además de la administración con la que existe una estrecha relación y complementación. A mi juicio este es un punto clave debido a que esta apreciación inicial que logremos obtener de ellas define terminantemente nuestra percepción y la facilidad o dificultad para comprender sus diferentes ramas en los semestres posteriores y lo cierto es, que la habilidad de los maestros de mostrar a la contabilidad como una carrera interesante y de gran potencial reafirma, o siembra en algunos alumnos la incertidumbre en cuanto a la elección de su carrera que incluso, puede llevarlos a la deserción.

La Contabilidad, Administración y Derecho, que siguen viéndose durante todos los semestres, me han sido de gran utilidad en la aplicación profesional que desempeño, otras más como la Economía, que se integra en el quinto semestre y continúa en el sexto, además de Problemas de México

que se ve en séptimo, me parecieron por demás ilustrativas y útiles incluso rebasando lo laboral y permitiéndome entender hasta la fecha los fenómenos y sucesos de la economía nacional y global así como los distintos entornos que influyen directamente para las regulaciones de las transacciones internacionales como las de operaciones entre partes relacionadas vistas en este trabajo.

Existen sin embargo otras asignaturas de las que no es tan común echar mano si no desempeñamos puestos en ambientes específicos, tal es el caso de la estadística descriptiva y su continuación de inferencia estadística, en tercer y cuarto semestre respectivamente, que a mi juicio podrían concentrarse en uno solo además de darles un enfoque más práctico y no tan mecánico, es decir, no sólo memorizar un montón de fórmulas sino enseñar su aplicación en casos reales que incluso, tal vez vivimos pero que nunca logramos asociar con ese conocimiento debido a que no se nos mostró de esa manera, lo mismo pasa con las matemáticas, a menudo se pierde de vista mostrar la aplicación práctica y su enorme utilidad desvirtuando así el fin principal de esta enseñanza.

Por desgracia, y en mi humilde opinión, los programas de materias no contemplan aspectos importantes en la integración de un conocimiento integral y no brindan la importancia que ameritan las exigencias actuales debido a que fueron elaborados hace varios años, en un tiempo con necesidades de información y herramientas distintas. Prueba de esto es el cambio diametral que trajo consigo la revolución informática con sus interminables ventajas como disminución de errores y tiempos de elaboración de reportes, la creación de programas dedicados a la optimización de las labores y el control contable de las organizaciones, entre muchísimos otros cambios que hacen virtualmente imposible que alguien que no tiene las nociones básicas pueda incorporarse al ritmo laboral de inmediato. Debido a esto, sería necesario adelantar este encuentro con la Introducción a la Informática visto hasta el séptimo semestre además de darle una continuidad en semestres posteriores en los que pueden abordarse materias de aplicación práctica como el manejo de la paquetería contable que cabe mencionar, actualmente existen en la Facultad pero sólo como una opción, y que debido a su trascendencia resulta imperativo incluirlas como parte de la formación.

En términos generales me siento preparado para enfrentar los retos que ofrece mi trabajo aunque hubiera disfrutado mucho la posibilidad de tener un acercamiento práctico más relacionado con los métodos actuales y sobre todo, el manejo de información que pudiera parecer más real, de empresas que responden ante problemáticas contemporáneas. Por supuesto nada de esto es inmutable, y creo que mientras existan generaciones de alumnos proactivas, inquisitivas y comprometidas consigo mismas y su entorno, además de maestros con la necesidad de actualizarse, de implantar nuevas formas y tópicos de estudio, en pocas palabras, de mejorar, de enfrentar su responsabilidad con la conciencia de la gran influencia que pueden llegar a ejercer sobre sus alumnos, el escenario no puede más que reformarse aportando profesionistas con las armas necesarias y sobre todo consciencia para mejorar su entorno.

INFLUENCIA LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

Es innegable la enorme huella que deja el hecho de haber tenido la oportunidad de forjarme como profesional en la Universidad Nacional Autónoma de México, desde la amplia visión que brinda la convivencia con la vasta diversidad de los estudiantes hasta la resolución de problemas muy específicos relacionados con nuestra carrera, pasando por supuesto por las valiosas enseñanzas de los catedráticos, algunas más personales y que siempre se agradecían, el perfeccionamiento de las técnicas de investigación y, debo decirlo, el gusto por aprender así como el hambre de nuevos conocimientos.

La incursión a cualquier organización brinda la excelente posibilidad de poner en práctica las diversas herramientas que fueron adquiridas durante nuestra formación, herramientas que nos servirán para adecuarnos rápidamente a las exigencias de la empresa y la sociedad y sobre todo para aportar y transformar siempre tendiendo a mejorar en mayor o menor grado las condiciones existentes.

Algunas organizaciones resultan ser más propicias a la ejecución de nuevas aportaciones ya que poseen estructuras y procesos administrativos no tan sólidos y efectivos y existen otras en las cuales estos procesos son el resultado de muchos años y a veces de varios estudios enfocados precisamente a su mejoramiento, aunque lo cierto es que todos son siempre perfectibles. Al pura es precisamente el tipo de organización con 30 años en búsquedas constantes de mejora de sus procesos en todos los aspectos, con aportaciones tecnológicas frecuentes y auditorías operacionales que contribuyen al mejoramiento de su funcionamiento. En el ámbito contable no existen en realidad muchas oportunidades de modificar tan radicalmente los procedimientos ya que son dictados por las leyes y adecuados a las necesidades de la empresa para reflejar la información de la manera más clara y dentro de la normatividad vigente. No obstante, y como menciono dentro de esta memoria, he podido realizar varias aportaciones y aunque probablemente algunas sean tan sutiles que ni siquiera se mencionan, están llenas siempre del afán de contribuir y buscar en todo la posibilidad de mejorar constantemente, incluso este trabajo en sí, es un

ejemplo de esto, ya que proporciona una buena aportación a la realización de manuales específicos de cada área debido a que hasta el momento no existen como tales porque sólo se limitan a dar una explicación general de cada departamento.

Así pues, puedo decir que la exploración constante de nuevos métodos encaminados a perfeccionar cada entorno siempre brindan la oportunidad de probar nuestro potencial y desarrollar las herramientas adquiridas en nuestra Universidad a la que con suerte, algún día podremos agradecer aunque nunca sea suficiente, todo lo recibido en las aulas.

Entiendo la enorme suerte que tengo al haber podido estudiar una carrera en esta institución y asumo la responsabilidad que eso implica. Agradezco profundamente a mi Universidad y a todos los maestros que le dan vida y me forjaron.

Es un orgullo pertenecer a la mejor Universidad de América latina.