



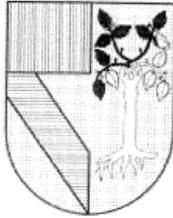
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**CAMPUS GUADALAJARA**

**“LA FILOSOFÍA *LEAN* APLICADA EN LOS  
PROCESOS DE UN SERVICIO *OUTSOURCING*  
INTEGRAL CONTABLE Y ADMINISTRATIVO  
PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA EN MÉXICO”**

**L.C.P. Julián Monarrez Lora**

Tesis presentada para optar por el grado de  
Maestro en Ingeniería  
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 2006098 con fecha 28-11-06.

Zapopan, Jal., Junio 2014



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## CAMPUS GUADALAJARA

### DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO

SR. JULIÁN MONARREZ LORA  
Presente

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS** titulada:

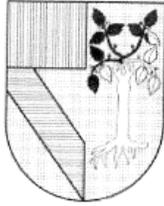
**LA FILOSOFÍA LEAN APLICADA EN LOS PROCESOS DE UN SERVICIO OUTSOURCING INTEGRAL CONTABLE Y ADMINISTRATIVO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.**

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar cinco ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom.

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## CAMPUS GUADALAJARA

Junio del 2014

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES DE GRADO  
P R E S E N T E

Me permito hacer de su conocimiento que **JULIÁN MONARREZ LORA**, de la Maestría en Ingeniería, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS titulada:

**LA FILOSOFÍA LEAN APLICADA EN LOS PROCESOS DE UN SERVICIO OUTSOURCING INTEGRAL CONTABLE Y ADMINISTRATIVO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.**

Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE



MTRO. MIGUEL ÁNGEL MORENO MIGUEZ  
ASESOR DE TESIS

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida profesional.

A mis padres, por inculcarme el espíritu de la educación continua y la perseverancia para alcanzar mis metas.

A mi esposa por ser un pilar importante y estar en todo momento apoyándome.

A mi hijo, mi principal inspiración para ser cada día mejor buscando ser un ejemplo digno a seguir.

A Florencio, por su consejo y orientación para iniciar este reto.

A mis profesores, por el tiempo invertido, los conocimientos y experiencias transmitidas durante sus cátedras.

A todas las personas que directa o indirectamente me han apoyado a seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, por darme la fuerza y mostrarme el camino que me ha llevado a este logro profesional en mi vida.

A mis padres Lupita y Gonzalo, por sus bendiciones y ser la base principal de mi educación, por estar siempre conmigo siendo un aliento y apoyo incondicional.

A mi esposa Liz, con su amor y capacidad me acompañó incansablemente hombro a hombro de la mano durante esta formación académica.

A mi hijo y amigo Andrés, por ser una fuente inagotable de inspiración y tomar de su tiempo para dedicarlo a estudios y trabajos que me permiten este grado.

A Florencio, por su guía fue fácil decidir afrontar este reto y por permitirme ser parte de esta metodología durante su crecimiento y evolución continuos.

A mis amigos y compañeros de estudio, quienes en todo momento me brindaron su apoyo y no dudaron en compartir su *expertis*, Lucia, Martha, Ricardo III, Ricardo, Humberto.

A mi equipo de trabajo principalmente a Mirna y Paola, quienes me apoyaron sin dudar durante este tiempo.

A Miguel Ángel Moreno, mi asesor de tesis, quien con su amplia capacidad y conocimiento en todo momento ha mostrado confianza, apoyo y seguimiento a este proyecto.

## RESUMEN

Esta tesis documenta una metodología en la que es aplicada la filosofía *Lean*, desarrollada para prestar un servicio outsourcing administrativo y contable integral para la Micro, Pequeña y Mediana empresa de México. Mediante el modelo general se muestra la intersección directa entre los procesos de la propia metodología con los procesos del cliente, que consiste en lo siguiente:

- La sustitución del proceso contable prestado por un contador interno o despacho de contadores externo de la empresa, por un proceso contable estandarizado que es ejecutado por colaboradores propios de la metodología.
- La implementación en las instalaciones de la empresa de una metodología administrativa ejecutada por medio una asistente administrativa que en forma constante es capacitada, asesorada y supervisada por colaboradores propios de la metodología.

Por medio de la aplicación de herramientas de la filosofía *Lean* en los procesos estandarizados de la metodología documentada, se identifican, analizan y eliminan elementos de tareas ineficientes, permitiendo cumplir con las necesidades del cliente de manera efectiva y eficiente, en la entrega de información administrativa impecable en forma diaria. Como consecuencia de esta información y con la aplicación de una filosofía de cero defectos, se logra una contabilidad estandarizada de clase mundial, cumpliendo con el objetivo esencial de la información contable, ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas.

El empresario delega los procesos administrativos y contables a una metodología confiable y estandarizada, permitiéndole dar valor agregado a los procesos claves del negocio, estimulando en forma natural el crecimiento y desarrollo de la empresa en forma sustentable.

Con la sinergia natural entre los organigramas de ambas organizaciones y observando los resultados de la aplicación de la metodología, se influye en la estructura del cliente para alinearse a los nuevos procedimientos así como adquirir un pensamiento de cambio positivo, logrando sistemáticamente implementar sanas prácticas administrativas y desarrollar buenos hábitos empresariales.

# ÍNDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Análisis de la situación .....</b>	<b>14</b>
1.1. Objetivo .....	14
1.2. Hipótesis.....	14
1.3. Justificación.....	14
1.4. Alcance.....	19
<b>2. Fundamento teórico.....</b>	<b>20</b>
2.1. Micros, Pequeñas y Medianas empresas en México. ....	20
2.2. Concepto <i>Lean</i> .....	22
2.2.1. Lean Manufacturing (Manufactura ágil) .....	25
2.2.2. <i>Lean Office</i> (Oficinas ágiles).....	25
2.2.3. <i>Lean Accounting</i> (contabilidad ágil o esbelta).....	30
2.3. Herramientas <i>Lean</i> .....	30
2.3.1. Mapa de Flujo de Valor (VSM).....	31
2.3.2. Análisis de la demanda.....	31
2.3.3. Haciendo el Trabajo Visible .....	33
2.3.4. Iniciando el flujo.....	33
2.4. Administración.....	34
2.5. Contabilidad .....	36
2.6. Análisis de Similitudes y Diferencias entre conceptos de <i>Lean</i> , Administración y Contabilidad.....	44
<b>3. Propuesta del modelo.....</b>	<b>48</b>
3.1. Introducción al Modelo.....	48
3.2. Identificación del proceso del negocio .....	49
3.3. Modelo y Descripción del negocio .....	50
3.3.1. Operación Administrativa directa con el Cliente, Asistente Administrativa (AA).....	53
3.3.1.1. Diagrama de Flujo de AA.....	54
3.3.1.2. Descripción del Proceso de AA .....	55
3.3.1.3. Herramientas Lean implementadas en el proceso de AA .....	59

3.3.2.	Contraloría Administrativa CA.....	64
3.3.2.1.	Diagrama de Flujo de CA .....	65
3.3.2.2.	Descripción de Proceso de CA .....	65
3.3.2.3.	Herramientas Lean implementadas de CA .....	70
3.3.3.	Contraloría Contable CC .....	71
3.3.3.1.	Diagrama de Flujo CC .....	71
3.3.3.2.	Descripción del Proceso CC.....	73
3.3.3.3.	Herramientas Lean implementadas en el proceso de CC.....	80
<b>4.</b>	<b>Análisis de casos .....</b>	<b>92</b>
4.1.	Vigente.....	97
4.2.	Sin Implementación de Metodología “IM” .....	98
4.3.	Renuncia.....	98
4.4.	Expulsión.....	101
4.5.	Cierre operativo de empresa.....	102
4.6.	Cierre planeado de empresa.....	102
<b>5.</b>	<b>Evaluación por el cliente de la metodología.....</b>	<b>103</b>
5.1.	Diseño de la evaluación.....	103
5.2.	Muestra de la evaluación.....	108
5.3.	Resultado y conclusión de la aplicación de evaluación.....	109
	<b>Conclusiones, recomendaciones y nuevas investigaciones .....</b>	<b>119</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>124</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estratificación de empresas según la Secretaría de Economía, (Censos Económicos 2009, 2011). .....	15
Tabla 2. Unidades económicas y personal ocupado total del Sector Privado y Paraestatal .....	16
Tabla 3. Participación porcentual de los estratos de la Secretaría de Economía en variables seleccionadas, 2008 (Censos Económicos 2009, 2011). .....	16
Tabla 4. Matriz de correlación, Herramientas Lean – Metodología documentada, (Monarrez Lora) .....	45
Tabla 5. Mañana típica de la Asistente Administrativa. ....	60
Tabla 6. Detalle de una sección de la Mañana típica de la Asistente Administrativa. ....	60
Tabla 7. Extracto de programa mensual de recepciones de empresas. ....	81
Tabla 8. Extracto de Diagrama de Gantt de tiempo estándar de ejecución de empresas asignadas. (Monarrez Lora). ....	83
Tabla 9. Radiografía o Guía contabilizadora. ....	85
Tabla 10. Detalle de una sección de la radiografía. ....	86
Tabla 11. Extracto del catálogo de cuentas maestro. ....	89
Tabla 12. Extracto de <i>Check list</i> de revisión. ....	90
Tabla 13. Estatus de clientes por año. ....	95
Tabla 14. Porcentaje que representan los clientes “vigentes” con relación al total de cada año. ....	97
Tabla 15. Porcentaje que representan los clientes “sin implementación de metodología” con relación al total de cada año. ....	98
Tabla 16. Porcentaje que representan los clientes “renuncia” con relación al total de cada año. ....	98
Tabla 17. Porcentaje que representan los clientes “expulsión” con relación al total de cada año. ....	101
Tabla 18. Porcentaje que representan los clientes “cierre operativo de empresa” con relación al total de cada año. ....	102
Tabla 19. Porcentaje que representan los clientes “cierre planeado de empresa” con relación al total de cada año. ....	102
Tabla 20. Población a considerar para aplicación de evaluación. ....	103
Tabla 21. Descripción de opciones de respuestas. ....	109
Tabla 22. Resultados comparativos de metodología documentada contra otros proveedores. ....	109
Tabla 23. Resultado comparativo de Item 1 de metodología documentada contra otros proveedores. ....	110
Tabla 24. Resultado comparativo Item 2 de metodología documentada contra otros proveedores. ....	111
Tabla 25. Resultado comparativo de Item 3 de metodología documentada contra otros proveedores. ....	112
Tabla 26. Resultado comparativo de Item 4 de metodología documentada contra otros proveedores. ....	113
Tabla 27. Resultado comparativo de Item 5 de metodología documentada contra otros proveedores. ....	113
Tabla 28. Resultado comparativo de Item 6 de metodología documentada contra otros proveedores. ....	114

Tabla 29. Resultado comparativo de Item 7 de metodología documentada contra otros proveedores..... 115

Tabla 30. Resultado comparativo de Item 8 de metodología documentada contra otros proveedores..... 115

Tabla 31. Resultado comparativo de Item 9 de metodología documentada contra otros proveedores..... 116

Tabla 32. Resultado comparativo de Item 10 de metodología documentada contra otros proveedores..... 117

Tabla 33. Resultado comparativo de Item 11 de metodología documentada contra otros proveedores..... 118

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estratificación de empresas según el fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa, (Secretaría de Economía, 2012). .....	20
Figura 2. Procesos claves de Metodología propuesta. (Moreno M., 2012).....	50
Figura 3. Modelo general de la metodología documentada y su intersección en el proceso de clientes. (Monarrez Lora).....	51
Figura 4. Descripción general del modelo y los procesos que integran la metodología propuesta. (Monarrez Lora). .....	53
Figura 5. Diagrama de flujo operativo de la Asistente Administrativa. (Monarrez Lora). .....	54
Figura 6. Diagrama de nomenclatura estandarizada para archivos electrónicos.....	64
Figura 7. Diagrama de flujo operativo de Contraloría Administrativa (Monarrez Lora). .....	65
Figura 8. Organigrama del área de Contraloría Contable.....	71
Figura 9. Diagrama de flujo operativo de Contraloría Contable. (Monarrez Lora)....	72
Figura 10. Representación gráfica de estatus de clientes por año. ....	96
Figura 11. Representación gráfica de clientes “vigentes” por año. ....	97
Figura 12. Representación gráfica de clientes “IM” por año. ....	98
Figura 13. Representación gráfica de clientes “renuncia” por año. ....	100
Figura 14. Representación gráfica de clientes “expulsión” por año. ....	101
Figura 15. Representación gráfica de clientes “cierre planeado de empresa” por año. ....	102
Figura 16. Primera sección de evaluación. (Moreno M., Anguiano C., & Monarrez L., 2014). .....	105
Figura 17. Segunda sección de evaluación. (Moreno M., Anguiano C., & Monarrez L., 2014). .....	106
Figura 18. Tercera sección de evaluación. (Moreno M., Anguiano C., & Monarrez L., 2014). .....	107
Figura 19. Representación gráfica del resultado comparativo de metodología documentada contra otros proveedores.....	110

## Introducción

En la actualidad gracias a la globalización, cada día se facilita el adquirir servicios y productos fabricados o producidos en el extranjero, los cuales tienen precios competitivos debido a la eficiencia de costos y gastos, así como sus metodologías de manufactura estandarizados. Esta situación ha obligado al empresario mexicano a evolucionar y buscar tener empresas más eficaces, innovadoras y eficientes, basados en la toma de decisiones con métricos y cifras confiables, oportunas, exactas, que reflejen la realidad de la empresa derivada de contar con una impecable administración y una contabilidad de clase mundial.

Sin embargo, hemos observado que en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, el proceso administrativo (enfocándonos en el control de los saldos de bancos, las cuentas por cobrar o clientes y cuentas por pagar o proveedores) se ha convertido en una carga para el empresario, ya que en el mejor de los casos la organización cuenta con un sistema o software administrativo que en la práctica no reflejan la realidad de la empresa.

Las principales deficiencia en la utilización de dichos software es debido a lo siguiente:

- a) El personal que opera el sistema no tiene la capacidad o conocimientos necesarios para la óptima utilización del mismo.
- b) No se tiene en la estructura un nivel de supervisión que otorgue un grado de certeza a las cifras que se obtienen de los reportes del sistema.
- c) El fabricante o diseñador vende la aplicación en el sistema, más NO la implementación y tropicalización operativa para la correcta parametrización de acuerdo a la realidad operativa de la organización. Lo anterior principalmente por el costo que implica hacer este trabajo y que, en la mayoría de los casos, el empresario no está dispuesto a hacer.

En caso de que la empresa no cuente con un *software*, la operación la realiza con reportes u hojas de cálculo, las cuales requieren de un estricto control y conocimiento de estas herramientas para que reflejen cifras cercanas a la realidad operativa y financiera.

En los orígenes de la teoría contable los resultados financieros deben mostrar con claridad las operaciones que afectan económicamente a una entidad, así mismo, el objetivo esencial de la información financiera que emana de la contabilidad es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas, (Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., 2011). Sin embargo, si partimos de que administrativamente no se tiene un control estricto del procedimiento que nos dé una certidumbre de las operaciones diarias, tenemos como resultado que los estados financieros no reflejan la realidad operativa ya que los registros contables se derivan de su contraparte administrativa.

Contablemente se observan dos tipos de Proveedores del servicio de contabilidad:

Por una parte el Proveedor interno o Contador interno, quien es un empleado de la empresa que tiene entre sus tareas o responsabilidades, la contabilización o registro de la operación diaria de la empresa, y que como subordinado del empresario realiza registros solicitados que no todo el tiempo reflejan la realidad operativa y buscan más una finalidad fiscal que un control de los saldos contables congruentes y exactos.

En otro escenario, observamos al Proveedor externo, o despacho contable externo, quien acude en forma esporádica a la empresa para recibir la información que deberá de contabilizar para obtener como resultados los impuestos que se deben de pagar para cumplir con la legislación fiscal y los estados financieros de la empresa. En este caso regularmente el contador no está involucrado con la operación de la empresa, por lo que registra contablemente lo que la empresa libera de operaciones (ingresos y egresos).

## 1. Análisis de la situación

### 1.1. Objetivo

Documentación de la aplicación de la filosofía *Lean* en el desarrollo de un servicio externo que tiene como objetivo la implementación de una metodología “*outsourcing*” que permita un eficiente, confiable y puntual proceso administrativo y contable desarrollado para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas “MiPyMe’s” en México.

### 1.2. Hipótesis

“La aplicación de los sistemas *Lean* a un proceso *outsourcing* administrativo – contable integral, permite contar con información administrativa y financiera oportuna, confiable y exacta para empresas micros, pequeñas y medianas empresas mexicanas que se encuentran en el rango de ingresos entre \$1, 000,000 y \$200, 000,000 pesos anuales”

### 1.3. Justificación

Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas (Censos Económicos 2009, 2011).

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como

criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

En el caso de México, considerando la información publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009, con fundamento en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la Secretaría de Economía emite un Acuerdo sobre los criterios de estratificación de las empresas, que en su primer punto señala: “El presente Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas...”, estableciendo como criterios el rango de número de trabajadores y el del monto de ventas anuales, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Estratificación de empresas según la Secretaría de Economía, (Censos Económicos 2009, 2011).

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\* Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.  
Tercero. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.  
Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de junio 2009.

Por los antecedentes que tenemos y por las características de uso de la información por parte del empresario, nuestro alcance está enfocado en las empresas que tienen como actividad económica preponderante el servicio, comercio y manufacturas, cubriendo así un 98% del total de unidades económicas a nivel nacional, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Unidades económicas y personal ocupado total del Sector Privado y Paraestatal por actividad económica 2008 (Censos Económicos 2009, 2011).

Actividad económica	Unidades económicas		Personal ocupado total	
	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>Total nacional**</b>	<b>3 724 019</b>	<b>100.0</b>	<b>20 116 834</b>	<b>100.0</b>
Servicios	1 367 287	36.7	7 340 216	36.5
Comercio	1 858 550	49.9	6 134 758	30.5
Manufacturas	436 851	11.7	4 661 062	23.2
Transportes, correos y almacenamiento	17 705	0.5	718 062	3.6
Construcción	18 637	0.5	704 640	3.5
Electricidad, agua y gas	2 589	0.1	235 688	1.2
Pesca y acuicultura	19 443	0.5	180 083	0.9
Minería	2 957	0.1	142 325	0.7

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

\* El personal ocupado total comprende tanto al personal ocupado dependiente de la razón social como al no dependiente de la misma.

\*\* Los totales nacionales excluyen: sector agropecuario, gobierno, asociaciones religiosas y organizaciones extraterritoriales.

Notas: Las actividades económicas se ordenaron de acuerdo con la cantidad de personal ocupado total.

En este cuadro y en lo sucesivo, la suma de los porcentajes puede no sumar cien por ciento debido al factor de redondeo.

Así entonces, tenemos que el rango que cubren a nivel nacional las Micro, Pequeñas y Medianas empresas representa el 99.8 % del total de unidades económicas, y cubren el 78.5% de personal ocupado, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Participación porcentual de los estratos de la Secretaría de Economía en variables seleccionadas, 2008 (Censos Económicos 2009, 2011).

Total nacional estrato	Unidades económicas	Personal ocupado total	Remuneraciones	Producción bruta total	Activos fijos
<b>Nacional</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Micro	95.3	45.6	11.5	5.9	9.8
Pequeños	4.3	23.8	24.9	13.0	12.2
Medianos	0.3	9.1	14.0	7.7	8.4
Grandes	0.2	21.5	49.6	73.4	69.5

Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2009, utilizando los criterios marcados por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

La gran atención que el dueño de la pequeña empresa dedica a la misma hace de la administración general un punto relevante dentro de su actividad, caracterizándolo como administrador independiente donde él mismo opera y dirige todas las acciones. Esto hace necesario que adquiera una habilidad especial para el manejo de la empresa, ya que le es muy difícil contar con empleados competentes o recursos técnicos financieros que apoyen su desarrollo. Se puede suponer que,

entre pequeñas empresas, todas son fuertes en su campo de operación, pero siempre trabajarán en desventaja ante las empresas grandes (Rojas Anzola, 1993).

Hemos observado que las MiPyMe's en su mayoría son creadas, motivadas y conservadas por el fundador o padre de familia. El proceso administrativo se desarrolla con reportes y conocimientos empíricos, iniciando con información que resulta suficiente para el empresario en una operación sencilla, debido a que las cifras y entorno los alcanza a controlar o por ser el que aporta en forma inicial el "know how" del negocio. Sin embargo, cuando la empresa crece y evoluciona, aumentan las operaciones, los movimientos y las actividades rebasan la capacidad de retención del detalle del empresario (debe de estar en forma constante), que si bien domina el macro ya no tiene el detalle de la operación y en la mayoría de los casos recurre al personal interno o terceros para implementar "parches administrativos" que ofrecen el registro de las operaciones fuera de tiempo y realidad, dando como resultado reportes con información no oportuna e inexacta para la toma de decisiones administrativas, contables y fiscales.

La pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas. El trabajo que realiza el dueño de la pequeña empresa se asemeja al de un "hombre orquesta" y se atribuye él mismo su especialidad interna. Generalmente se recurre a la asesoría financiera externa, lo cual deja el manejo contable y financiero en manos de un contador externo o consultor por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales del personal, finanzas y tributarios (Rojas Anzola, 1993).

Partiendo de los principios de la Filosofía *Lean* y aplicándolos para desarrollar una metodología para controlar las cuentas y procesos que dan vida al sistema administrativo de toda organización, Bancos, Clientes y Proveedores, se tiene como objetivo el proporcionar a las MiPyMe's un servicio mediante el cual pueda tener en forma diaria, información oportuna, confiable y exacta que sirva al empresario para la dirección estratégica de la empresa y la toma de decisiones.

Mediante la implementación de la metodología en las MiPyMe's podrán obtener los siguientes beneficios:

- ✓ Eficientar la estructura de personal en la organización, debido a que el seguimiento de la Metodología propuesta la puede llevar a cabo una persona en la empresa invirtiendo entre 1 y 3 horas al día, teniendo remanente para actividades adicionales. Obteniendo la empresa directamente los siguientes beneficios:
  - Eliminando mudas en tiempo en procesos administrativos y contables.
  - Eliminación de transportes, ya que la misma persona se encarga del mantenimiento de los subprocesos de Bancos, Clientes y Proveedores.
  - Disminución y/o eliminación de niveles de supervisión de los procesos.
  - Eliminación de personal con capacidad ociosa.
  - Análisis de eliminación de puestos con niveles ostentosos.
  - Ahorro en gastos de prevención y seguridad social.
  - Aumentar la eficiencia del uso de espacios útiles en la empresa.
  - Acotamiento del control administrativo a personal con actividades y responsabilidades específicas.
  - Delegación del reclutamiento del personal encargado de dar seguimiento a la metodología.
  
- ✓ Delegar la capacitación, ejecución y asesoría de los procesos Administrativos y Contables, eficientando la función del empresario a la supervisión y dirección de dichos procesos.
  
- ✓ Eficientar los tiempos que el empresario aplica en mejorar los procesos Administrativos y Contables, permitiendo invertir su tiempo en actividades que generen valor a la organización (dirección y/o supervisión de los procesos de fabricación, comercialización, ventas, etc.).
  
- ✓ Aumento de capacidad de reacción en caso de riesgo.
  
- ✓ Tener identificado y en forma clara el origen de los depósitos y el destino de los retiros bancarios.
  
- ✓ Disminución de la cartera de clientes y el ciclo de cobro, debido a que en todo momento se conoce la antigüedad de la misma.
  
- ✓ Disminución y/o eliminación de las pérdidas por cuentas incobrables de clientes.

- ✓ Búsqueda de mayor financiamiento con proveedores, ya que en todo momento se conoce la antigüedad e importes de las cuentas por pagar, implementado y eficientando la planeación de pagos.
- ✓ Mayor involucramiento del empresario en los procesos Administrativos y Contables como una figura de supervisión y dirección, al revisar todos los días los reportes administrativos.

#### 1.4. Alcance

Propuesta de desarrollo de un servicio externo (*outsourcing*) mediante la aplicación de una metodología Administrativa (control de saldos y operaciones de los rubros de bancos, clientes y proveedores), Contable y Fiscal, aplicable para las MiPyMe's establecidas en la República Mexicana que se encuentran en el rango de ingresos anuales de \$1,000,000.00 y hasta \$200,000,000.00 Pesos Mexicanos.

## 2. Fundamento teórico

### 2.1. Micros, Pequeñas y Medianas empresas en México.

Con base en información del Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (INEGI), se estima que las MiPyMe's constituyen el 99% del total de las unidades económicas del país, representan alrededor de 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos en México (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2007).

Actualmente el Gobierno Federal ha definido en su programa "Fondo Pyme" a las Pequeñas y Medianas Empresas como el "Motor de crecimiento económico de México".

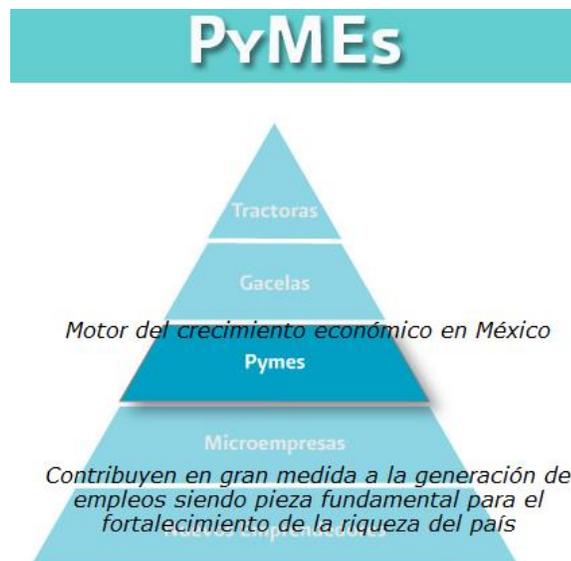


Figura 1. Estratificación de empresas según el fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa, (Secretaría de Economía, 2012).

En el entorno nacional:

Las agencias estatales mencionan como problemática más importante de la PyME:

- a) La debilidad financiera de la PyME.
- b) La demora en los pagos.
- c) La falta en los pagos.
- d) Los problemas de administración y organización, y
- e) Los problemas de mercado (Madrid Guijarro & Góngora Biachi, 2010).

Desde la perspectiva de los bancos, la baja canalización del crédito a las Pymes obedece a un conjunto de factores de naturaleza estructural bien identificados en la literatura, entre los que destaca la deficiente información de las Pymes que obedece a varias causas que a veces se combinan. La insuficiencia proviene, muchas veces, de la estructura poco profesional de la empresa en la que los sistemas contables son rudimentarios y las finanzas de la empresa y del empresario suelen estar confundidas en la contabilidad (Lecuona Valenzuela, 2009).

Los problemas que observa el Banco Mundial en la MiPyMe:

Es la falta de acceso al financiamiento y falta de asesoría empresarial, una deficiente administración y recursos humanos no calificados, ignorancia de oportunidades de mercado y desconocimiento de nuevas tecnologías, así como una mala organización que deriva en una producción de baja calidad (The World Bank, World Bank Institute and Latin America and the Caribbean Region Poverty Sector Unit, 2005).

Se observa que entre las principales problemáticas que tienen la PyME están relacionadas con la debilidad financiera, demora de los pagos, falta de inversión y problemática de administración y organización.

Las problemáticas observadas en el ámbito nacional e internacional se vería disminuida potencialmente si este tipo de empresas contara con una impecable administración e información financiera oportuna y confiable, la cual se puede llegar a tener aplicando la base de la filosofía *Lean* en los procesos Administrativos y Contables.

## 2.2. Concepto *Lean*

*Lean* es una manera de dar a la gente de todos los niveles de la organización, competencias y pensamiento compartido para sistemáticamente eliminar el desperdicio mediante el diseño de mejores formas de trabajo, mejoramiento de conexiones, y facilitando los flujos dentro de las cadenas de suministro. Mediante la eliminación del desperdicio simultáneamente podemos reducir nuestros costos, hacer mejor uso de nuestros recursos y entregar mejor valor al cliente (Wood, 2004).

El propósito de *Lean* es eliminar todo desperdicio o actividades que no generan valor a los procesos. *Lean* no tiene como meta eliminar personas, sino usarlos de una manera eficiente. Con eso en mente, es necesario corregir elementos de trabajo y asignaciones para poder lograr el objetivo de eliminar desperdicio y generar un ambiente *Lean* (Don & Anne, 2006).

*Lean* es un enfoque sistemático comprobado en toda la estructura de la compañía para eliminar / minimizar los desperdicios, dando como resultado la producción de bienes y servicios al menor costo posible. No es simplemente un programa limitado al proceso de fabricación. *Lean* es cada sistema, cada proceso, y todos los empleados dentro de la empresa que se debe de extender para incluir la cadena de suministro, así como a sus clientes. En el pensamiento *Lean*, el desperdicio puede ser clasificado en siete áreas (a menudo llamada los siete desperdicios mortales), (Juroff, 2003):

- a) Desperdicio de sobreproducción: producir demasiado o producir antes de que sea necesario.
- b) Desperdicio de transporte: circulación de los materiales, productos o información que no añaden valor.
- c) Desperdicio de espera: inactividad o tiempo perdido creado cuando el material, la información, las personas o el equipo no está preparado.
- d) Desperdicio de movimiento: cualquier movimiento que no es necesario para llevar a cabo exitosamente una operación o tarea.
- e) Desperdicio de procesamiento: esfuerzos que no generan valor desde el punto de vista del cliente.
- f) Desperdicio de inventario: más información, proyecto, material a la mano del que el cliente necesita en este momento.

- g) Desperdicio de defecto: trabajo que contiene errores, ajustes, y equivocaciones o carece de algo necesario.

Las herramientas *Lean* pueden servir para (Don & Anne, 2006) :

- Identificar y eliminar desperdicio rápida y eficientemente.
- Incrementar la comunicación en todos los niveles de la organización.
- Reducir Costos.
- Mejorar calidad y cumplir con las entregas a los clientes a tiempo en un ambiente seguro.

El pensamiento *Lean* a veces es llamado *Lean Manufacturing*, el Sistema de Producción de Toyota o cualquier otro nombre. *Lean* se centra en la eliminación de desperdicios, que se define como cualquier cosa que no sea necesario para producir el producto o servicio. Hay cinco pasos esenciales en *Lean*, (Nave, 2002):

- a) **Identificar el valor:** la determinación de cuales características crean valor en el producto es realizada desde el punto de vista del cliente interno y externo. El valor es expresado en términos de cómo el producto específico cumple las necesidades del cliente, a un precio específico, en un tiempo específico.
- b) **Identificar la cadena de valor:** se identifican las actividades que contribuyen al valor. La secuencia completa de actividades es llamada la cadena de valor. Entonces se determina si las actividades que no generan valor al producto o servicio son necesarias. Las operaciones necesarias son definidas cómo ser un requisito previo a otras actividades de valor agregado o ser una parte esencial del negocio. Todas las otras actividades que no agregan valor son movidas fuera del proceso.
- c) **Mejorar el flujo:** una vez que las actividades de valor agregado y las actividades necesarias son identificadas, los esfuerzos de mejora son dirigidos hacia la fabricación del flujo de actividades. El flujo es el movimiento ininterrumpido de producto o servicio por el sistema al cliente.
- d) **Permitir al cliente jalar el producto o servicio por medio del proceso:** la empresa debe hacer el proceso sensible al suministro del producto o servicio sólo cuando el cliente lo necesita – no antes, no después.

- e) **Perfeccionar el proceso:** este esfuerzo es el repetido y constante intento de remover las actividades que no agregan valor, mejorar el flujo y satisfacer las necesidades de entrega al cliente.

De acuerdo a lo comentado por *Don Tapping* y *Anne Dunn* en su libro *Lean Office Demystified*, *Lean* está basado en cumplir continuamente con las necesidades del cliente de manera efectiva y eficiente. Anteriormente las organizaciones incrementaban los precios ya que se veía un Modelo de Pensamiento Tradicional, en donde:

Costo + Precio = Ganancia

El incremento en precios de materias primas, así como el salario de los trabajadores, llevó a cambiar ese tipo de pensamiento, en donde ahora es:

Precio – Costo = Ganancia

De esta manera, el cliente no paga por el desperdicio en los procesos y puede determinar que están dispuestos a pagar por un producto o servicio (Don & Anne, 2006).

Se han desarrollado diversas aplicaciones del concepto *Lean* que se usan no sólo en la manufactura, sino también en los servicios. Actualmente estos conceptos y herramientas se aplican exitosamente en las siguientes áreas (Socconini, 2011):

- ✓ *Lean Manufacturing* (Manufactura ágil).
- ✓ *Lean Government* (Gobiernos ágiles).
- ✓ *Lean Office* (Oficinas ágiles).
- ✓ *Lean Healthcare* (Hospitales ágiles).
- ✓ *Lean Hotel* (Hoteles ágiles).
- ✓ *Lean Design* (Diseño ágil).
- ✓ *Lean Logistics* (Logística ágil).
- ✓ *Lean Accounting* (Contabilidad ágil).

Para efectos de documentar las herramientas y filosofía *Lean* aplicada en los procesos de la metodología en cuestión, nos enfocaremos en la literatura de *Lean Manufacturing*, *Lean Accounting* y principalmente en *Lean Office*.

### 2.2.1. Lean Manufacturing (Manufactura ágil)

El concepto de manufactura *Lean* se remonta a muchos años. En 1945 *Shigeo Shingo* identificó que la producción por lotes era la fuente principal de retrasos; su colega *Taiichi Ohno* empezó a trabajar en el Sistema de Producción Toyota en 1950; y en 1975 *Shingo* explicó su sistema de producción sin existencias. Manufactura *Lean* o producción *Lean* está basada en el Sistema de Producción Toyota, definido como un enfoque filosófico para negocios que está basado en satisfacer al cliente (ya sea interno o externo), produciendo productos de calidad que son justo lo que ellos necesitan, cuando ellos lo necesitan, con la calidad requerida, usando el mínimo de materiales, equipo, espacio, mano de obra y tiempo (McKellen, 2004).

La filosofía *Lean*, se puede definir como un proceso continuo y sistemático de identificación y eliminación del desperdicio o excesos, entendiendo como exceso toda aquella actividad que no agrega valor en un proceso, pero sí costo y trabajo. También se ha llamado Manufactura de Clase Mundial y Sistema de Producción Toyota. Debemos entender que *Lean Manufacturing* es el esfuerzo incansable y continuo para crear empresas más efectivas, innovadoras y eficientes. El verdadero poder de *Lean Manufacturing* radica en descubrir continuamente en toda empresa aquellas oportunidades de mejora que están escondidas, pues siempre habrá desperdicios susceptible de ser eliminados. Se trata entonces, de crear una forma de vida en la que se reconozca que los desperdicios existen y siempre serán un reto para aquellos que estén dispuestos a encontrarlos y eliminarlos (Socconini, 2011).

### 2.2.2. Lean Office (Oficinas ágiles)

*Lean* no es un concepto nuevo en la industria de la manufactura. Por más de 25 años, *Lean* ha sido exitosamente implementado en el piso de producción para eliminar desperdicios e incrementar ingresos. Es sólo recientemente que compañías están usando Oficina Esbelta como un factor de productividad clave para hacer más eficiente y eliminar desperdicios de su oficina y procesos administrativos y alcanzar ahorros importantes (Juroff, 2003).

La identificación de desperdicios o de actividades que no agregan valor en una fábrica permite eliminarlos por medio de la aplicación de las técnicas *Lean*. De la misma manera, la identificación de actividades que no agregan valor en un proceso de oficina permite contribuir por medio de la aplicación de técnicas similares y mejoran el proceso total. A esta aplicación de técnicas *Lean* en procesos administrativos la denominamos *Lean Office*.

En el punto 2.2 anterior se documentó que el pensamiento *Lean* tiene pasos esenciales. Así mismo en el *Lean Office* existen 5 factores claves que resultan esenciales para poder implementar *Lean Office* en forma exitosa. Dichos factores son (Don & Anne, 2006):

**a) Entender el comportamiento, actitud y cultura.**

Este factor minimiza la resistencia al cambio. Al implementar *Lean*, habrá cambios y estos no pueden hacerse de inmediato. La gente debe entender que el cambio es positivo y contribuirá en el éxito a largo plazo de la empresa. Esto requiere de gran atención y cuidado, ya que no siempre se puede contar con el apoyo de las personas cuando se realizan estos cambios. Primeramente, se debe cambiar la manera en el comportamiento y maneras establecidas de trabajo. Después, debe uno concentrarse en la actitud de las personas y finalmente, hacer que los cambios realizados sean parte de la cultura de los trabajadores. Esto puede ser formado en 3 fases.

- i. La primera fase implica que todos estén alineados y comiencen enfocados hacia la misma meta. Esto se entiende ya que hoy en día, los empleados tienen aproximadamente el 80% de conocimiento de los procesos, por lo que su aportación y apoyo es fundamental para la buena implementación de *Lean* en la organización.
- ii. Posteriormente, la segunda fase es crear estructuras para permitir que el flujo de trabajo crezca. Esta fase hará que ahora los gerentes estén más apegados a los procesos y puedan junto con los trabajadores, aportar con experiencia y participación, entender los beneficios del cambio.
- iii. Finalmente, la fase tres es mantener las ganancias a clase mundial. Esto se refiere a que ahora, la compañía estará controlada por la organización hacia una infraestructura de mejora continua.

## b) Entender la razón de *Lean*

Para poder ser competitivo, los gerentes deben enfocarse en costos. El enfoque en estos costos internos se ha vuelto ahora una iniciativa para la mejora continua. Adaptando el pensamiento *Lean* se podrá eliminar desperdicio en la oficina, llevando los costos hacia abajo. Sin embargo, para hacer esto es necesario identificar cuáles son los tipos de desperdicio que se pueden encontrar en una oficina u organización.

El propósito de *Lean* es identificar, analizar y eliminar todo tipo de elementos de procesos ineficientes. Para poder entender *Lean*, es necesario estar alerta del desperdicio, por lo que es importante identificarlos. El desperdicio agrega tiempo, recursos y costos sin agregar valor al producto o servicio. Los 10 tipos de desperdicio son:

- i. Sobreproducción: Producir algún tipo de trabajo antes de que sea requerido es desperdicio. Algunos ejemplos de este tipo de desperdicio pueden ser enviar un correo de un documento varias veces, hacer más análisis de los necesarios o producir reportes que no se requieren o usan. Para poder eliminar la sobreproducción se puede utilizar:
  - *Takt Time & Pitch Time* - Estándares de trabajo - Nivelación de trabajo -
- ii. Espera: La espera es uno de los desperdicios más comunes en una compañía. La espera conlleva a que no exista un flujo en el proceso y que los costos se eleven. Ejemplos de espera es la excesiva necesidad de probación de documentos, falta de prioridad en trabajos y retrasos en obtener o enviar información. Para poder eliminar espera se pueden usar herramientas como:
  - Mapeo de flujo de valor - 5S - *Pitch time* –
- iii. Movimiento: Cualquier tipo de movimiento que no agregue valor al producto es considerado desperdicio. Buscar algún documento o recorrer la oficina varias veces a causa de una mala distribución, causa este tipo de desperdicio. Ejemplos de este tipo de desperdicio pueden ser buscar documentos en la computadora o busca de archivos en cajones, no usar accesos rápidos para llegar a legajos en la computadora o llevar papeles a otros departamentos. Para eliminar este tipo de desperdicio se requiere:
  - Trabajo estandarizado - Nuevo *layout* - Sistemas *pull* - *Kanbans* para útiles de oficina - etiquetas para documentos –

- iv. Transporte: El exceso de transporte afecta el tiempo de entrega hacia el cliente o dentro de la misma compañía. Ejemplos de este tipo de desperdicio es la entrega de documentos innecesarios, mover información de un sistema a otro y actualizar la información de los clientes en diferentes sistemas. Para poder erradicar este tipo de desperdicio se pueden utilizar herramientas como:
  - 5S - Mapeo de Flujo de Valor - Controles Visuales - Balanceo de Trabajo - Flujo continuo - Trabajo estandarizado -
  
- v. Sobre procesamiento: Implica poner más trabajo o esfuerzo que lo requerido. El re trabajo no agrega valor al cliente y éste no pagará por eso. Este desperdicio es uno de los más difíciles de encontrar ya que en ocasiones uno lo hace por costumbre y no sabe que está sobre procesando. Duplicar reportes de información, ingresar la información varias veces o revisar constantemente documentos son ejemplos de sobre procesamiento. Herramientas para eliminar este desperdicio son:
  - Recolección de información - Trabajo estandarizado - Controles Visuales -
  
- vi. Inventario: Pilas de papeles, archivos de computadoras y tiempo pasando buscando documentos son ejemplos de inventario. El inventario toma espacio o requiere el tiempo de alguien, lo que genera uno de los grandes tipos de desperdicio. Para poder hacer algo al respecto se deben de utilizar herramientas como:
  - 5S - *Kanban* - Trabajo Estandarizado -
  
- vii. Defectos: Los defectos es un tipo de desperdicio que hace que los costos se eleven. Los defectos de las compañías hacen que haya más trabajo administrativo que no agrega valor y toma mayor tiempo re trabajarlo que hacerlo bien a la primera. Algunos ejemplos de este tipo de desperdicio pueden ser errores al ingresar información, la pérdida de información o crear documentos que requieren de mucha corrección por colegas. Se requieren de herramientas como:
  - Controles Visuales, Trabajo estandarizado, Atención a errores y Accesos rápidos a documentos ayudan a erradicar este desperdicio -
  
- viii. Talento Humano: El no utilizar el talento humano o no aprovechar las habilidades de los trabajadores es uno de los desperdicios que rara vez se atienden. Utilizando políticas adecuadas se puede evitar caer en desaprovechamiento de talento como ausentismo, cargas de trabajo no balanceadas o trabajos incompletos. Para poder combatir esto se deben usar herramientas como:
  - Trabajo estandarizado - Captura de Datos - Balanceo de trabajos -

- ix. Políticas de Oficina: Trabajo adicional que debe ser hecho sólo para obtener el visto bueno de gerencia es considerado como desperdicio. Este tipo de desperdicio es un tema delicado ya que es difícil de identificar y se tiene que tomar en cuenta para la aplicación exitosa de *Lean*. Ejemplos de este tipo de desperdicio son crear reportes con información incompleta para enviar a gerencia o hacer una junta extraordinaria para hablar sobre el progreso de una actividad, cuando un correo hubiera bastado. Ejemplos para poder eliminar este tipo de desperdicio son:
  - Trabajo estandarizado - Indicadores de desempeño - Balanceo de trabajo - Identificación de errores -
  
- x. Desigualdad: Este tipo de desperdicio es cuando hay una falta de flujo de entradas y salidas. Ejemplos de este tipo de desperdicio puede ser no tener información antes de tiempo para cumplir con fechas de entrega, no nivelar el trabajo adecuadamente o no tener definido claramente estándares de trabajo. Para eliminar este desperdicio se pueden usar herramientas como:
  - VSM - Trabajo estandarizado - 5S - Balanceo de Trabajo –

**c) Aplicar el poder de la información tecnológica**

El uso de software para trabajar ha sido uno de las grandes herramientas tecnológicas que han beneficiado la aplicación de *Lean* en las oficinas. El usar hojas de cálculos o plantillas facilitan y hacen el trabajo más fácil. Los conceptos clave de eliminar desperdicio y estandarizar el trabajo pueden ser abordados en cómo se puede mejorar el flujo de la información.

**d) Compromiso gerencial**

Para que las compañías tengan éxito aplicando *Lean*, todos deben estar comprometidos a hacer los cambios necesario y creer en la mejora continua. Sin embargo, los directivos y gerentes deben de fungir como personas a los cuales los empleados puedan acudir para guía y ayuda. El compromiso gerencial entonces es:

- i. Comprometer los recursos necesarios para implementar *Lean*.
- ii. Estar presente en las reuniones y recorridos.
- iii. Proveer ayuda y capacitación al equipo.
- iv. Mostrar interés en el progreso del equipo.
- v. Recompensar y reconocer el esfuerzo del personal.
- vi. Tener empatía cuando el personal está teniendo dificultades.

### 2.2.3. *Lean Accounting* (contabilidad ágil o esbelta)

Una parte de la metodología para las empresas que están en el proceso de implementación del *Lean Manufacturing* es la “*Lean Accounting*” (Contabilidad ligera), que consiste en el procesamiento de información oportuna para conocer el “*Throughput*” o “Velocidad del sistema para generar utilidades” que es información financiera como herramienta para la toma de decisiones en tiempo, partiendo del principio de realizar los registros en el día en que se genera la operación.

La contabilidad ágil o esbelta es un método innovador para obtener datos, convertirlos en información valiosa y generar indicadores que apoyen el plan estratégico de la compañía, y para entender el mundo de los costos e indicadores clave de la compañía (Socconini, 2011).

*Lean Accounting* proporciona (Socconini, 2011):

- Mediciones esbeltas que remplazan a las tradicionales.
- Métodos para identificar los impactos financieros de las mejoras Lean.
- Una mejor manera de entender el costo de los productos y el costo de la cadena de valor.
- Nuevas maneras de tomar decisiones relacionadas con el precio y la rentabilidad.
- Mejores maneras de decidir entre comprar o fabricar.
- Una manera de enfocar el negocio alrededor del valor creado por los clientes.

### 2.3. Herramientas *Lean*

Como se menciona en el punto 2 anterior, para poder entender *Lean*, es necesario estar alerta del desperdicio, por lo que es importante identificarlos. Se definieron los 10 desperdicios que se identifican por medio de *Lean* así como las diferentes herramientas *Lean* que se sugieren para eliminar cada uno de los desperdicios. A continuación se describe la principal función de cada una de las herramientas *Lean* (Don & Anne, 2006):

### 2.3.1. Mapa de Flujo de Valor (VSM)

La cadena de valor se define como las acciones, tanto que agregan como que no agregan valor, que son necesarias para generar un producto o servicio al cliente. El mapa es una representación visual de la información y el trabajo requerido para cumplir con la demanda del cliente. Típicamente conecta a éste con las múltiples actividades y proceso dentro de la organización.

### 2.3.2. Análisis de la demanda

Son el grupo de herramientas que se necesitan utilizar para poder analizar y entender la demanda del trabajo y poder satisfacer al cliente al máximo.

#### a) **5's inicial**

Es un método utilizado para mantener sistemáticamente limpio y organizada el área de trabajo. Las 5's son: Organizar, clasificar, limpiar, estandarizar y sostener.

#### b) **Tiempo *Takt***

Es el ritmo de trabajo que se tiene que hacer en la empresa para cumplir con la demanda. Se obtiene dividiendo la cantidad diaria de tiempo con el que se cuenta para trabajar entre la demanda.

Definir el ritmo en procesos administrativos puede llegar a ser más difícil ya que no es una ciencia exacta. Es necesario que la empresa encuentre una unidad de trabajo medible para poder definir el ritmo en base a esta unidad.

#### c) ***Pitch***

Es el tiempo óptimo para mover la cantidad de trabajo por la cadena de valor. Muchas veces el tiempo *Takt* no es la forma más práctica para monitorear el trabajo, por lo que se usa el *pitch*. El *pitch* es agrupar los órdenes o los papeles de manera en que esa información no se quede en la mesa de alguien por mucho tiempo. Se pueden utilizar diferentes tiempos *pitch* según convenga pero no es recomendable que el *pitch* sea mayor que un turno de un empleado. Si el *pitch* es superior a un turno, la empresa debe tratar de dividir el trabajo de manera en que el *pitch* sea menor a un turno.

El *pitch* debe de ser monitoreado y la oficina debe de asegurarse de que el trabajo se complete a tiempo. En caso de que no se pueda completar

el *pitch*, se deberán de tomar las medidas necesarias para que se pueda completar ese *pitch* anterior. Lo normal es que el líder del proyecto pide asistencia cuando hay algún contratiempo.

El uso de control visual es muy beneficioso para controlar el *pitch* ya que ayuda a determinar si el trabajo está siendo completado a tiempo, quitas el trabajo de la mesa del empleado y lo colocas en un proceso conocido y les ayuda a los empleados a darles un sentido de satisfacción instantánea al cumplir con el *pitch*.

d) **Recursos de *buffer* / seguridad**

Medidas temporáneas aplicadas mientras la oficina empieza a comprometerse en convertirse en esbelta.

**Recursos *buffer*:** medios internos administrativos para cumplir con las variaciones en la demanda del cliente.

**Recursos de seguridad:** medios internos administrativos para cumplir con las variaciones en la demanda del cliente debido a ineficiencias y restricciones internas.

e) **Determinar los indicadores de desempeño**

Es necesario tener definidos los indicadores que serán medidos para ver el desempeño de la compañía. Estos indicadores son de dos tipos: los del departamento que los creó y del empleado que agrega valor, estos dos deben de estar en sincronía.

f) **Juntas pequeñas mañaneras**

Son pequeñas juntas, típicamente en la mañana, para discutir la manera en la que se va a dividir el trabajo del día y de comunicar las metas de ese día. Sirve para que los empleados se den cuenta de que se les está midiendo y que tienen que cumplir con su trabajo. Lo recomendable es que sean juntas de no más de 10 minutos para alinear al personal.

g) **Eventos *Kaizen***

Para implementar las herramientas necesarias para convertir la oficina en esbelta, se debe de seguir una cadena de eventos: planear, hacer, checar y actuar. El evento *kaizen* es la planeación, el entrenamiento, y la implementación de esta cadena de eventos.

h) **Representación de las herramientas en el mapa a futuro**

Todas esas herramientas explicadas hasta este punto se deben de poner en un mapa de valor a futuro inicial. Este mapa a futuro inicial no será perfecto pero tendrá las herramientas principales en él, y conforme más herramientas se conozcan y se puedan implementar, hay que seguir cambiando el mapa.

### 2.3.3. Haciendo el Trabajo Visible

Grupo de herramientas de conceptos estándar que continúan involucrando a empleados y haciendo su trabajo visible, creando un *layout* de trabajo estándar en el escritorio.

#### a) Trabajo Estándar

Todos los empleados sienten que su trabajo requiere de un nivel de experiencia previa, pero como se sabe, si el trabajo o proceso se documenta bien por medio de controles visuales e instrucciones, cualquiera lo puede lograr. El primer paso para lograr esto es haciendo el trabajo visible, esto significa que el trabajador documente todo lo que haga día a día y lo transmita a la organización. Hay seis pasos para lograr esto:

- Lograr poner el trabajo de todos en el escritorio.
- Establecer un nombre convencional para las carpetas.
- Crear una localización para el trabajo en proceso.
- Organizar las carpetas en el escritorio.
- Conducir una auditoría del escritorio.

#### b) Reconocer que es necesario un sistema de *back-up*.

El sistema *Kanban* crea tarjetas para evitar que la cantidad disponible para invertir en proveer material sea un poco menor al del presupuesto. *Kanban* elimina el desperdicio excesivo de inventario y de transporte. *Kanban* es creado para hacer un sistema de "jalar" en el cual, tan pronto se termine el material, se surta con la cantidad requerida para que no le falte al empleado/cliente.

### 2.3.4. Iniciando el flujo

El objetivo final de toda empresa esbelta es llegar a tener flujo continuo en sus procesos. Para lograr esto, la unidad de trabajo debe ser "jalada" a través de los procesos y se deben eliminar los desperdicios. Las herramientas de manufactura esbelta que se pueden aplicar para lograr flujo continuo son:

a) **Supermercados entre procesos.**

Es un lugar donde se almacena cierta cantidad de trabajo en proceso con el propósito de que el siguiente proceso pueda tomar de ahí lo que precisa sin necesidad de que se lo mande la otra persona. Los beneficios son múltiples como la reducción de tiempos y papeles, simplifica la identificación y rectificación de los problemas.

b) **Establecer los carriles *FIFO* (primeras entradas primeras salidas).**

Es un carril que garantiza que el proceso que llegó primero a la estación es el que se procesa primero. Es lo más común dentro de las áreas de administración. Algunos beneficios obtenidos por aplicar los carriles *FIFO* son reducción del tiempo de ciclo, identificación y rectificación de los problemas, reducción de manejo de un archivo por varias personas.

c) **Cambiar el *layout* de la oficina.**

Es una herramienta muy buena para lograr flujo continuo. A veces hay paredes tanto físicas como mentales que habrá que remover. Los beneficios de cambiar a un nuevo *layout* son una optimización del espacio tanto físico como el talento de las personas, asegura una distancia corta en los movimientos del trabajo, flexibilidad y en general reduce desperdicio.

## 2.4. Administración

El buen administrador no lo es precisamente por ser un buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades técnicas que posee de manera específica para coordinar todos esos elementos en la forma más eficiente. Por ello, la coordinación es considerada como la esencia misma de la Administración por la mayoría de los autores más importantes. Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas y medios diversos orientados a la realización de un fin único, (Reyes Ponce, 2004).

### **Importancia de la Administración** (Reyes Ponce, 2004)

- a) La administración se da dondequiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.

- b) El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos etc., con que ese organismo cuenta.
- c) Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor que las demás.
- d) Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificaciones de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por grandes competidores.
- e) La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formadas por ellas, tendrán que serlo.

En la actualidad, los administradores afrontan desafíos extraordinarios, que sus predecesores rara vez conocieron. Estos retos incluyen una creciente competencia global, una demanda de calidad y valor sin precedente de parte de los consumidores y una necesidad siempre urgente de cambiar de manera radical la forma de funcionar de las organizaciones. Para vencer los desafíos del entorno de los negocios, de hoy y de mañana, los administradores tienen que ser flexibles, proactivos y concentrarse en la calidad de lo que hacen (O. da Silva, 2004).

Existen casi tantos conceptos de administración como libros sobre el tema. No obstante, la gran mayoría de las definiciones comparten una idea básica: La administración está relacionada con el logro de los objetivos por medio del esfuerzo de otras personas. Las diversas definiciones de la disciplina pueden ser clasificadas convenientemente en cinco categorías:

1. La escuela funcional contiene las visiones de McFarland, Henry Fayol, y George Terry, pueden ser consolidadas así: La administración es un proceso claro que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar los objetivos de la organización mediante el empleo de personas y recursos para ello.

2. La escuela de las relaciones humanas considera que la administración es un proceso social, porque las acciones administrativas se refieren principalmente a las relaciones entre personas, más que dirigir sus actividades: La administración significa alcanzar resultados por medio de los esfuerzos de otras personas.
3. La escuela de la toma de decisiones contiene, principalmente, la visión de sus más destacados exponentes, Peter Drucker y Stanley Vance, según la cual: La administración es simplemente el proceso de tomar decisiones y de controlar los actos de los individuos, con el propósito manifiesto de alcanzar metas previamente determinadas.
4. La escuela de los sistemas, con base en la teoría que le da su nombre, sostiene que las organizaciones son sistemas orgánicos y abiertos, “que consisten en la interacción y la interdependencia de las partes que tienen toda una serie de metas”.
5. La escuela de las contingencias afirma que la administración es situacional, pues no existe un modo mejor de proyectar las organizaciones y administrarlas; los administradores deberían “diseñar las organizaciones, definir las metas y formular las políticas y las estrategias de acuerdo con las condiciones prevalecientes en el entorno.

De todo lo anterior, podemos formular la siguiente definición: La administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización (O. da Silva, 2004).

## 2.5. Contabilidad

Partiendo de la teoría, en la literatura se observan diferentes conceptos paralelos que hacen intersección en puntos en común o específicos referentes al rol que juega la Contabilidad como conjunto de técnicas y las funciones del Contador en el proceso de administración de una empresa. Para documentar lo anterior, se considera por una parte Normas oficiales especializadas, y por otra, fuentes que en su contenido coinciden con información de varios autores especialistas en la materia:

La definición del Boletín A-1 de las NIF 2011 (Normas de Información Financiera) de “Contabilidad” es la siguiente:

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

La contabilidad debe ser entendida como un sistema de información que integra los distintos aspectos de la empresa (externos e internos, financieros y no financieros), con el fin de elaborar información útil para la toma de decisiones. La realización de cualquier actividad implica tomar decisiones para elegir entre las distintas alternativas respecto a cómo, quién, dónde y cuándo debe hacerse. Así, podemos decir que todo individuo está constantemente sometido a procesos de elección entre alternativas. Toda entidad que desarrolle algún tipo de actividad económica puede ser definida como una unidad de decisión, en donde se hace preciso el diseño de un mecanismo de control sobre las actividades y funciones que realiza, con objeto de contrastar las realizaciones con la planificación para evaluar estas actividades y tomar las decisiones más adecuadas al respecto. Teniendo en cuenta la importancia de la actividad empresarial y su trascendencia frente a la sociedad, es en este ámbito, el empresarial, en el que se justifica la existencia de la contabilidad como sistema de información para el seguimiento y control de las actividades llevadas a cabo, que permita la toma de decisiones con criterios racionales (Paz Couso, 2005).

Pero la contabilidad no puede limitarse a los aspectos relacionados con la gestión interna y orientarse hacia la toma de decisiones de los usuarios internos, ya que cualquier entidad de carácter económico se relaciona con el entorno en el que desarrolla su actividad, siendo numerosos y diversos los grupos con interés en ella. Estos grupos de interés (las administraciones públicas, los inversores, las entidades bancarias, etc.) demandan información sobre la situación económica y financiera de la entidad, con el fin de tomar sus propias decisiones en relación con la entidad. Esto justifica la existencia de una contabilidad externa, así como el establecimiento de unos criterios y normas en cuanto a su contenido y forma, para que pueda ser correctamente comprendida e interpretada por todos los usuarios (Paz Couso, 2005).

La contabilidad es un registro metódico de las operaciones de una empresa, y su importancia se deriva de las siguientes consideraciones (Anzures, 1987):

- a) El empresario invierte valores en el negocio y necesita comprobar que su movimiento esté justificado, y las existencias en todo tiempo sean las debidas, tanto más cuanto que estos valores son manejados por sus empleados.
- b) No solamente se invierten valores propios en el negocio, sino también valores ajenos, procedentes de compras a crédito o préstamos y por lo tanto requiere conocer los pormenores de estos compromisos para cumplirlos debidamente.
- c) Al registrar las operaciones realizadas y los resultados de las mismas, se va haciendo historia, de cuyo estudio puede obtener saludables enseñanzas el empresario para normar sus actos futuros.
- d) Los impuestos están basados en la inversión de capitales, productos de los mismos, u otras operaciones de comercio. Por lo tanto, se requiere llevar contabilidad que sirva como fuente de datos y prueba, en el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

En síntesis, la contabilidad es importante porque sirve al empresario: para controlar el movimiento de sus valores; conocer el resultado de sus operaciones; su posición con respecto a los acreedores, y servir en todo tiempo de medio de prueba de su actuación comercial.

En la sección anterior se documentó la parte teórica de la contabilidad como materia, sin embargo, la realidad del servicio e información financiera con la que cuenta la empresa es muy diversa dependiendo de diferentes factores como pueden ser: el direccionamiento del empresario a través de los estados financieros, el tamaño de la empresa, la complejidad operativa de la empresa, la cantidad de operaciones financieras que realiza la empresa, el rubro o línea de negocio, entre otros. Para la PYME es un problema la situación actual de los servicios contables ofrecidos en forma tradicional en el mercado debido a la poca calidad, oportunidad y confiabilidad en los mismos, para documentarlo se describen casos y conclusiones de estudios actuales que se realizaron en diferentes Estados de la República Mexicana, así como la falta de conocimiento y uso de la información financiera.

Estas situaciones hacen evidente la necesidad de servicios e información de calidad para la toma de decisiones y asesoría especializada adaptada a las necesidades la PYME, como se menciona a continuación:

Con su trabajo de investigación del año 2008 “La aplicación de la información financiera en la administración de las Pymes El caso de San Juan del Río, Querétaro y su difusión”, Luna, Cabello y Galván, después de llevar a cabo 69 encuestas, en su conclusión basada en los resultados de su investigación nos muestran un panorama que podemos considerar para observar la realidad actual de los servicios contables (Luna Ogaz, Cabello Cervantes, & Galván Avendaño, 2008):

*En San Juan del Río, Querétaro, las empresas Pymes no usan información financiera ni herramientas de este tipo para el desempeño de su trabajo, lo cual nos lleva a afirmar que no utilizan la administración financiera para llevar a cabo la toma de decisiones. La determinación del número de estas empresas no se puede efectuar ya que como consecuencia de la búsqueda de información para el desarrollo del trabajo se identificó que a pesar de lo importante que son para la entidad no se cuenta con un programa que cuantifique de alguna manera cuantas empresas de este tamaño realizan actividades.*

La interpretación que se hace del resultado de esta investigación es la siguiente:

- La mayoría de las empresas piden como servicio principal llevar la contabilidad y efectuar el cálculo del pago de los impuestos.
- Como segundo servicio es la elaboración de estados financieros.
- Los profesionales de la contaduría consideran que la información financiera es básica para las empresas de todo tipo y tamaño.
- No consideran que los estados financieros básicos (balance general y estado de resultados), sean suficientes para la toma de decisiones efectiva.
- Las empresas deberán complementar su información con otros reportes tales como: Flujo de efectivo, Presupuestos, Estado de aplicación de uso de fondos, Análisis financiero por razones.

- Los reportes y estados financieros que utilizan las empresas a las que han prestado sus servicios son: Estado de situación financiera, Estado de resultados, Flujo de efectivo, Presupuestos, Análisis financiero por razones.
- El uso de información financiera para las pequeñas y medianas empresas es importante y que la falta de estas en las mismas empresas limitan la actuación de estas empresas, las Pymes.
- La razón por la que no utilizan información y herramientas financieras es el desconocimiento de su existencia, pero que de tener conciencia de su existencia las utilizarían y les servirían para mejorar su desempeño. Por lo que recomiendan su uso a los pequeños y medianos empresarios en el desarrollo de su trabajo.

Se puede considerar entonces que hace falta de difusión de la importancia de los estados financieros para las empresas y que las instituciones de Educación Pública como las Universidades debieran ser parte importante de esta, para que las Pymes tomen conciencia de ello y sus administradores lo aplique en ellas como herramienta fundamental en la operación y toma de decisiones en forma constante, pudiendo con ello, obtener mejores resultados en sus empresas.

En su estudio “Los Estados Financieros Básicos, su uso e interpretación para la toma de decisiones en las PYMES”, el Lic. Sandoval y el Dr. Abreu, considerando las respuestas de los gerentes de las PyME, formulan las siguientes conclusiones (Sandoval Luis & Abreu Quintero, 2008):

- El 70% de los gerentes encuestados están de acuerdo en que conocen y utilizan las razones financieras. El 60% expresó que esta información es elaborada mensualmente en su empresa, observando por lo tanto concordancia en las respuestas dirigidas a obtener esta información.
- Es difícil tomar decisiones con estas herramientas ya que pueden dejar de estar reflejando operaciones importantes o mostrar información a medias o incorrecta, pues el 50% de los encuestados menciona que la información financiera no incluye el 100% de las operaciones de la empresa.
- El 70% coincide en que el conocimiento de información financiera es indispensable para una mejor toma de decisiones en el crecimiento de los negocios y sólo un 30 % no está de acuerdo con esto. Tales resultados son contradictorios cuando sólo el 50% manifiestan que consideran relevante

esta información para el éxito de su negocio, estableciendo una diferencia entre el éxito de su negocio y la toma de decisiones.

- El 50% de los encuestados considera que el Balance General y el Estado de resultados son las principales herramientas financieras con los que cuentan, el restante 50% no opina así, debido a que no los conocen o no los consideran importante para toma de decisiones.
- Sólo conceden importancia al flujo de efectivo como herramienta financiera para el crecimiento de los negocios. Dejando al lado las restantes. Esto merece especial atención motivado a que los gerentes deben manejar estas herramientas financieras, lo cual permiten en determinado momento una mejor gestión de la empresa a los fines de mejorar la productividad y ser más competitivas tomando en cuenta la globalización de los mercados.
- El flujo de efectivo es la herramienta principal que utilizan en sus empresas para la toma de decisiones, por lo que se deduce que este tipo de empresas sólo les interesan las utilidades y entradas de dinero y no toman en cuenta otros aspectos relevantes relacionados con las herramientas financieras que todo gerente de una PyME debe conocer y aplicar en su empresa.
- Consideran que el principal problema o ayuda que les podría dar la información financiera en la toma de decisiones, es en lo que respecta a financiamientos. Como se puede observar todo se enfocó a lo relacionado con el flujo, pero existen otras variables que pueden ayudar a controlar mejor la liquidez, como una cartera sana, o el no tener excesos de inventario o financiamientos caros.

En los países desarrollados prima la idea de informes financieros diferenciales a nivel local, aun cuando continúan exportando el concepto de un único sistema de informes financieros. En estos países el problema contable no es conseguir que las empresas lleven su contabilidad sino el disminuir la complejidad administrativa para las pequeñas y medianas empresas. En los países en desarrollo, no puede hablarse de regulación enfocada a situaciones específicas. Las PYMES, por lo tanto, se encuadran dentro de lo general y esta normativa general está adaptada para las grandes empresas. Ello hace que en la mayoría de los casos, los empresarios PYMES no son conscientes o no están convencidos de la utilidad de las normas de contabilidad y de la presentación de informes financieros para fines de control y toma de decisiones. Por otro lado, estas empresas carecen de infraestructura y de personal contable cualificado necesario para la aplicación de las normas contables vigentes (Bertolino, Judais, Mileti, Vázquez, & Veron, 2001).

Otro problema a considerar es que, aun cuando dispusieran de sistemas sencillos de contabilidad y de personal adecuado, muchas se resistirían a llevar una contabilidad organizada por temor a que la revelación de información transparente las expondría a una imposición fiscal excesiva, sin pensar que una mejor información contable les permitiría administrarse mejor, les daría un más fácil acceso al crédito y les ayudaría a calcular sus impuestos debidamente.

Las PYMES deben contar con un sistema de contabilidad e información financiera que (Bertolino, Judais, Mileti, Vázquez, & Veron, 2001):

- Sea sencillo y ágil.
- Produzca información útil para la gestión de la empresa.
- Sea lo más uniforme posible.
- Sea lo bastante flexible para adaptarse al crecimiento del negocio y para aplicar, finalmente, las normas internacionales de contabilidad.
- Sea fácil de cuadrar a efectos fiscales.
- Se adapte al entorno en el cual operan las PYMES.

Al respecto, Huerta (2005) menciona, con frecuencia me doy cuenta que gran parte de los problemas financieros que se presentan en las empresas: falta de liquidez, recuperación de cartera, rotación de inventarios, márgenes bajos, etc., no son consecuencia de una mala gestión financiera, sino del desinterés de algunos “financieros” por la contabilidad y la información que ésta les podría reportar. Es una actitud equivocada, desactualizada y no corresponde a la realidad de las organizaciones.

### **El entorno actual de los servicios contables en México**

Con la finalidad de documentar la percepción que se tiene del Contador y del Servicio Contable actual que se observa en páginas de internet especializadas en la empresa PYME de México, a continuación se muestran los siguientes extractos:

El Área Financiera es uno de los cuatro pilares fundamentales que toda empresa debe desarrollar y fortalecer. Conforme el negocio crece y se convierte en empresa, esa unidad debe también evolucionar para cumplir una misión fundamental. El siguiente sería un proceso natural en toda pequeña y mediana empresa:

- Siendo un PEQUEÑO NEGOCIO, quizás es suficiente que un “Contador Externo” visite la pequeña o mediana empresa para revisión de la documentación en el sitio y luego retirarla y procesarla en su propio despacho de contabilidad. Una semana después se presenta con una carpeta pulcramente organizada donde está la documentación debidamente organizada, las declaraciones de impuestos que debe entregar y pagar la compañía, así como: un pequeño folleto donde están los Estados Financieros del negocio y otra información valiosa.
- Luego el negocio crece y como MEDIANA EMPRESA, con más empleados, más facturación, más obligaciones tributarias y más complejidad se convierte en una necesidad contratar a un Contador de Planta. Una sola persona que se encargará de todos estos temas contables. Desde la organización de la documentación, el procesamiento, el registro y la confección de los Estados Financieros, así como de las declaraciones de impuestos. Inicialmente, este Contador puede que maneje también la tesorería de la empresa (cosa que no recomiendo); pero no firma en las cuentas corrientes.
- En un tercer nivel de evolución, la empresa siendo ya de mediano tamaño, quizás agregues otras sociedades que requieren igualmente su propia contabilidad. La documentación aumenta, la cantidad de empleados también y la complejidad es mayor. Lo que hace esta mediana empresa es contratar Asistentes Contables y un Contador General maneja ese equipo de trabajo. En este punto la empresa ya debería contar en su planilla con un Tesorero (de este hablaremos en un artículo posterior). Es usual que al Contador General se le encargue el Área de Recursos Humanos. Si la empresa tiene poco personal, quizás cuarenta personas o menos no represente mayor problema; pero igual esa área también llegará a ser independiente cuando la cantidad de empleados sea mayor. Por supuesto que con un Contador de Planta, la empresa ya debe haber adquirido un “programa contable” en donde registrar sus transacciones financieras. Hay cientos de opciones en el mercado ahora desde \$1,000 dólares hasta \$1 millón de dólares.
- Cuando la empresa crece y se acerca a los límites superiores de una empresa mediana debe fortalecer su Área Financiera. Quizás ya sus ventas superen los doscientos cincuenta mil dólares mensuales, quizás su planilla sea de más de 100 trabajadores o quizás la complejidad de las transacciones amerite evolucionar nuevamente. En estos casos surge la presencia del Director Financiero a cargo de un profesional, usualmente de formación

contable en sus inicios; pero que decidió especializarse en banca y finanzas. Esto es lo que recomiendo a mis clientes, una persona que pasó por todo el proceso de convertirse de Asistente de Contador a Contador General y que luego se formó para ser un Gerente Financiero.

Todo lo anterior está muy bien y debe ser el proceso natural en toda pequeña y mediana empresa. Pero... ¿Para qué? ¿Qué sentido tiene esa inversión en el Área Financiera que deben realizar los negocios? La respuesta se resume en la misión que ofrecemos para el Contador General de todo negocio, pequeño o mediano, es la misión y la razón de ser de la Contabilidad (Nuñez Montenegro, 2013).

Algunos empresarios piensan en su contador como en un gasto mensual impuesto por las obligaciones del sistema fiscal. ¿Es posible convertir esa situación en una alianza beneficiosa para los dos lados?

Para muchos emprendedores la figura del estudio contable se reduce a una visita (o hasta correo electrónico) mensual. Allí descargan una montaña de comprobantes y notificaciones de la AFIP, y se enteran de cuánto dinero deben pagar al sistema y cuánto al propio contador. Es visto casi como una obligación más, como la factura de teléfono o las expensas (Equipo editorial de Buenos Negocios, 2012).

## 2.6. Análisis de Similitudes y Diferencias entre conceptos de *Lean*, Administración y Contabilidad.

Para poder ser competitivo, los empresarios y gerentes deben enfocarse en costos. El enfoque en estos costos internos se ha vuelto ahora una iniciativa para la mejora continua. Adaptando el pensamiento *Lean* se podrá eliminar desperdicio en todos los procesos, incluyendo los administrativos con la finalidad de disminuirlos a su mínimo nivel. Sin embargo, para hacer esto es necesario identificar cuáles son los tipos de desperdicios que se pueden encontrar en una oficina u organización.

Como parte de la metodología propuesta para implementar el servicio de *outsourcing* de administración y contabilidad a la MiPyMe en México, se utilizan herramientas que forman parte de la filosofía *Lean*. A continuación se presenta una matriz comparativa entre la filosofía *Lean* con relación a la metodología propuesta en los procesos de Contraloría Administrativa y Contraloría Contable:

Tabla 4. Matriz de correlación, Herramientas Lean – Metodología documentada, (Monarrez Lora)

TIPO DE DESPERDICIO		
Herramienta Lean enfocada en identificar, analizar y eliminar el desperdicio. Inciso 2.3 anterior.	Aplicación en Metodología Documentada	
	Desarrollo Administrativo	Desarrollo Contable
<b>1.-Sobreproducción.</b> Producir algún tipo de trabajo antes de que sea requerido es desperdicio.		
<i>Takt Time y Pitch Time</i>	A nivel administrativo no se tiene definido un <i>Takt Time</i> para la "mañana típica de la asistente administrativa" debido a que existen picos importantes cada día en el volumen de operación de la empresa que tiene como consecuencia en forma proporcional el tiempo invertido en la elaboración de los reportes administrativos.	Contablemente se tiene desarrollado análisis históricos mensuales de cantidad de pólizas, tiempos invertidos por cliente por los diferentes integrantes del equipo que sirven para tener un estándar del tiempo requerido para el proceso contable por mes por integrante. Lo definimos más bien como un <i>Pitch Time</i> por las características el proceso.
Estándares de trabajo	El proceso administrativo esta estandarizado por medio de la "mañana típica de la asistente administrativa" y su aplicación por medio de "Libros administrativos de Bancos, Clientes y Proveedores" que son iguales con todos los clientes.	El proceso contable esta estandarizado através de la radiografía de clientes, procedimiento específico para contabilizar, elaboración de reportes financieros en formatos establecidos y determinación de impuestos con procedimientos y formatos predeterminados.
Nivelación de trabajo	Administrativamente, la asistente no tiene un estándar en la duración del tiempo, el tiempo óptimo se define con un nivel de supervisión que se considera el tiempo a seguir. En la recepción de la documentación de la documentación por el área admisnitrativa, se define un programa de trabajo mensual en función al tamaño de la empresa así como la documentación que en meses anteriores ha entregado cada cliente.	En el área contable, una vez definido el <i>Pich Time</i> , se realiza mensualmente la asignación de cargas de trabajo respetando en la medida de lo posible la experiencia pasada por parte del colaborador con el cliente. La asignación de trabajo se refleja y controla en un Diagrama de Gantt "Plan", el cual se llena manualmente en forma diaria por parte del colaborador con la finalidad de monitorear que el <i>Pich Time</i> planeado se esté cumpliendo vs la contraparte "Real".
<b>2.-Espera.</b> La espera uno de los desperdicios más comunes en una compañía. La espera conlleva a que no exista un flujo en el proceso y que los costos se eleven.		
Mapa de Flujo de Valor	Se tiene identificada y documentada la cadena de valor de la asistente administrativa, el documento "mañana típica de la asistente administrativa" refleja en foma ordenada cuales son las actividades que debe de realizar para tener como producto final los Libros de "Bancos", "Clientes" y "Proveedores".	En la parte contable, se tiene documentada la cadena de valor a través de la "Radiografía o Índice" que sirve como guía para que la perdona realice las actividades en el orden que viene descrito y obtener como producto final la "Contabilidad", "Paquete contable" y "determinación de Impuestos" de los clientes, considerando las actividades que agregan valor al proceso.
5'S	Se tiene el modelo para implementar las 5's, en el que se muestra el plan a seguir ya que se hacen esfuerzos q al no haber un seguimiento, resultan aislados. Una de las principales por el tipo de actividad es el mobiliario, del cual ya se tiene diseñado el ideal para poder aplicar el modelo.	
<i>Pitch Time</i>	Es considerado en la secuencia que debe de existir entre la programación de la recepción de documentación por el área administrativa, y derivado de está realizar la programación de contabilización para cuidar en todo momento que la sincronia entre la carga de trabajo admisnitrativa vs. la carga de trabajo y el orden para la parte contable.	

TIPO DE DESPERDICIO		
Herramienta Lean enfocada en identificar, analizar y eliminar el desperdicio. Inciso 2.3 anterior.	Aplicación en Metodología Documentada	
	Desarrollo Administrativo	Desarrollo Contable
<b>3.-Movimiento.</b> Cualquier tipo de movimiento que no agregue valor al producto es considerado desperdicio. Buscar algún documento		
Trabajo estandarizado	El proceso administrativo esta estandarizado por medio de la "mañana típica de la asistente administrativa" y su aplicación por medio de "Libros administrativos de Bancos, Clientes y Proveedores" que son iguales con todos los clientes.	El proceso contable esta estandarizado através de la radiografía de clientes, procedimiento específico para contabilizar, elaboración de reportes financieros en formatos establecidos y determinación de impuestos con procedimientos y formatos predeterminados. Una evolución a comparación de la contabilidad tradicional, es que se tiene un catalogo de cuentas maestro para todos los clientes.
	En ambos departamentos se tiene estandarizado la nomenclatura de los archivos electrónicos con una estructura definida que incluye la clave del cliente, el núm del documento y el nombre del mismo	
Nuevo Layout	Por las características del área de trabajo de la asistente administrativa, el mínimo requerido esta identificado y es parte del mobiliario mínimo para poder ingresar con un cliente: escritorio para la actividad diaria y gabeta con 4 cajones para la separación e la documentación física	El proceso contable esta estandarizado através de la radiografía de clientes, procedimiento específico para contabilizar, elaboración de reportes financieros en formatos establecidos y determinación de impuestos con procedimientos y formatos predeterminados.
	Por parte del área de trajo del área admisnitrativo responsable de la recepción de la documentación mensual, se tiene definido un escritorio amplio, una laptop y una pantalla de 27" para analizar en forma conjunta las correcciones que se realizan.	
	Para el layout de sistemas, se tiene definida una carpeta en RED para el área admisnitrativa en la que se puede observar por clave a cada cliente, dentro de la carpeta cada ejercicio, dentro cada mes del ejercicio y en cada mes la documentación electrónica recibida y revisada.	Para el layout de sistemas, se tiene definida una carpeta en RED para el área contable en la que se puede observar por clave a cada cliente, dentro de la carpeta cada ejercicio, dentro cada mes del ejercicio y en cada mes la documentación administrativa electrónica recibida, las cédulas de trabajo y los estados financieros.
Pitch Time	Ademas de tener sincronizada la programación mensual contable vs la admisnitrativa, se tiene definido que el contacto directo con el cliente es en forma directa atravez del área administrativa, de tal forma que el área contable solo informa vía telefónica al área admisnitrativa para que a su vez tengan el contacto con la asistente administrativa de cada cliente.	
<b>4.-Transporte.</b> El exceso de transporte afecta el tiempo de entrega hacia el cliente o dentro de la misma compañía.		
Controles Visuales	En el área administrativa se tiene un control visual electrónico en el que se puede observar la programación mensual, y a nivel detalle la carga de trabajo de cada integrante del área administrativa vs la asignación de clientes de cada integrante del área contable.	En el área contable, ademas de contar con la programación mensual, se tiene un diagrama de Gantt mencionado en la nivelación de trabajo del punto 1 anterior.
Balaneo de Trabajo		En el área contable, una vez definido el Takt Time, se realiza mensualmente la asignación de cargas de trabajo respetando en la medida de lo posible la experiencia pasado con el cliente. La asignación de trabajo se refleja en Diagrama de Gantt "Plan", el cual se sigue y compara en forma diaria con el rayado de la contraparte "Real" vs el planeado.
Trabajo estandarizado	Ver definición en Trabajo estandarizado del punto 3 anterior.	
<b>5.-Sobreprocesamiento:</b> Implica poner mas trabajo o esfuerzo que lo requerido. El retrabajo no agrega valor al cliente y éste no pagará por eso. Este desperdicio es uno de los más difíciles de encontrar ya que en ocasiones uno lo hace por costumbre y no sabe que está sobreprocesando.		
Recolección de Datos mediante la generación de un Snapshot	En el área administrativa se tiene desarrollado un "cuadre de saldos", su función es identificar previo a la revisión a detalle, los cuadros que de entrada están mal.	Como parte del llenado del Diagrama de Gantt, se tiene contemplado que cada integrante concluya con cada cliente sin interrupciones "tiempo ideal", sin embargo, en caso de Paro del flujo normal de contabilización del cliente se tienen definidos Paros Verdes, Amarillo y Rojos, dependiendo del tipo de paro, y se deja documentado gráficamente y por escrito los tipos de paro para analizar los paros mas comunes y ver posibles soluciones.
Trabajo estandarizado	Ver aplicación de Trabajo estandarizado del punto 3 anterior.	
Controles Visuales	Ver aplicación de Control Visual del punto 4 anterior.	

TIPO DE DESPERDICIO		
Herramienta Lean enfocada en identificar, analizar y eliminar el desperdicio. Inciso 2.3 anterior.	Aplicación en Metodología Documentada	
	Desarrollo Administrativo	Desarrollo Contable
<b>6.-Inventario:</b> Pilas de papeles, archivos de computadoras y tiempo pasando buscando documentos son ejemplos de Inventario. El inventario toma espacio o requiere el tiempo de alguien, lo que genera uno de los grandes tipos de desperdicio.		
Pull System	Ver aplicación de Pull System en el punto 2 anterior, Pich Time.	
Trabajo estandarizado	Ver aplicación de Trabajo estandarizado del punto 3 anterior.	
Mapa de Flujo de Valor	Ver aplicación del Mapa de Flujo de Valor en el punto 2 anterior.	
<b>7.-Defectos:</b> Los defectos es un tipo de desperdicio que hace que los costos se eleven. Los defectos de las compañías hacen que haya más trabajo administrativo que no agrega valor y toma mayor tiempo re TRABAJARLO que hacerlo bien a la primera.		
Controles Visuales	Ver aplicación de Control Visual del punto 4 anterior.	
Trabajo estandarizado	Ver aplicación de Trabajo estandarizado del punto 3 anterior.	
<b>8.-Talento Humano:</b> El no utilizar el talento humano o no aprovechar las habilidades de los trabajadores es uno de los desperdicios que rara vez se atienden.		
Trabajo estandarizado	Ver aplicación de Trabajo estandarizado del punto 3 anterior.	
Balanceo de Trabajo	Ver definición en Balanceo de Trabajo del punto 4 anterior.	
Mapa de Flujo de Valor	Ver aplicación del Mapa de Flujo de Valor en el punto 2 anterior.	
<b>9.-Políticas de Oficina:</b> Trabajo adicional que debe ser hecho solo para obtener el visto bueno de gerencia es considerado como desperdicio. Este tipo de desperdicio es un tema delicado ya que es difícil de identificar y se tiene que tomar en cuenta para la aplicación exitosa de Lean.		
Trabajo estandarizado	Ver aplicación de Trabajo estandarizado del punto 3 anterior.	
Indicadores de desempeño	En el área administrativa se tiene desarrollado un "cuadro de saldos", su función es identificar previo a la revisión a detalle, los cuadros que de entrada están mal.	En el área contable, una vez definido el <i>Pich Time</i> , se realiza mensualmente la asignación de cargas de trabajo respetando en la medida de lo posible la experiencia pasado con el cliente. La asignación de trabajo se refleja en Diagrama de Gantt "Plan", el cual se sigue y compara en forma diaria con el rayado de la contraparte "Real" vs el planeado.
<b>10.-Desigualdad:</b> Este tipo de desperdicio es cuando hay una falta de flujo de entradas y salidas. Ejemplos de este tipo de desperdicio puede ser no tener información antes de tiempo para cumplir con fechas de entrega, no nivelar el trabajo adecuadamente o no tener definido claramente estándares de trabajo.		
Mapa de Flujo de Valor	Ver aplicación del Mapa de Flujo de Valor en el punto 2 anterior.	
Trabajo estandarizado	Ver aplicación de Trabajo estandarizado del punto 3 anterior.	

### 3. Propuesta del modelo

#### 3.1. Introducción al Modelo

En la actualidad los servicios bancarios han aumentado su eficiencia en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, como parte de esos servicios se encuentra la consulta de operaciones bancarias mediante sus portales vía internet. Es posible observar las operaciones bancarias en el momento en que son realizadas mediante un estado de cuenta que da como resultado los datos del día, el beneficiario o emisor, así como el importe de cada transacción ya sea por depósito o retiro de las cuentas bancarias de la empresa, generando un alto grado de confiabilidad en el servicio y registros observados en las consultas.

Derivado de la problemática observada en las MiPyMe's, se propone el desarrollo de un servicio integral externo ajeno a la influencia de la empresa y del empresario, que tome como base las operaciones bancarias reflejadas en los estados de cuenta bancarios partiendo de los principios de la Filosofía *Lean* para controlar las cuentas y procesos que dan vida al sistema administrativo de toda organización, Bancos o Tesorería, Consecutivos de Facturas y Notas de Crédito, Clientes y Proveedores, teniendo como objetivo el registro y control de las operaciones diarias para que el empresario o dueño del proceso cuente en todo momento con los saldos y operaciones de estos rubros de una forma exacta y reflejando en todo momento las operaciones reales que la organización realiza. Lo anterior a través de la aplicación de una metodología específica para cada proceso que es ejecutada por una persona con ciertas habilidades y cualidades y que opera directamente en la empresa, supervisada y asesorada en forma constante por un experto en la metodología.

Como consecuencia de lo anterior y con la aplicación de una metodología específica contable y tomando como base para el registro contable de las operaciones el estado de cuenta bancario y una vez concluido el registro del total de las operaciones correspondientes a un mes de calendario, lograr validar que todas las operaciones realizadas sean las operaciones que la contabilidad refleja por medio del cuadro de los saldos de los libros administrativos vs los saldos contables

correspondientes a un mismo periodo. Como consecuencia obtener estados financieros que reflejen la realidad operativa de la empresa, dando al empresario una herramienta importante para la toma de decisiones y/o planeación estratégica o presupuestal con información financiera mensual, detallada, confiable, útil, real y oportuna bajo una metodología transparente.

### 3.2. Identificación del proceso del negocio

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C., 2008).

Los procesos claves del negocio a nivel interno del modelo descrito se pueden identificar en los siguientes niveles:

- Relación con Clientes.
- Abastecimiento.
- Entrega.
- Operaciones.

Estos procesos cuentan a su vez con subprocesos soporte que integran las diferentes actividades esenciales de la metodología y/o necesarias para gestionar y hacer posible la cadena de valor del negocio. A continuación se presenta un diagrama en el que se describen los procesos claves, así como los procesos de soporte a nivel razón de negocio sin considerar las interacciones con el cliente:



Figura 2. Procesos claves de Metodología propuesta. (Moreno M., 2012)

A continuación se presenta un esquema en el que se observa la cadena de valor general que se tiene para prestar el servicio externo de Contraloría Administrativa y Contraloría Contable.

### 3.3. Modelo y Descripción del negocio

El modelo de negocio que se presenta a continuación, se logra aplicando la filosofía y herramientas *Lean* en los procesos de una metodología que tiene por objetivo el prestar un servicio integral *outsourcing* Contable y Administrativo enfocado en las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas en México, logrando que los clientes cuenten con información administrativa actualizada en forma diaria a través de una asistente administrativa que depende laboralmente del cliente con capacitación y asesoría del área de Contraloría Administrativa para la implementación y seguimiento de la metodología administrativa propuesta. Así mismo, el cliente cuenta con información financiera mensual, detallada, confiable, útil, real y oportuna bajo una metodología transparente.

Como consecuencia de la aplicación de la metodología propuesta se reemplaza el proceso administrativo con el que cuenta la empresa correspondientes a las áreas de Tesorería, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar, así mismo, sustituye las funciones del Contador Interno o Contador Externo del cliente, ya que en el área Contraloría Contable se tiene como objetivo la generación y entrega de estados financieros, así como el envío de Impuestos a enterar.

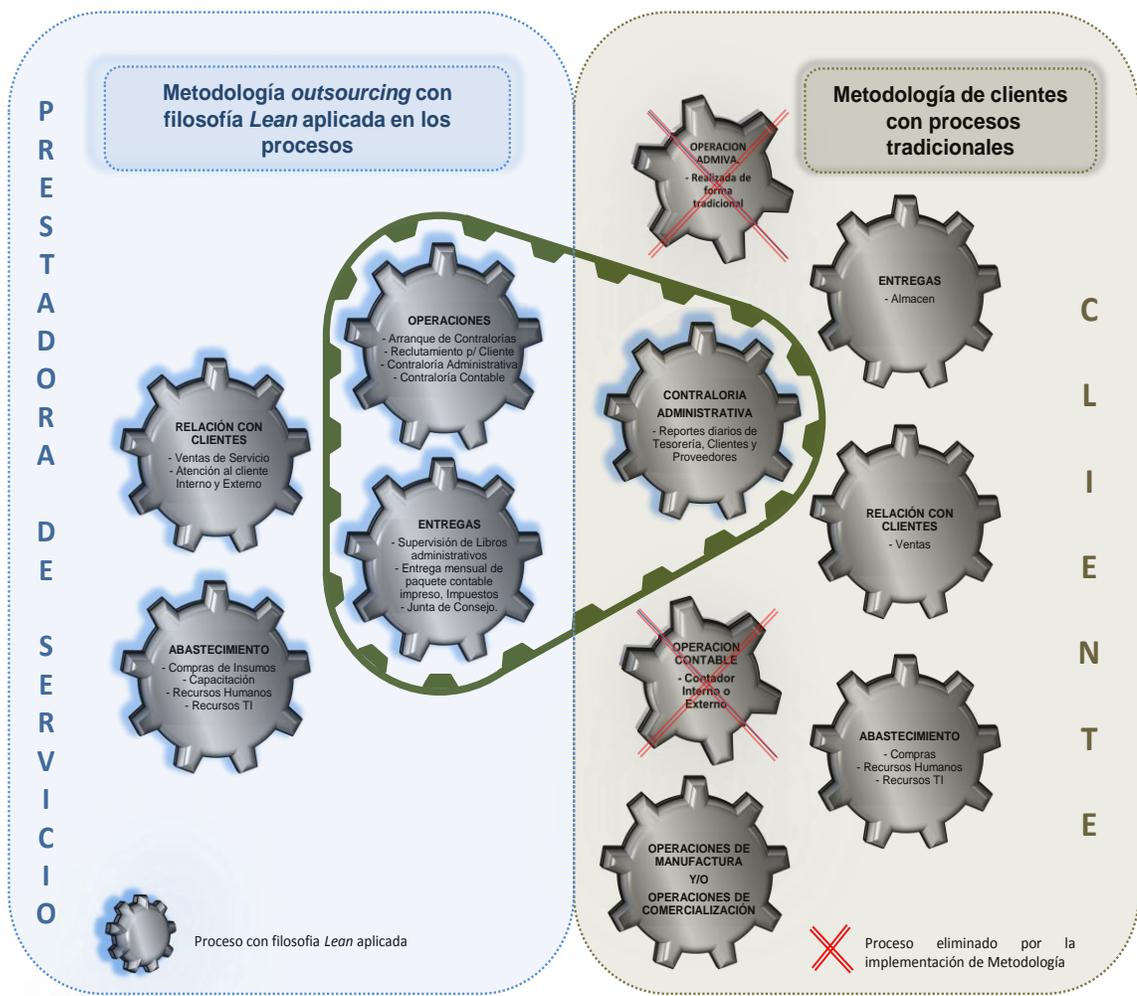


Figura 3. Modelo general de la metodología documentada y su intersección en el proceso de clientes. (Monarrez Lora).

Como se observa en la representación gráfica anterior, la sección de la metodología *outsourcing* está integrada por cuatro procesos claves, de los cuales el de “relación con clientes” y “abastecimiento” están destinados para la atención y seguimiento de las necesidades del cliente interno del negocio; los procesos de “operaciones y entregas” están diseñados para interrelacionarse con los procesos del cliente externo, ya que por las características de la metodología “*outsourcing*”, se modifican los procesos y la estructura organizacional del cliente externo de la siguiente forma:

- La eliminación del proceso y/o departamento de Contabilidad, ya sea prestado por un Contador interno o externo.
- La sustitución de los procesos de tesorería, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Al hacer más eficiente el proceso, integrando indirectamente a la estructura del cliente a un equipo especializado de Contadores, Administradores e Ingenieros, se logra así, contar con información congruente con la realidad operativa de la empresa con un alto grado de exactitud, ya que coinciden con los estados de cuenta bancarios.

Como se menciona anteriormente en el Fundamento Teórico, *Lean* es una manera de dar a la gente de todos los niveles de la organización, habilidades y pensamiento compartido para sistemáticamente eliminar el desperdicio mediante el diseño de mejores formas de trabajo, mejoramiento de conexiones, y facilitando los flujos dentro de las cadenas de suministro. El propósito de *Lean* es eliminar todo desperdicio o actividades que no generan valor a los procesos.

La descripción del modelo en los procesos que se interrelacionan con el cliente externo se presenta gráficamente a continuación:

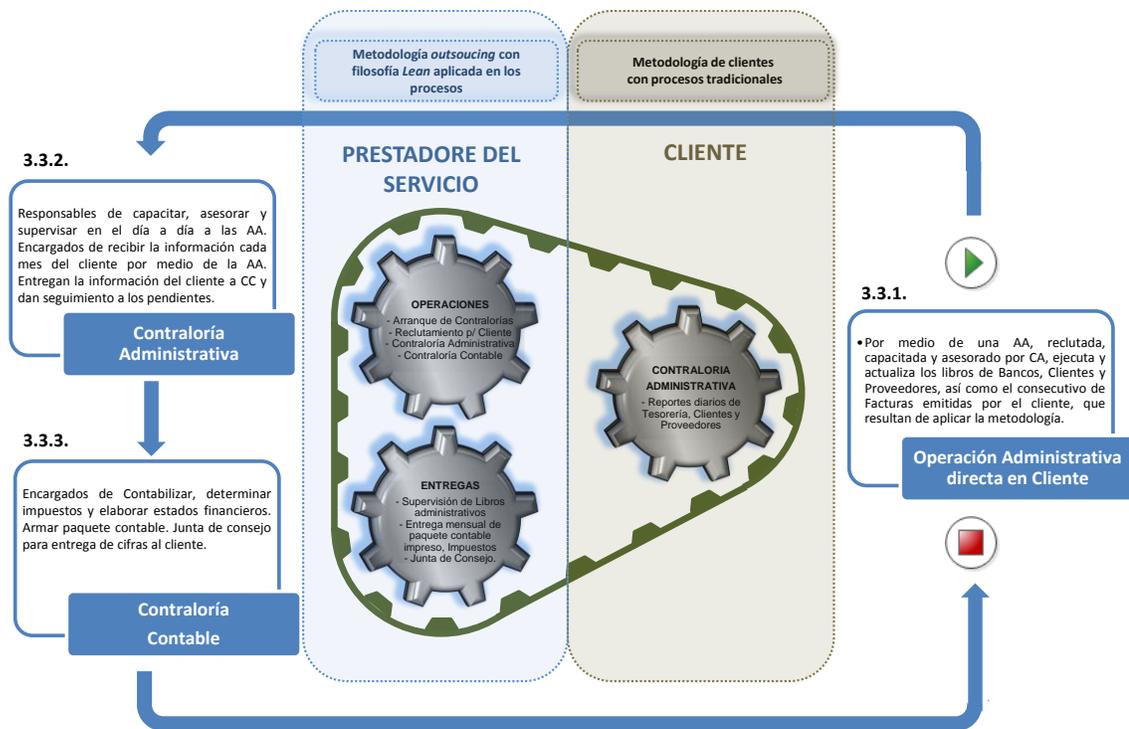


Figura 4. Descripción general del modelo y los procesos que integran la metodología propuesta. (Monarrez Lora).

### 3.3.1. Operación Administrativa directa con el Cliente, Asistente Administrativa (AA)

La operación inicia con la capacitación de la Asistente Administrativa en forma directa por parte de Contraloría Administrativa (CA), con la finalidad de que se familiarice y ejecute el llenado de los libros administrativos directamente en las oficinas del cliente. Su misión es proporcionar al empresario en forma diaria, el detalle de las operaciones que se realizaron al cierre del día anterior en los rubros de Bancos (operaciones bancarias y saldos de bancos), Consecutivos (Facturación, Notas de Cargo y Notas de Crédito elaboradas), Clientes (cuenta por cobrar incluyendo vigencia de cartera) y Proveedores (Cuenta por pagar incluyendo días de vencimiento), los cuales se definen en el siguiente diagrama.

Para realizar la actividad diaria con el cliente, la AA tiene la guía denominada “Mañana típica de la Asistente Administrativa” en la que se observa cada uno de los pasos que se deben de realizar invariablemente para que se logre el resultado que se espera.

### 3.3.1.1. Diagrama de Flujo de AA

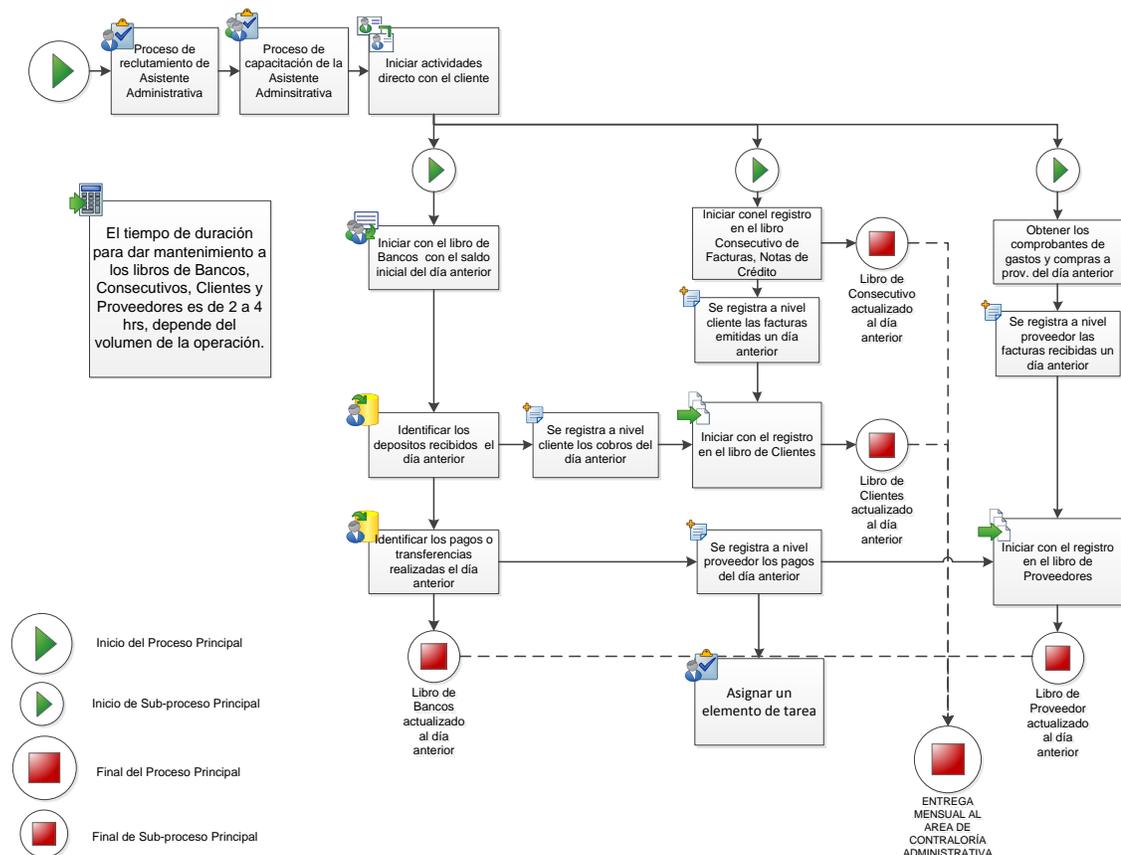


Figura 5. Diagrama de flujo operativo de la Asistente Administrativa. (Monarrez Lora).

### 3.3.1.2. Descripción del Proceso de AA

A continuación se describe el proceso de la Asistente Administrativa (AA).

#### **Libro de Bancos.**

Formato predeterminado en hoja de cálculo electrónica en el que se registra el detalle de las operaciones bancarias por cada una de las cuentas de bancos de la empresa, este Libro lo recibe el empresario en forma diaria, la información que se observa es la siguiente:

- Saldo inicial en la cuenta bancaria en el día
- ✓ Depósitos y transferencias recibidas en el día, identificando el origen del ingreso.
- ✓ Transferencias, Cheques emitidos cobrados en el día y transferencias realizadas, identificando la finalidad del egreso, como puede ser, pago a proveedor, pago de créditos bancarios, préstamos realizados, etc.
- ✓ Cheques emitidos NO cobrados en el día y transferencias realizadas.
- ✓ Cheques en tránsito de días anteriores.
- ✓ Depósitos no identificados.

- Saldo final en la cuenta bancaria al cierre del día

La finalidad del libro es que el empresario cuente cada día con la información detallada al cierre del día anterior de sus cuentas bancarias, y tenga una herramienta confiable (coincide vs el saldo del estado de cuenta electrónico) para poder asignar recursos y tener conocimientos actualizados de sus operaciones bancarias. Adicionalmente, este libro sirve para alimentar el libro de clientes registrando la cobranza del día anterior y el Libro de proveedores para registrar los pagos realizados.

Periodicidad

Diaria

### **Libro de Consecutivos.**

Formato predeterminado en hoja de cálculo electrónica en el que se registra el detalle de las Facturas, Notas de crédito y Notas de cargo emitidas el día anterior, la información que se observa es la siguiente:

- ✓ Fecha de emisión del documento.
- ✓ Folio del documento.
- ✓ Nombre o razón social al que se emitió.
- ✓ Detalle o concepto del documento.
- ✓ Importe, Descuento, Impuestos (I.V.A., I.E.P.S) y el total del documento.

La finalidad de esta información es que el empresario tenga en detalle diario de las ventas realizadas al cierre del día anterior. Así mismo, este reporte se utiliza para actualizar la nueva cuenta por cobrar que se verá reflejada en el Libro de Clientes que se menciona en el siguiente párrafo.

Periodicidad  
Diaria

### **Libro de Clientes.**

Formato predeterminado en hoja de cálculo electrónica en el que se registra el detalle de las operaciones realizadas con los clientes de la empresa, es alimentado con el detalle de la información resultante del Libro de Consecutivos (Facturas, Notas de Cargo y Notas de Crédito emitidas) y el Libro de Bancos con la cobranza identificada y depositada en el banco. Este Libro lo recibe el empresario en forma diaria, la información que se observa es la siguiente:

- ✓ Nombre o razón social del cliente.
- ✓ Detalle de la facturación que integra la cuenta por cobrar al cliente.
- ✓ Características de las facturas emitidas que aún debe el cliente:
  - Fecha de emisión del documento.
  - Folio del documento.
  - Total del documento.

Periodicidad  
Diaria

- ✓ Detalle de la operación a nivel de cada documento o factura:
  - Cobranza de meses anteriores.
  - Cobranza del mes.
  - Saldo del documento.
- ✓ Saldo al cierre del día de cada documento.
- ✓ Detalle del vencimiento de cada documento:
  - Días de crédito otorgado.
  - Fecha de vencimiento.
  - Días por vencer o días vencidos.
- ✓ Saldo del total de los documentos por cada cliente.

La finalidad del libro es que el empresario cuente con el detalle de la cartera por cobrar que tiene la empresa actualizada al cierre del día anterior, pudiendo observar el vencimiento de la misma. Con este documento puede priorizar, para realizar o supervisar que la cobranza se esté realizando en forma oportuna y poner especial atención a la cobranza vencida.

### **Libro de Proveedores.**

Formato predeterminado en hoja de cálculo electrónica en el que se registra el detalle de las operaciones realizadas con los proveedores de la empresa, es alimentado con las compras y gastos realizados el día anterior y del Libro de Bancos con los pagos realizado a proveedores mediante cheque o transferencia que ya fueron afectados en la cuenta bancaria. Este Libro lo recibe el empresario en forma diaria, la información que se observa es la siguiente:

- ✓ Nombre o razón social del proveedor.
- ✓ Detalle de la facturación que integra la cuenta por pagar al proveedor.
- ✓ Características de las facturas recibidas que aún se debe al proveedor:
  - Fecha de emisión del documento.
  - Folio del documento.
  - Total del documento.

Periodicidad  
Diaria

- ✓ Detalle de la operación a nivel de cada documento o factura:
  - Pagos de meses anteriores.
  - Pagos del mes.
  - Saldo del documento.
- ✓ Saldo al cierre del día de cada documento.
- ✓ Detalle del vencimiento de cada documento:
  - Días de crédito otorgado.
  - Fecha de vencimiento.
  - Días por vencer o días vencidos.
- ✓ Saldo del total de los documentos por cada proveedor.

La finalidad del libro es que el empresario cuente con el detalle de la cuenta por pagar que tiene la empresa actualizada al cierre del día anterior, pudiendo observar el vencimiento de la misma. Con este documento puede priorizar para realizar o supervisar los pagos a proveedores y poner especial atención en los proveedores estratégicos para la empresa así como los documentos vencidos.

### 3.3.1.3. Herramientas Lean implementadas en el proceso de AA

**Descripción de herramientas con filosofía *Lean* que se implementaron y diseñaron para las actividades que realiza la Asistente Administrativa en las instalaciones del cliente:**

Herramienta de Metodología	<p><b>Mañana Típica de la Asistente Administrativa (AA).</b></p> <p>Por medio de este instructivo de actividades a realizar, se le proporciona a la Asistente Administrativa una importante herramienta que consta en un listado de las actividades en forma detallada de cada día, con la finalidad de cumplir con la metodología con un orden basado en el flujo de las actividades que debe de realizar en los "Libros administrativos de Bancos o Tesorería, Libro de Clientes, Libro de Proveedores y el Libro de Consecutivos", de tal forma que tengan una secuencia lógica para que no tenga interruptores en el desarrollo de sus actividades.</p> <p>La mañana típica está diseñada para que la AA realice el llenado de los Libros como primera actividad a realizar durante el día, de tal forma que realiza el proceso por las operaciones realizadas al cierre del día anterior.</p>
Herramientas <i>Lean Office</i> con misma filosofía	Trabajo estandarizado, Estándares de trabajo, Mapa de Flujo de Valor, Eliminar Movimientos, Eliminar la Espera.
Errores (filosofía <i>Lean</i> ) que se erradican	Sobreproducción, Espera, Movimiento, Sobre procesamiento, Inventarios, Defectos, Políticas de Oficina, Desigualdad.

A nivel general se muestran las actividades que integran la “Mañana Típica de la Asistente Administrativa”:

Tabla 5. Mañana típica de la Asistente Administrativa.

Versión del: 15-sep-11

LA MAÑANA TÍPICA DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO					
NUM	LIBROS QUE SE TRABAJAN	ACTIVIDAD	DEL DIA	EMPRESAS EN GENERAL	ARCHIVOS FÍSICOS
1	A	ACTUALIZAR BANCOS	HORA INICIAL:	08:00	HORA FINAL:
2	A	IDENTIFICACIÓN DE DEPÓSITOS	HORA INICIAL:		HORA FINAL:
3	A	FINALIZAR BANCOS Y APERTURAR DIA	HORA INICIAL:		HORA FINAL:
4	B	ACTUALIZAR LIBRO B	HORA INICIAL:		HORA FINAL:
5	C	ACTUALIZAR LIBRO C	HORA INICIAL:		HORA FINAL:
6	D	ACTUALIZAR LIBRO D	HORA INICIAL:		HORA FINAL:
7	A, B, C, D	AUTO-AUDITORÍA DIARIA	HORA INICIAL:		HORA FINAL:

EL DÍA TÍPICO DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTACRECE					
NUM	LIBROS QUE SE TRABAJAN	ACTIVIDAD	DEL DIA	EMPRESAS EN GENERAL	ARCHIVOS FÍSICOS
1	A	RELACIONADAS AL LIBRO A	HORA INICIAL:	11:00	HORA FINAL:
2	B	RELACIONADAS AL LIBRO B	HORA INICIAL:		HORA FINAL:
3	C	RELACIONADAS AL LIBRO C	HORA INICIAL:		HORA FINAL:
4	D	RELACIONADAS AL LIBRO D	HORA INICIAL:		HORA FINAL:
5	OTRAS	OTRAS ACTIVIDADES	HORA INICIAL:		HORA FINAL:
6	A,C,D	SEGUIMIENTO A PENDIENTES	DURANTE TODO EL DÍA		

Como ejemplo del detalle del formato anterior, a continuación se muestra en forma detallada del Número 1 el Libro A (Bancos o Tesorería):

Tabla 6. Detalle de una sección de la Mañana típica de la Asistente Administrativa.

NUM	LIBROS QUE SE TRABAJAN	ACTIVIDAD	DEL DIA	EMPRESAS EN GENERAL	ARCHIVOS FÍSICOS
1	A	<b>ACTUALIZAR BANCOS</b>	HORA INICIAL:	08:00	HORA FINAL:
		Imprimir Estados de Cuenta	ANTERIOR	x	
		Reordenar y completar depósitos y transferencias recibidas del día anterior	ANTERIOR	x	
		Revisar y registrar depósitos recibidos con cheques Salvo Buen Cobro	ANTERIOR	x	
		Completar registro de Transferencias realizadas	ANTERIOR	x	
		Completar registro de Cheques emitidos cobrados el mismo día	ANTERIOR	x	
		Completar registro de Cheques emitidos NO COBRADOS el mismo día	ANTERIOR	x	
		Verificar que Cheques en Tránsito ya se cobraron y borrarlos de la sección	ANTERIOR	x	
		En éste punto el libro a estaría listo para cerrarse y crearse la copia del nuevo día de no ser por los depósitos por identificar	ANTERIOR	x	

<p>Herramienta de Metodología</p>	<p><b>La ejecución de los Libros Administrativos al día (AA).</b></p> <p>Como se menciona en el apartado anterior, la mañana típica está diseñada para que la AA realice el llenado de los Libros como primera actividad a realizar durante el día, de tal forma que realiza el proceso por las operaciones realizadas al cierre del día anterior.</p> <p>En la Contabilidad tradicional encontramos que la identificación de las operaciones Bancarias y su afectación a los saldos de Clientes y Proveedores se realiza mediante la “Conciliación Bancaria” que el Contador o Administrador realiza en forma mensual. Mediante la metodología propuesta, las actividades anteriores se ejecutan en forma diaria, lo que permite contar con información oportuna y a su vez se cuida la exactitud e integridad de las cuentas en forma administrativa. Esta forma de operar a su vez permite eficientar el tiempo en forma considerable en la identificación de las operaciones, ya que es más fácil que el usuario y/o ejecutor de las operaciones bancarias recuerde las operaciones del día o de un día anterior comparado con la identificación de movimiento en forma semanal o mensual.</p>
<p>Herramientas <i>Lean Office</i> con misma filosofía</p>	<p>Trabajo estandarizado, Estándares de trabajo, Eliminar Movimientos, Eliminar la Espera, Eliminación de retrabajos.</p>
<p>Errores (filosofía <i>Lean</i>) que se erradican</p>	<p>Movimiento, Transporte, Sobre procesamiento, Inventarios, Políticas de Oficina, Desigualdad.</p>

<p><b>Herramienta de Metodología</b></p>	<p><b>Formatos de Libros estandarizados.</b></p> <p>Los Libros de Bancos, Clientes y Proveedores que sirven como base para la metodología aplicada en Contraloría Administrativa están estandarizados con todos los clientes, respetando desde el tipo y tamaño de letra, hasta las columnas, títulos y nomenclatura de los mismos. El tener estandarizados los formatos administrativos nos da los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene un estándar en la Calidad de los Libros.</li> <li>• Se tiene unificada la cantidad de información que se refleja en los Libros.</li> <li>• La repetitividad de los Libros se logra fácilmente.</li> <li>• La capacitación para la elaboración de los libros por parte de la Asistente es fácil de transmitir.</li> <li>• La supervisión y revisión por parte de Contraloría Administrativa de los Libros estandarizados agiliza el proceso, ya que en el caso del total de los clientes son iguales y permite la rápida identificación de errores.</li> <li>• Al cliente usuario de la Información, se le facilita el uso y comprensión de los Libros, ya que todos los días recibe los mismos formatos y no es necesario invertir tiempo en identificar modificaciones a la cantidad y estructura de la información.</li> <li>• Los clientes que tienen más de una empresa con la metodología, se le facilita y agiliza la comprensión y uso de los mismos en su grupo, ya que la estructura y cantidad de conceptos es similar en todos los clientes.</li> <li>• Se hacen más eficientes los tiempos.</li> </ul> <p>Con esta forma de trabajo a nivel administrativo se busca:</p>
<p><b>Herramientas <i>Lean Office</i> con misma filosofía</b></p>	<p>Trabajo Estandarizado, y evitar la Desigualdad en el Proceso.</p>

<b>Errores (filosofía Lean) que se erradican</b>	Movimientos, Sobre procesamiento, Inventarios, Defectos, Políticas de Oficina.
--	--

<b>Herramienta de Metodología</b>	<p><b>Sistema electrónico de RED para almacenar la información</b></p> <p>La Asistente Administrativa, a través del área de Contraloría Administrativa tiene estandarizado una nomenclatura para cada una de las carpetas, formatos y reportes de los clientes. De esta forma nos aseguramos que independiente de la persona que integre la documentación electrónica, siempre va a ser la misma lógica y la misma estructura para asegurar la igualdad y no dejarlo a criterio del usuario. Así mismo, gracias a esta estandarización se ha logrado que los clientes que tienen a más de una asistente se les facilite la identificación de los documentos ya que el nombre es el mismo en todas las empresas, sólo cambia el código de la misma.</p>
<b>Herramientas Lean Office con misma filosofía</b>	Mapa de Flujo de Valor, Etiquetas para documentos, Estándares de trabajo, Controles Visuales.
<b>Errores (filosofía Lean) que se erradican</b>	Espera, Movimientos, Transporte, Defectos.

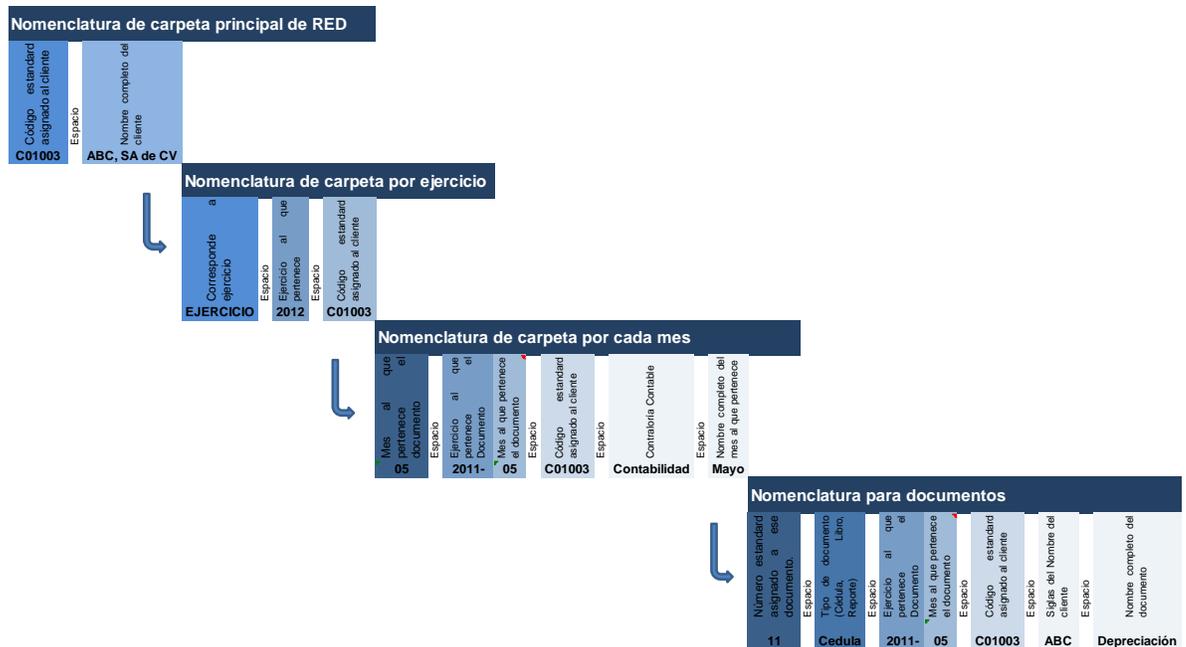


Figura 6. Diagrama de nomenclatura estandarizada para archivos electrónicos.

### 3.3.2. Contraloría Administrativa CA

El personal de Contraloría Administrativa (CA) domina el conocimiento y manejo de los libros administrativos de Bancos, Consecutivo, Clientes y Proveedores. Su proceso inicia con la capacitación de la Asistente Administrativa (AA), una vez que la AA conoce su parte operativa y que se encuentra en las oficinas del Cliente, CA asesora, orienta, supervisa y da soporte continuo en la operación diaria de la AA. CA tiene su programa de recepción mensual, mediante el cual coordina con las AA el día y hora en que se deberá de presentar a las oficinas propias con la finalidad de que se realice la entrega-recepción de los Libros administrativos y soportes de las operaciones del cliente que se realizaron durante el mes.

Una vez recibida la información por CA se libera a Contraloría Contable (CC), durante la ejecución de CC pueden surgir pendientes o dudas referentes a las operaciones y soportes del cliente, en estos casos CA hace las veces de enlace AA-CC debiendo de resolverlos para que el proceso de CC no se vea interrumpido.

### 3.3.2.1. Diagrama de Flujo de CA

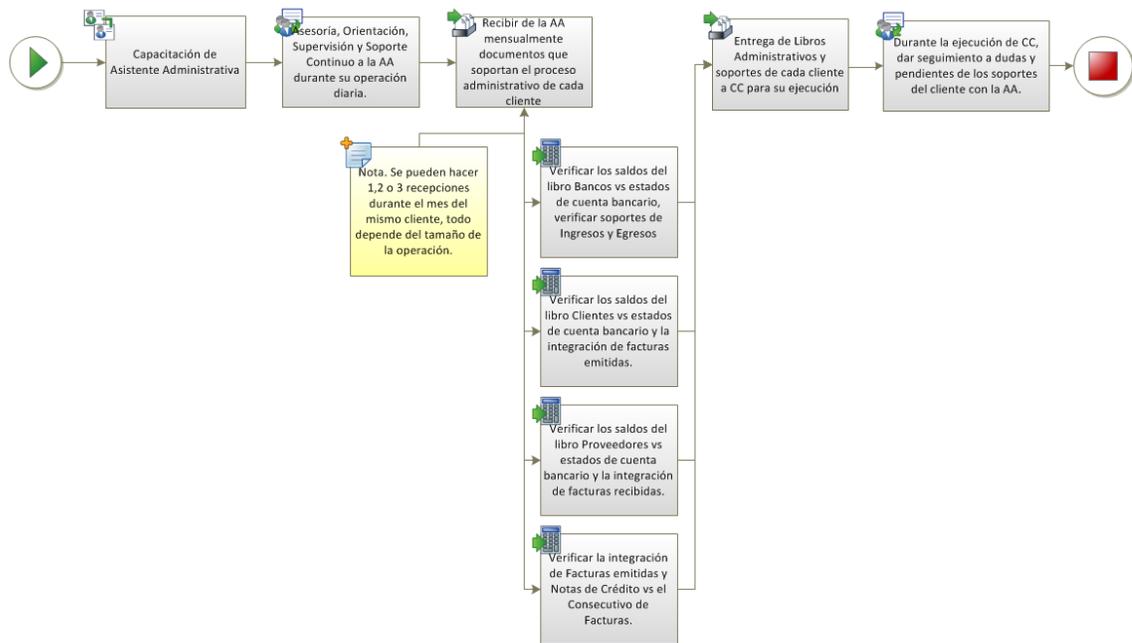


Figura 7. Diagrama de flujo operativo de Contraloría Administrativa (Monarrez Lora).

### 3.3.2.2. Descripción de Proceso de CA

A continuación se describe el proceso de Contraloría Administrativa (CA).

#### **Planeación de recepción de información de la AA.**

Entre los clientes de la metodología existen clientes con diferentes operaciones que diversifican la cantidad de documentación que genera la empresa. Un aspecto importante que hace diferente el volumen de papeles generados es el tamaño de la empresa, así como el rubro de la misma como puede ser comercio, producción y/o servicios.

Mensual

Lo anterior hace necesario que se realice una correcta planeación y coordinación entre las áreas Administrativas y Contables de la metodología. Como resultado se puede realizar la operación de la siguiente forma:

1. Recepción de documentos al mes a los clientes de menor volumen de operación.
2. Pre-recepción y la recepción definitiva durante el mes para los clientes que así lo requieran por volumen de operación.
3. Pre-recepciones y la recepción definitiva para los clientes de alto volumen de operación y que por lo general son lo que tienen mayor cantidad de documentos a recibir.

Por lo anterior y para controlar la operación, se elabora una planeación de recepciones de documentos para tener en forma clara los compromisos que tienen la AA y CA en la entrega-recepción de documento en los diferentes periodos.

#### **Asesoría del manejo y criterios a la AA.**

En esta tarea CA se basa en la experiencia propia y del equipo para la asesoría en la correcta ejecución en caso de incógnitas operativas por parte de la AA, dichas asesorías se realizan en forma constante dependiendo de las necesidades del cliente.

Por evento

#### **Recepción de Documentación de la AA.**

##### **Libro de Bancos.**

Formato predeterminado en hoja de cálculo electrónica en el que se registra el detalle de las operaciones bancarias por cada una de las cuentas de bancos de la empresa, este Libro se recibe y revisa al cierre del día anterior de la recepción de los documentos, del cual se revisa la siguiente:

- Se verificar que el saldo inicial del mes coincida con el saldo del estado de cuenta bancario del cierre del mes anterior.

Periodicidad  
Diaria

- ✓ Depósitos y transferencias recibidas en el día, identificando el origen del ingreso con el soporte físico y electrónico.
- ✓ Transferencias Cheques emitidos cobrados en el día y transferencias realizadas, identificando la finalidad del egreso, como puede ser, pago a proveedor, pago de créditos bancarios, préstamo realizados, etc. Lo anterior vs estado de cuenta bancario y soporte físico del egreso.
- ✓ Cheques emitidos NO cobrados en el día y transferencias realizadas durante el mes.
- ✓ Cheques en tránsito de días anteriores al cierre del mes.
- ✓ Depósitos no identificados al cierre del mes.
  - Saldo final en la cuenta bancaria al cierre del último día del mes que coincida con el registrado en el Libro de Bancos

#### **Libro de Consecutivos.**

De este formato predeterminado en hoja de cálculo electrónica en el que se revisa el registro del detalle de las Facturas, Notas de crédito y Notas de cargo emitidas el día anterior, directamente con el soporte físico y electrónico de facturas, la información que se revisa es la siguiente:

- ✓ Fecha de emisión del documento.
- ✓ Folio del documento.
- ✓ Nombre o razón social al que se emitió.
- ✓ Detalle o concepto del documento.
- ✓ Importe, Descuento, Impuestos (I.V.A., I.E.P.S) y el total del documento.

En cada supervisión y recepción.

#### **Libro de Clientes.**

Formato predeterminado en hoja de cálculo electrónica del cual se revisa el registro del detalle de las operaciones realizadas con los clientes de la empresa, se coteja la información resultante del Libro de Consecutivos (Facturas, Notas de Cargo y Notas de Crédito emitidas) y el Libro de Bancos con la cobranza identificada y depositada en el banco. La información que se revisa es la siguiente:

En cada supervisión y recepción.

- ✓ Nombre o razón social del cliente.
- ✓ Detalle de la facturación que integra la cuenta por cobrar al cliente.
- ✓ Características de las facturas emitidas que aún debe el cliente:
  - Fecha de emisión del documento.
  - Folio del documento.
  - Total del documento.
- ✓ Detalle de la operación a nivel de cada documento o factura:
  - Cobranza de meses anteriores.
  - Cobranza del mes.
  - Saldo del documento.
- ✓ Saldo al cierre del día de cada documento.
- ✓ Detalle del vencimiento de cada documento:
  - Días de crédito otorgado.
  - Fecha de vencimiento.
  - Días por vencer o días vencidos.
- ✓ Saldo del total de los documentos por cada cliente.

#### **Libro de Proveedores.**

De este formato predeterminado en hoja de cálculo electrónica es verificado el registro del detalle de las operaciones realizadas con los proveedores de la empresa, es revisado contra sus comprobantes impresos de compras y gastos realizados durante el mes y del Libro de Bancos con los pagos realizados a proveedores mediante cheque o transferencia que ya fueron afectados en la cuenta bancaria. Lo que se revisa contra el soporte físico es la información que se observa es la siguiente:

- ✓ Nombre o razón social del proveedor.
- ✓ Detalle de la facturación que integra la cuenta por pagar al proveedor.
- ✓ Características de las facturas recibidas que aún se debe al proveedor:
  - Fecha de emisión del documento.
  - Folio del documento.
  - Total del documento.

En cada supervisión y recepción.

- ✓ Detalle de la operación a nivel de cada documento o factura:
  - Pagos de meses anteriores.
  - Pagos del mes.
  - Saldo del documento.
- ✓ Saldo al cierre del día de cada documento.
- ✓ Detalle del vencimiento de cada documento:
  - Días de crédito otorgado.
  - Fecha de vencimiento.
  - Días por vencer o días vencidos.
- ✓ Saldo del total de los documentos por cada proveedor.

### **Cuadros de Libros.**

Es una herramienta que se usa para dejar evidencia del cuadro de los Libros Administrativos contra su soporte físico. Haciendo un registro en hoja de cálculo electrónica de los datos que se evidencian de los Libros de Bancos, Clientes, Proveedores y Consecutivos, y por otro lado de los saldos de los documentos físicos fuente y/o detalle de información de los mismos libros administrativos, se determina si de inicio y mediante “alertas” resultantes de fórmulas de la misma hoja electrónica, si los libros del mes parten del mismo saldo del cierre del mes anterior, si tienen los movimientos necesarios para llegar al saldo determinado al cierre del mes en cuestión y si tiene, el saldo del documento, soporte impreso con el estado de cuenta bancario.

La aplicación de Cuadros de Libros es una forma efectiva de planeación de la revisión, ya que se pueden detectar errores desde una perspectiva macro de las cifras, sin necesidad de iniciar revisando la parte micro de los reportes como son las operaciones diarias registradas en dichos Libros.

En cada supervisión y recepción.

### 3.3.2.3. Herramientas Lean implementadas de CA

**Herramientas con filosofía *Lean* que se tienen como parte esencial de las actividades del área de Contraloría Contable:**

<p><b>Herramienta de Metodología</b></p>	<p><b>Programa de Recepciones Mensuales.</b></p> <p>El Programa de Recepciones tiene como objetivo contar con un ambiente controlado desde la planeación de la recepción de la información, teniendo en forma clara el total de los clientes que se tienen que trabajar mensualmente, es una base para asignar cargas de trabajo de recepción de documentación directa de los clientes a través de la Asistente Administrativa. Así mismo, hace las veces de un control integral para poder supervisar las actividades y se puede evidenciar el orden de recepción por parte de CA. Es una herramienta esencial para la Sinergia entre la programación de las áreas de Contraloría Administrativa y Contraloría Contable.</p>
<p><b>Herramientas <i>Lean Office</i> con misma filosofía</b></p>	<p>Estándares de trabajo, Nivelación de Trabajo, Eliminar Espera, Lograr un Balanceo de trabajo, Flujo continuo, Controles visuales, y evitar la Desigualdad en el Proceso.</p>
<p><b>Errores (filosofía <i>Lean</i>) que se erradican</b></p>	<p>Sobreproducción, Espera, Transporte, Defectos, Políticas de Oficina, Desigualdad.</p>

**En general, Contraloría Administrativa y debido a que esta de la mano de la supervisión de la correcta ejecución de la AA, las herramientas que se usan en la ejecución diaria son utilizadas también por CA.**

### 3.3.3. Contraloría Contable CC

El área de Contraloría Contable es la encargada de procesar la información que entrega el cliente por medio de la AA y que es recibida por el área de CA. El entregable del área es un paquete impreso con la información Financiera, Contable y Fiscal de la empresa, y así mismo se hace la entrega de las cifras.

La estructura del área de CC se muestra a continuación:

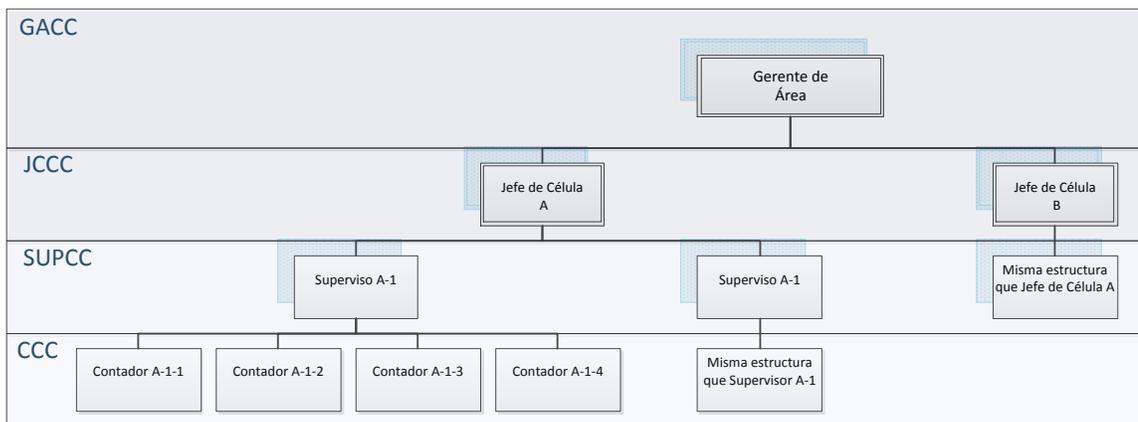


Figura 8. Organigrama del área de Contraloría Contable.

#### 3.3.3.1. Diagrama de Flujo CC

El proceso de Contraloría Contable se diagrama a continuación, así como la descripción de las actividades del proceso:

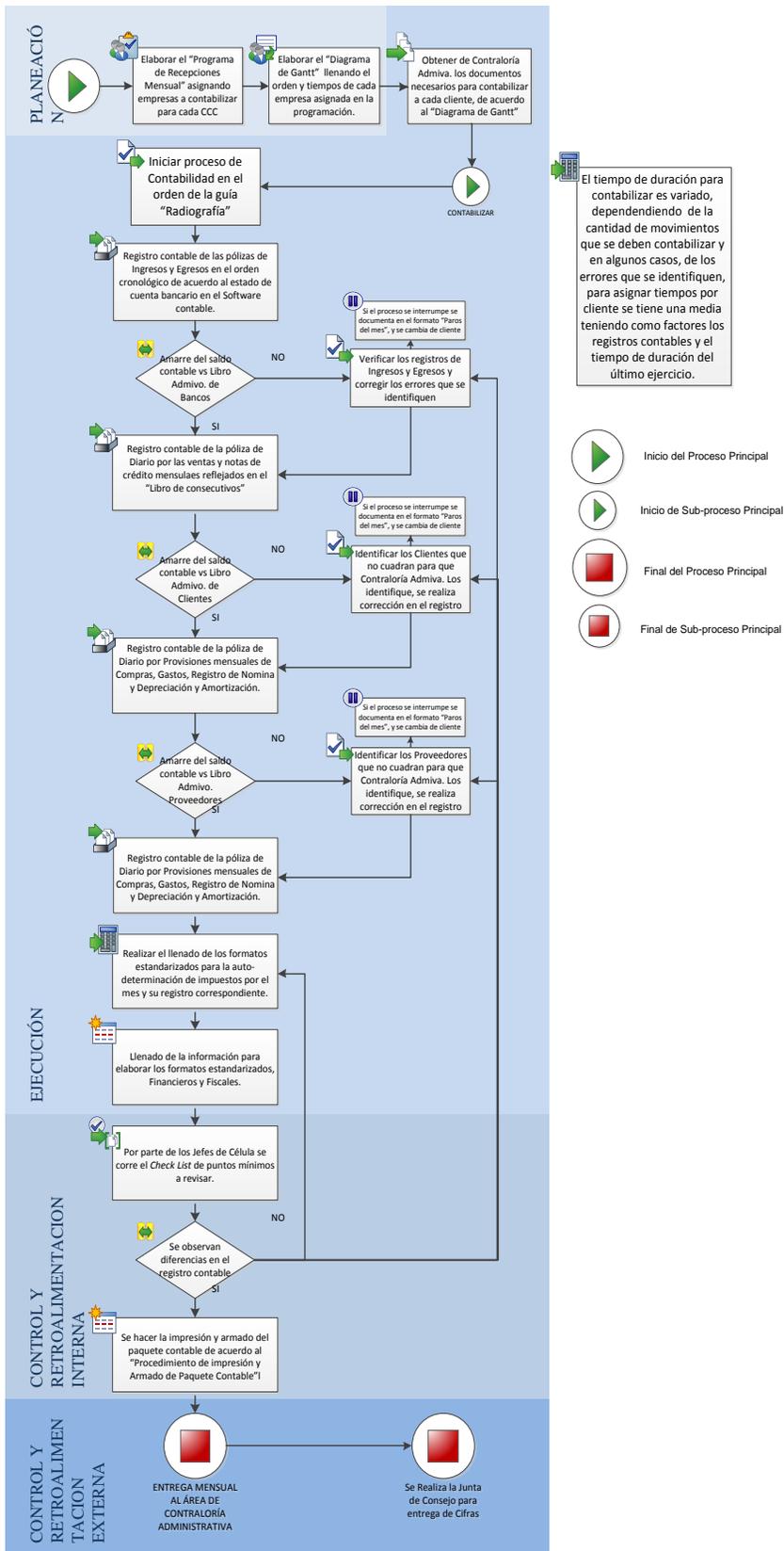


Figura 9. Diagrama de flujo operativo de Contraloría Contable. (Monarrez Lora).

### 3.3.3.2. Descripción del Proceso CC

#### Planeación

Descripción	Responsable
<p>Realiza la programación mensual, definiendo que empresas o clientes se van a asignar a cada Contador atendiendo diferentes parámetros como lo son, la experiencia previa del Contador, tiempo promedio invertido en la contabilización de la empresa, nivel de prioridad de entrega de cifras y/o envío de impuestos, complejidad de la empresa, antecedentes de falta de documentación del cliente, entre otros. El resultado de la programación queda documentado en un formato denominado <u>“Programa de Recepciones Mensuales”</u> que posteriormente se libera a CA para que realice su programación de recepción de información atendiendo a las necesidades de CC.</p>	<p>GACC JCCC</p>
<p>Realizar el llenado del formato <u>“Diagrama de Gantt”</u> priorizando la asignación de las empresas mensualmente. El diagrama funciona como un control, tiene una sección para cada contador la cual se divide en “Plan” y “Real”, inicialmente se realiza el llenado del “Plan” que muestra el orden en que se deben de contabilizar las empresas atendiendo a la fecha límite de entrega de impuestos y/o requerimientos especiales de fechas de clientes, mostrando los tiempos estándares históricos que se tienen asignados para concluir cada contabilidad. La sección de “Real” es llenada en el día a día por el Contador, de acuerdo al avance que se tiene con cada cliente.</p>	<p>GACC (Elaboración) JCCC (Supervisión) CCC (Llenado diario)</p>

## Ejecución

Descripción	Responsable
<p>El CCC solicita de acuerdo al orden del <u>“Diagrama de Gantt”</u> la documentación del cliente a contabilizar directo de CA, que consiste en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estados de cuenta bancarios, incluyendo los soportes de las operaciones bancarias del mes.</li> <li>➤ Libro electrónico de Bancos por las operaciones del mes.</li> <li>➤ Libro electrónico de Clientes por las operaciones del mes.</li> <li>➤ Libro electrónico de Proveedores por las operaciones del mes.</li> <li>➤ Libro electrónico de Contraloría, que incluye las observaciones de CA por la recepción de la información de la AA.</li> </ul>	<p>CCC (Por cada cliente)</p>
<p>El CCC realiza el proceso de contabilización mediante el proceso de captura en el <i>software</i> contable respetando el orden establecido en el formato denominado <u>radiografía</u> (índice para contabilizar) lográndose estandarizar el proceso en cuanto al orden de contabilización, así mismo sirve como una herramienta para el CCC en el que puede evidenciar el avance de la contabilidad de un cliente, este formato está dividido en secciones que a su vez se subdivide en Segmentos, como se describe a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sección de Contabilización, Cuentas de Cheques. <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Segmento de registro de pólizas de Egresos en el mismo orden cronológico del estado de cuenta bancario.</li> <li>◆ Segmento de registro de pólizas de Ingreso en el mismo orden cronológico del estado de cuenta bancario.</li> </ul> </li> <li>➤ Sección de Contabilización, Consecutivos fiscales por serie. <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Segmento de registro de las ventas, tomando como base para contabilizar el <u>Libro de Consecutivos</u> que es elaborado por la AA. Considerando las facturas emitidas durante el mes.</li> </ul> </li> </ul>	<p>CCC (Por cada cliente)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Segmento de registro de los descuentos, bonificaciones, devoluciones y cancelaciones de ventas, tomando como base para contabilizar el <u>Libro de Consecutivos</u> que es elaborado por la AA. Considerando las notas de crédito emitidas durante el mes.</li> <li>◆ Segmento registro de los otros ingresos, de acuerdo a las Notas de Cargo que se encuentran en el <u>Libro de Consecutivos</u>.</li> <li>➤ Sección de Contabilización, Pólizas de diarios especiales. <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Segmento de Provisión de Compras.</li> <li>◆ Segmento de Provisión de Gastos.</li> <li>◆ Segmento de Provisión de registros de nómina.</li> <li>◆ Segmento de la Determinación y registros de la Depreciación y Amortización de los bienes de la empresa.</li> <li>◆ Segmento de Póliza de neto y determinación del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) del mes correspondiente.</li> </ul> </li> <li>➤ Sección de Auditoría. <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Segmento de Impresión de evidencia de cuadro de Saldos de Contabilidad vs. Saldos en los libros administrativos de Bancos, Clientes y Proveedores.</li> </ul> </li> <li>➤ Sección de Contabilidad Fiscal. <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Segmento de Determinación y Cálculo mensual de Impuestos (Impuesto Empresarial a Tasa Única, Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado e Impuestos Retenidos).</li> </ul> </li> <li>➤ Sección de Contabilidad Administrativa. <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Segmento de Determinación y registro del Costo de Ventas del mes.</li> <li>◆ Segmento de Elaboración del formato Matriz de Costos y Gastos, en el que se refleja el total de los gastos incurridos durante el mes y por los doce meses del ejercicio.</li> </ul> </li> <li>➤ Sección de Contabilidad Financiera, Reportes Ejecutivos. <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Segmento de Elaboración del Balance General por cada uno de los meses del ejercicio.</li> </ul> </li> </ul>	
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Segmento de Elaboración del Estado de Resultados por cada uno de los meses del ejercicio.</li> <li>◆ Segmento del Flujo de Efectivo Financiero.</li> </ul> <p>➤ Sección de Contraloría.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Segmento de impuestos a enterar del mes en curso.</li> <li>◆ Segmento de Contralorías, observaciones de recepción de la información por el área de Contraloría Administrativa y Contraloría Contable.</li> </ul> <p>Elaboración del paquete contable impreso entregable siguiendo la <u>guía de impresión y armado del paquete</u>, en el que se compila la información de Contraloría, Financiera, Auditoría (evidencia de que coincida la cifras de los Libros Administrativos vs. la contabilidad al cierre del mes), Fiscal y Contable que se han descrito en los puntos que anteceden, con una periodicidad mensual y por cada uno de los clientes.</p>	
--	--

Una de las principales herramientas que eficiente el proceso de contabilización es el catálogo de cuentas contable, un buen diseño de catálogo hace las veces del cimiento de un edificio, permitiendo una correcta planeación, ejecución y retroalimentación del proceso; para dimensionar la importancia que tiene el contar con un catálogo de cuentas contable, citamos las siguientes definiciones:

- El Catálogo de Cuentas es un documento que tiene una lista analítica y ordenada de las cuentas o partidas que se emplean en el registro de las operaciones contables de una empresa. También es entendido como una lista ordenada y codificada de las cuentas empleadas en el sistema contable de una entidad con el fin de identificar sus nombres y/o números correspondientes, regularmente sirve para sistematizar la contabilidad de una empresa (Cárdenas Cutiño, 2004 (4ta. Edición)).
- El diseño y estructuración del Catálogo de Cuentas reviste tal importancia que para su elaboración debe hacerse un análisis profundo y sistemático de las operaciones presentes y futuras que en un momento determinado pudiera tener una empresa o negocio. Un adecuado diseño permite además de un claro entendimiento contable de las operaciones por parte de los usuarios (contadores, auxiliares, directivos, etcétera) una fácil y eficaz

incorporación de nuevas cuentas sin tener que hacer modificaciones de último momento en el catálogo ya que esto podría representar entre otras cosas (Padilla Chávez, 2004):

- Confusión de los criterios contable a seguir.
- Reprocesos contables.
- Modificaciones a los programas de computación por parte del área de sistemas.
- Pérdida de información.
- Equivocación en la preparación de los estados financieros.
- Errores diversos y retrasos derivados de los puntos anteriores.

Se considera al Catálogo de Cuentas como una herramienta contable de gran valor, su finalidad es la de proporcionar los elementos necesarios para el adecuado orden y clasificación de las cuentas contables utilizadas por el ente económico. La informática ha evolucionado tanto, que en la actualidad existen en el mercado una gran variedad de paquetes contables que permiten entre otras cosas llevar la contabilidad en forma simultánea de diferentes empresas, elaborar pólizas de ingresos, egresos y diario; generar estados financieros, reportes y cédulas de trabajo. También ofrecen entre sus beneficios la posibilidad de estructurar en forma sencilla uno o varios catálogos de cuentas (Padilla Chávez, 2004).

No obstante lo anterior, todo contador debe poseer los conocimientos necesarios para diseñar y estructurar de manera adecuada un catálogo de cuentas que se ajuste perfectamente a las necesidades presentes de la organización y que genere además la incorporación futura de nuevas cuentas. Todo buen catálogo de cuentas debe considerar en su estructura (Ibídem):

- Incremento de operaciones.
- Apertura de nuevas sucursales.
- Creación o comercialización de nuevos productos o servicios.
- Inicio de exportaciones o importaciones de uno o varios países.
- Expansión del mercado a nivel nacional.
- Condiciones generales de desarrollo económico de la organización.

- Apego a las políticas contables establecidas.
- Unificación del criterio contable que deberá prevalecer en todos los elementos que integran el ente económico (sin importar que esté constituido por una sola empresa o por un grupo de compañías filiales).
- Practicidad y fácil comprensión.

Una herramienta valiosa que se tiene en CC es un Catálogo de Cuentas Maestro, uno de sus objetivos es la estandarización del proceso contable de captura de la información de los clientes, de tal forma que el CCC sólo debe de dominar la integración y uso de un catálogo de cuentas que es lógico y que en su estructura universal soporte la operación de todos los rubros comerciales y de servicios. Por lo anterior se usa la misma estructura del catálogo de cuentas para todos los clientes, logrando que el CCC al entender al catálogo maestro, de forma automática tenga el conocimiento del catálogo de todos los clientes. Así mismo se cuenta con información entendible de la contabilidad dejando a un lado los criterios propios que pueden diferir en forma considerable.

### Control y retroalimentación interna

Descripción	Responsable
<p>○ Supervisión y Revisión</p> <p>La supervisión se realiza en forma directa por el Supervisor y el Jefe de Célula. Consiste en constantemente asesorar y asegurar que se lleve en tiempo y forma el avance de acuerdo al diagrama de procesos (plan o programación).</p> <p>En conjunto la Supervisión y la Revisión, son herramientas importantes que aseguran un estándar de calidad. La revisión la realizan en forma directa el Supervisor y/o el Jefe de Célula usando un <u>check list de revisión</u>, el cual marca los puntos mínimos que se debe de revisar por cada cliente; se lleva un histórico de las observaciones realizadas que a su vez funcionan como puntos a considerar para retroalimentar al CCC.</p>	<p>GACC JCCC</p>

## Control y retroalimentación externa

Descripción	Responsable
<p style="text-align: center;">○ Junta de Consejo mensuales para entrega de cifras.</p> <p>La Junta de Consejo es la conclusión de todo el proceso de la Asistente, de Contraloría Administrativa y de Contraloría Contable. Consiste en tener un acercamiento en forma personal o vía remota con el empresario y/o propietario de la empresa. En esta junta se abordan los estados financieros básicos que se mencionan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de Situación Financiera (Balance General). Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable. Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente.</li> <li>• Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultados). Es el que muestra los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo. Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.</li> <li>• Flujo de Efectivo. En este documento se muestra el saldo inicial del mes de las cuentas bancarias, el total de los depósitos recibidos durante el mes, el total de los retiros o pagos realizados y el saldo en las cuentas bancarias al cierre del mismo mes.</li> <li>• Matriz de Costos y Gastos. Es un reporte estandarizado en el que se muestra en diferentes niveles las cuentas de Gastos realizado por el mes y por todo el ejercicio.</li> </ul>	<p>GACC JCCC</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Así como la determinación de los impuestos mensuales en formatos y presentaciones que son de fácil entendimiento para el empresario aun cuando no tenga experiencia en este tema.</li> </ul> <p>La finalidad de la entrega de cifras, es enterar al empresario de la situación administrativa, financiera y fiscal de la empresa, así mismo se le va inculcando el manejo de los estados financieros y el uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones y planeación fiscal.</p>	
---	--

### 3.3.3.3. Herramientas Lean implementadas en el proceso de CC

**Herramientas con filosofía *Lean* que se tienen como parte esencial de las actividades del área de Contraloría Contable:**

<p><b>Herramienta de Metodología</b></p>	<p><b>Programa de Recepciones Mensuales.</b></p> <p>El Programa de Recepciones tiene como objetivo contar con un ambiente controlado desde la planeación de la recepción de la información, teniendo en forma clara el total de los clientes que se tienen que trabajar mensualmente, es una base para asignar cargas de trabajo de recepción de documentación directa de los clientes a través de la Asistente Administrativa. Así mismo, hace las veces de un control integral para poder supervisar las actividades y se puede evidenciar el orden de recepción por parte de CA y tener la herramienta para realizar el “Diagrama de <i>Gantt</i>” que se comentará más adelante. Es una herramienta esencial para la Sinergia entre la programación de las áreas de Contraloría Administrativa y Contraloría Contable.</p>
--	--

<b>Herramientas Lean Office con misma filosofía</b>	Estándares de trabajo, Nivelación de Trabajo, Eliminar Espera, Lograr un Balanceo de trabajo, Flujo continuo, Controles visuales, y evitar la Desigualdad en el Proceso.
<b>Errores (filosofía Lean) que se erradican</b>	Sobreproducción, Espera, Transporte, Defectos, Políticas de Oficina, Desigualdad.

A continuación se muestra un extracto del formato:

Tabla 7. Extracto de programa mensual de recepciones de empresas.

PROGRAMACIÓN DE RECEPCIONES de Mayo de 2012				CONTRALORÍA CONTABLE														
FECHA	GUIA	DE:	CITAS	CÉLULA "A"														
				JEFE DE CELULA A	SUPERVISOR A-1	CONTADOR A- 1-1	CONTADOR A- 1-2	CONTADOR A- 1-3	CONTADOR A- 1-4									
PRIMER DÍA HÁBIL 01-jun	07:30	DE: 07:30																
		A: 10:30		1	1.0	CC												
		DE: 10:30 A: 13:30	1	1.0	ALTER													
VIERNES 14:30	14:30	DE: 14:30																
		A: 17:30																
		DE: 14:30 A: 17:30				1	1.0	GRYC +2										
SEGUNDO DÍA HÁBIL 04-jun	07:30	DE: 07:30																
		A: 10:30	1	0.5	SFIRA +0													
		DE: 10:30 A: 13:30																
LUNES 14:30	14:30	DE: 14:30																
		A: 17:30																
		DE: 14:30 A: 17:30																
TERCER DÍA HÁBIL 05-jun	07:30	DE: 07:30																
		A: 10:30																
		DE: 10:30 A: 13:30																
MARTES 14:30	14:30	DE: 14:30																
		A: 17:30																
		DE: 14:30 A: 17:30																
CUARTO DÍA HÁBIL 06-jun	07:30	DE: 07:30																
		A: 10:30																
		DE: 10:30 A: 13:30																
MIÉRCOLES 14:30	14:30	DE: 14:30																
		A: 17:30																
		DE: 14:30 A: 17:30																
CUENTA X				1.5	2.0	7.0	6.0	3.0	2.0									

Nota. En el anexo "A" se muestra el formato con toda la información que contiene.

<p><b>Herramienta de Metodología</b></p>	<p><b>Diagrama de Gantt Mensual.</b></p> <p>En el área contable, una vez definido el “Programa de Recepciones”, se realiza mensualmente la asignación de cargas de trabajo respetando en la medida de lo posible la experiencia pasada por parte del Contador con el cliente. La asignación de trabajo se refleja y controla en un “Diagrama de Gantt”, la periodicidad del reporte es mensual y el objetivo principal es tener un herramienta visual que muestre mediante barras horizontales en una escala de tiempo, cuanto es el asignado para cada cliente uno seguido del otro de acuerdo a la asignación.</p> <p>El Diagrama cuenta con dos barras por cada Contador, la primera “tiempo ideal” se llena antes de iniciar el mes y tiene contemplado que el Contador concluya con la contabilidad de cada cliente sin interrupciones con tiempos asignados de acuerdo a la media de tiempo resultante del último ejercicio (el tiempo mensual por empresa se obtiene de un reporte de tiempos que llena cada integrante en el que se especifica entre otros, hora inicial y final así como el cliente que se está trabajando), la segunda barra “Real” inicia en blanco y la llena cada contador manualmente de acuerdo al avance real por cliente cuatro veces por día, sirviéndole como herramienta para comparar cuál es su avance real con relación al tiempo asignado.</p> <p>Así mismo, en caso que se interrumpa (Paro) el flujo normal de contabilización del cliente se tienen definidos “Paros” Verdes, Amarillo y Rojos, dependiendo del tipo de paro, y se deja documentado gráficamente y por escrito los tipos de paros para analizar las causas más comunes y ver posibles soluciones o aplicar herramientas de control en el origen de la operación que generó el interruptor.</p>
--	---

<b>Herramientas <i>Lean Office</i> con misma filosofía</b>	Estándares de trabajo, Nivelación de Trabajo, Eliminar Espera, Controles Visuales, Balanceo de trabajo, Flujo Continuo, Talento Humano y evitar la Desigualdad en el Proceso.
<b>Errores (filosofía <i>Lean</i>) que se erradican</b>	Sobreproducción, Espera, Transporte, Sobre procesamiento, Inventarios, Talento Humano, Políticas de Oficina, Desigualdad.

Como ejemplo del detalle del formato anterior, a continuación se muestra en forma detallada del Número 1 el Libro A:

Tabla 8. Extracto de Diagrama de Gantt de tiempo estándar de ejecución de empresas asignadas. (Monarrez Lora).

CUADRO DE FECHAS OBJETIVO DE LOS ASOCIADOS DEL ÁREA DE CONTRALORÍA CONTABLE  
CONTABILIDAD DE MAYO 2012

ASOCIADO	ASIGNACIÓN	ABR	MAY	MAY	MAY	MAY	MAY	MAY	MAY	MAY	MAY	MAY	MAY	MAY	MAY	
		LUNES 30	MARTES 01	MIERCOLES 02	JUEVES 03	VIERNES 04	SABADO 05	DOMINGO 06	LUNES 07	MARTES 08	MIERCOLES 09	JUEVES 10	VIERNES 11	SABADO 12		
CELULA 1	BLANCA	PLAN														
		EMPRESA 1														
		EMPRESA 2														
		PAROS														
		EMPRESA 3														
	OTRAS ACTIVIDADES															
	REVISIONES															
	BLANCA	REAL														
	EMPRESA 1															
	EMPRESA 2															
PAROS																
EMPRESA 3																
OTRAS ACTIVIDADES																
REVISIONES																

Nota. En el anexo "B" se muestra el formato con toda la información que contiene.

<p><b>Herramienta de Metodología</b></p>	<p><b>Radiografía (Índice de Contabilización).</b></p> <p>A través de la “radiografía” se le proporciona al Contador un índice de las actividades a realizar, es una importante herramienta que esencialmente es una forma de documentación de la cadena de valor del proceso de contabilización y que tiene dos objetivos esenciales:</p> <p>i. Guía contabilizadora para el Contador CCC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como guía para determinar el orden en que se deben contabilizar mediante el proceso de captura en el software contable siguiendo el orden establecido en el formato respecto de las operaciones por medio de las pólizas de ingresos, egresos así como el registro de las provisiones de gastos y ventas del periodo en las pólizas de diario.</li> <li>- El tiempo en que se debe de elaborar la conciliación entre los reportes administrativos vs saldos contables.</li> <li>- Se observa que registros contables se debieron de realizar para concluir con la determinación de impuestos, y en qué momento se tiene que elaborar los estados financieros.</li> </ul> <p>Siguiendo el procedimiento de la radiografía, el Contador o Supervisor pueden identificar de una forma simple las actividades que agregan valor al proceso y enfocarse en forma específica en la realización de las mismas.</p> <p>La radiografía es de vital importancia para la estandarización del proceso de la contabilización, ya que el total de los Contadores la utilizan como guía para determinar cuál es el paso a seguir en el proceso y así evitar interruptores derivados del orden del procesamiento de la información.</p> <p>Adicionalmente, con esta herramienta se puede tener un histórico de la cantidad de registros de pólizas que se</p>
--	--

	<p>realizan en cada periodo, por número de cuenta bancaria y por tipo de póliza.</p> <p>ii. Índice del paquete contable impreso.</p> <p>Una vez concluido el proceso contable, y debido a que el orden en que se arma el paquete contable físico coincide con el orden de la radiografía, la misma radiografía se imprime y se anexa al paquete contable como índice que le sirve al usuario de la contabilidad para localizar la sección en la que se encuentra la información financiera, fiscal y contable dentro del <i>lefort</i>.</p>
<p><b>Herramientas</b> <i>Lean Office</i> con misma filosofía</p>	<p>Estándares de trabajo, Trabajo Estandarizado, Eliminar Espera, Controles Visuales, Flujo Continuo, Captura de datos, y evitar la Desigualdad en el Proceso.</p>
<p><b>Errores</b> (filosofía <i>Lean</i>) que se erradican</p>	<p>Sobreproducción, Espera, Sobre procesamiento, Inventarios, Defectos, Talento Humano, Políticas de Oficina, Desigualdad.</p>

A continuación se muestra en forma general las secciones del formato “Radiografía”:

Tabla 9. Radiografía o Guía contabilizadora.

<b>CLIENTE EJEMPLO S.A. DE C.V.</b>	
RADIOGRAFÍA DE LA CONTABILIDAD DEL PERÍODO	
abril-12	
1.0	SECCIÓN DE SEGMENTOS DE CONTRALORÍA
2.0	SECCIÓN DE SEGMENTOS DE CONTABILIDAD FINANCIERA
3.0	SECCIÓN DE SEGMENTOS DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA
4.0	SECCIÓN DE SEGMENTOS DE CONTABILIDAD FISCAL
5.0	SECCIÓN DE SEGMENTOS DE AUDITORÍA
6.0	SECCIÓN DE SEGMENTOS DE CONTABILIZACIÓN
7.0	SECCIÓN DE SEGMENTOS DE CONTABILIZACIÓN
8.0	SECCIÓN DE SEGMENTOS DE CONTABILIZACIÓN

A continuación se observa el detalle de una sección del formato “Radiografía”:

Tabla 10. Detalle de una sección de la radiografía.

1.0 SECCIÓN DE SEGMENTOS DE CONTRALORÍA			CONTROL DE TIEMPOS DE ELABORACIÓN				
REPORTES DE CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN			INICIO		FIN		HORAS
SEG	LEF		FECHA	HORA	FECHA	HORA	Y MIN.
0	1	CARPETA ROJA FISCAL	06-abr-12		06-abr-12		
1	1	CUADRO DE CONTROL ANUAL	06-abr-12		06-abr-12		
2	1	REPORTE DE CONTRALORÍAS	06-abr-12		06-abr-12		
3	1	RESPONSIVA DE ORIGINALES PENDIENTES DE ADJUNTAR	06-abr-12		06-abr-12		

Nota. En el anexo “C” se muestra el formato con toda la información que contiene.

<p style="text-align: center;"><b>Herramienta de Metodología</b></p>	<p><b>Formatos y papeles de trabajo (cédulas) estandarizados.</b></p> <p>Las cédulas de trabajo necesarios para realizar registros contables, determinar el costo de ventas, realizar conciliaciones mensuales, determinar la depreciación del periodo, calcular la revaluación de las cuentas en moneda extranjera al cierre del mes, así como las cédulas que sirven para determinar los impuestos mensuales de cada mes están estandarizados, esto es, tiene los mismos rubros de información, el mismo formato, la misma información de títulos, los mismo niveles y tienen un uso común. Así mismo, los reportes para emitir los estados financieros integrados por el Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, Matriz de Costo – Gasto y la Balanza de Comprobación, tienen un mismo formato para todos los clientes logrando que la información financiera se elabore y presente de una forma estandarizada. El tener estandarizados los formatos administrativos nos da los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene un estándar en la Calidad de las cédulas y reportes financieros.</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene unificada la cantidad de información que se refleja en los papeles de trabajo contables.</li> <li>• La repetitividad de la contabilización y reporteo de los mismos, se logra fácilmente.</li> <li>• La capacitación para el registro contable de las operaciones, elaboración y armado del paquete contable por parte del Contador es fácil de transmitir.</li> <li>• La supervisión y revisión por parte de los niveles de Supervisión de los formatos estandarizados agiliza el proceso, ya que en el caso del total de los clientes son iguales y permite la rápida identificación de errores.</li> <li>• Al cliente usuario de la Información, se le facilita el uso y comprensión de la información del paquete contable, ya que todos los meses recibe los mismos formatos y no es necesario invertir tiempo en identificar modificaciones a la cantidad y estructura de la información.</li> <li>• Los clientes que tienen más de una empresa con la metodología, se le facilita y agiliza la comprensión y uso de los mismos en su grupo, ya que la estructura y cantidad de conceptos es similar en todos los clientes.</li> <li>• Se hacen más eficientes los tiempos.</li> </ul>
<b>Herramientas <i>Lean Office</i> con misma filosofía</b>	Estándares de trabajo, Trabajo estandarizado, y evitar la Desigualdad en el Proceso.
<b>Errores (filosofía <i>Lean</i>) que se erradican</b>	Movimientos, Sobre procesamiento, Inventarios, Defectos, Políticas de Oficina.

<b>Herramienta de Metodología</b>	<b>Catálogo de Cuentas Maestro.</b>  Una de las herramientas que hace posible la contabilización estandarizada en el <i>software</i> contable en la implementación de un catálogo de cuentas contable maestro.
---	--

	<p>Por lo que hemos observados en la práctica, cuando un despacho contable externo inicia con la contabilidad de un cliente el procedimiento es usar de arranque el respaldo de la contabilidad que se tenía en el despacho contable anterior y por lo tanto el mismo catálogo de cuentas contable.</p> <p>El hecho de tener un catálogo de cuentas maestro para la contabilidad de todos los clientes requiere de inversión de trabajo que puede llegar a ser considerable, sin embargo, consideramos que es parte de tener una buena planeación en los procesos y que esto nos permite tener diferentes beneficios que no son comparables con la inversión de tiempo original y que en el caso de la implementación de la metodología es irrenunciable para poder lograr estandarizar el proceso, al tener estructurada la información del catálogo de cuentas, se tienen entre otros, los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de las cuentas contables del total de los clientes.</li> <li>• Sólo es necesario que el Contador se familiarice con un catálogo de cuentas contable, y no con uno por cada cliente, que al tener una estructura lógica, se facilita su uso y aprendizaje.</li> <li>• Apego a las políticas contables establecidas.</li> <li>• Unificación del criterio contable que deberá prevalecer en todos los elementos que integran el ente económico (sin importar de que este constituido por una sola empresa o por un grupo de compañías filiales).</li> <li>• Practicidad y fácil comprensión.</li> <li>• Eficientar la supervisión y revisión por parte de los diferentes niveles.</li> </ul>
<p><b>Herramientas</b> <b><i>Lean Office</i></b> <b>con misma</b> <b>filosofía</b></p>	<p>Recolección de información, Atención a errores, Estándares de trabajo, Flujo Continuo, Captura de Datos y evitar la Desigualdad en el Proceso.</p>



	<p>puntos de mejora, inicia con una curva de aprendizaje de los puntos en los que debe de poner mayor cuidado.</p> <p>El <i>check list</i> es una herramienta para el supervisor que le sirve para mejorar el trabajo del personal que revisa, ya que al tener las cesiones mensuales de retroalimentación, cuenta con puntos específicos de observaciones en la revisión y se pueden atacar en forma precisa.</p>
<b>Herramientas</b> <b>Lean Office</b> <b>con misma</b> <b>filosofía</b>	Estándares de trabajo, Controles Visuales, Flujo Continuo
<b>Errores</b> <b>(filosofía Lean)</b> <b>que se</b> <b>erradican</b>	Sobreprocesamiento, Defectos, Políticas de Oficina.

A continuación se muestra un extracto del formato “*Check list* de revisión”:

Tabla 12. Extracto de *Check list* de revisión.

		Ciente	1016	<b>ABC</b>
		Mes	ABR	
		Revisor	26	Nombre Supervisor
		Contador	39	Nombre Contador
		Hora inicio	07:50	
		Hora final	13:07	
		Gran total de Horas Invertidas	05:17	

SECCION DE SEGMENTO					Revisiones		
8.0	Cuentas de Cheques	01 Libro A	REVISION		1ra.	2da.	3ra.
			ARCHIVO	CARPETA			
			1	Último día del mes	✓		
7.0	CONSECUTIVOS FISCALES POR SERIE	02 Libro B	2	Facturas	✓		
			3	Facturas	✗		
			4	Notas de Crédito	✓		

Nota. En el anexo “D” se muestra el formato con toda la información que contiene.

<p><b>Herramienta de Metodología</b></p>	<p><b>Guía de impresión y armado de paquete.</b></p> <p>Al finalizar el proceso de contabilización el producto final entregable al cliente es el Paquete Contable Impreso, que es un <i>lefort</i> integrado por los formatos descritos en el proceso contable anteriormente.</p> <p>Originalmente, se observó que los paquetes contables no tenían un estándar en su impresión y por lo tanto en su presentación, esta situación generó la necesidad de definir el modelo (tamaño y orientación de la impresión) a seguir considerando la cantidad de información que tiene cada formato entregable.</p>
<p><b>Herramientas <i>Lean Office</i> con misma filosofía</b></p>	<p>Estándares de trabajo, y evitar la Desigualdad en el Proceso.</p>
<p><b>Errores (filosofía <i>Lean</i>) que se erradican</b></p>	<p>Sobre procesamiento, Defectos, Políticas de Oficina.</p>

#### 4. Análisis de casos

Desde sus inicios y a través de la evolución de la metodología documentada, ha traído consigo el incursionar en una curva de aprendizaje en la que se ha observado como requisito para poder considerar a un posible cliente la necesidad de un perfil específico del empresario y de la empresa, para así poder tener un mayor porcentaje de éxito en la implementación y lograr hacer rentable el concepto. Es importante tener en consideración que en la implementación de la metodología se tiene una considerable inversión inicial tanto en capital humano, gastos, y tiempo en tres puntos primordiales:

- El conocimiento de la operación del cliente, para la implementación de los libros administrativos.
- La capacitación de la Asistente Administrativa, y en su caso, el involucramiento y familiarización de la misma con la operación de la empresa.
- El conocimiento por parte del empresario de la metodología y el tiempo variable que se lleva para que adquiera “sanas prácticas administrativas” y “buenos hábitos empresariales”.

Por lo anterior, es importante cada vez agudizar más los perfiles de los posibles clientes para no incurrir en estos tiempos. Actualmente se tiene un acuerdo que se firma entre las partes (Empresa y Cliente) con la finalidad de que se tenga conocimiento pleno de situaciones especiales que debe de tener, y se define lo siguiente:

El proyecto básico contempla en una primer etapa el «arranque» de lo que llegará a ser una Impecable Administración “Básica” enfocada a las áreas de tesorería, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, representadas por los Libros administrativos “A” (tesorería), “B” (consecutivos), “C” (cuentas por cobrar) y “D” (cuentas por pagar); y en una segunda etapa contempla el “arranque” también de una Contabilidad de Clase Mundial “Básica” que, para lograr suministrar información financiera mensual, detallada, confiable, útil, real y oportuna bajo una metodología transparente.

Estos dos programas transformadores, a implementarse durante el primer año a través de las actividades y metodología del proyecto básico, son los siguientes:

- 1) “Planeación, Desarrollo e Implementación de la Arquitectura Contable y la Estructura Administrativa”.
- 2) “Reingeniería, Implementación y Control de los Procesos Contables y Administrativos”.

Durante este primer año la empresa y el empresario deberán iniciar un proceso de transformación en dos aspectos primordiales. Cabe pronosticar que cualquier “acción de cambio” necesaria durante el Proyecto, visiblemente se identificará o con uno de ellos, o con ambos:

- 1) El aspecto más recurrente será la “Implementación de Sanas Prácticas Administrativas”.
- 2) Y en ocasiones el aspecto más complejo: el “Desarrollo de Buenos Hábitos Empresariales”.

A continuación se presenta el perfil básico de cliente.

- **Necesidad**

- Perfil Medular

- El empresario debe “estar plenamente consciente” de lo imprescindible del control administrativo y financiero formal (no lórico) y además.
- Debe “estar seguro que ya desea contar” con una impecable administración y con información financiera mensual, detallada, confiable, útil, real y oportuna bajo una metodología transparente.

- **Disposición**

- Perfil Cualitativo

- Estar dispuesto a realizar los cambios necesarios, humanos u operativos, en las áreas Administrativas y Contables.
- Estar dispuesto a implementar “sanas prácticas administrativas” en las áreas relacionadas.
- Estar dispuesto a realizar los esfuerzos personales necesarios (en algunos casos “sacrificios personales”) para “desarrollar buenos hábitos empresariales” en las costumbres de los propietarios y en las de sus empleados directivos.

- **Recursos**
  - Perfil Cuantitativo
    - Contar con al menos un empleado que cumpla el perfil de habilidades requerido y que no sea familiar del empresario. En caso de no contar con él deberá conseguirlo o bien encomendarnos su búsqueda, selección y reclutamiento.
    - Por cada asistente administrativo que se requiera, adquirir una computadora con *no-break* de características aprobadas, Microsoft Office 2010, impresora láser, escritorio, área de trabajo y sellos específicos. Además los archiveros de 4 gavetas con llave que se requieran con los separadores necesarios para la operación, conexión a internet y acceso a nivel consulta vía internet para monitoreo de cuentas en cada institución financiera en que la empresa maneje fondos, además de tener el control físico de las chequeras sin utilizar, talonarios utilizados y de los cheques cancelados (se recomienda que las asistentes no firmen cheques).

Los requerimientos necesarios para poder implementar con éxito la metodología son considerables tomando en cuenta la complejidad que representa para algunos empresarios el cambiar las costumbres añejas y que a decir de ellos “siempre les han funcionado”, pero que en la realidad operativa es que se tienen márgenes que soportan la ineficiencia y falta de control de los procesos, y adicionalmente en la mayoría de los casos no se tiene el panorama completo de los posibles riesgos o contingencias que son causadas por esos mismos malos hábitos, por nombrar algunos y de acuerdo al fundamento teórico del capítulo 2 anterior:

- Una deficiente administración, que no permite la toma de decisiones con bases objetivas y acorde a la operación de la empresa.
- No tener en forma clara el panorama fiscal de la empresa, y en algunos casos inclusive no conocer los impuestos que tributa la empresa mucho menos las operaciones que los originan.
- Falta de conocimiento de las posibles contingencias legales y laborales debido a la falta de claridad de la operación de la empresa.
- Falta de asesoría empresarial.
- Ignorancia de oportunidades de mercado.
- Desconocimiento de nuevas tecnologías.
- Mala organización que deriva en una producción de baja calidad.

- Manejo de la empresa en base al “*know how*” que el empresario tiene de su negocio.
- Riesgo de que la experiencia y manejo empírico que tiene el empresario sea superado por el aumento en el volumen de operaciones de la organización.

O en su defecto, se observa al empresario que le invierte una buena parte de su tiempo a verificar, supervisar e incluso a elaborar los procesos administrativos, desviando su atención de las actividades que el aporta a la organización y que le agregan valor a la operación, como pueden ser la captación de nuevos clientes, correcta dirección de la empresa, cumplimiento de compromisos con clientes, eficientar la producción, etc. Actividades que dieron el origen a la mayor parte de la MiPyMe’s en México y que a final de cuentas es la operación que dominan por la experiencia adquirida en el transcurso del tiempo en forma empírica y generan valor.

En el camino de la estructuración de la metodología propuesta, se está aprendiendo a formar estrategias logrando que los clientes que deciden incursionar en este camino, tengan la firme conciencia y conocimiento de los cambios que implica el implementarla. Así mismo hemos logrado tener una mejor sinergia con los empresarios para delimitar en una forma clara el alcance de nuestro proyecto y no incurrir en compromisos que no permiten tener la claridad de los pasos a seguir por adquirir responsabilidades adicionales.

A continuación se presenta una matriz en la que se muestra en forma cronológica los clientes en los que se implementó la metodología observando el estatus actual de los mismos, cada unidad representa a un cliente.

Tabla 13. Estatus de clientes por año.

AÑO	TOTAL DE CLIENTES CAPTADOS	ESTATUS ACTUAL DEL CLIENTE					
		4.1. VIGENTE	4.2. SIN IM	4.3. RENUNCIA	4.4. EXPULSION	4.5. CIERRE	4.6. CIERRE PLAN
2005	7	5	0	0	1	0	1
2006	1	0	0	1	0	0	0
2007	2	1	0	0	1	0	0
2008	5	0	1	3	0	1	0
2009	7	2	0	1	1	3	0
2010	13	6	0	0	1	3	3
2011	9	8	1	0	0	0	0
2012	9	3	2	2	2	0	0
TOTAL	53	25	4	7	6	7	4

Breve descripción de tipos de estatus de clientes:

- Vigente. Clientes actuales
- Sin IM. Clientes en los que no se concluyó con la primera fase de la metodología relativa a la implementación de los Libros administrativos.
- Renuncia. Clientes que decidieron prescindir de los servicios de la metodología propuesta.
- Expulsión. Clientes en los que se decidió no continuar prestando el servicio de la metodología propuesta.
- Cierre. Clientes que dejó de tener operaciones.
- Cierre Plan. Clientes en los que se cambió de razón social por estrategia.

Con la finalidad de mostrar visualmente el comportamiento en los acumulados al cierre de cada ejercicio por cada uno de los estatus mencionados en el recuadro anterior, se presenta la siguiente gráfica:

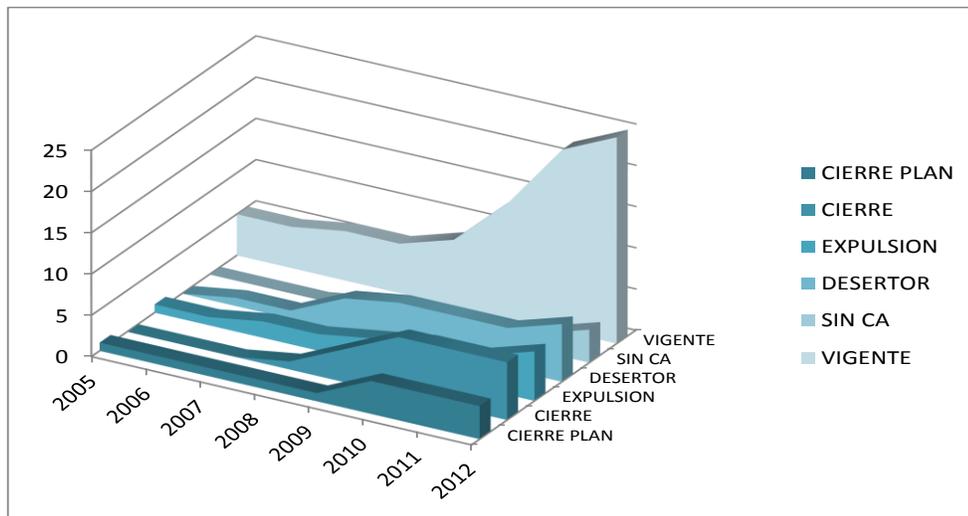


Figura 10. Representación gráfica de estatus de clientes por año.

Para efectos de documentar cada uno de los conceptos mostrados anteriormente, a continuación se definirá cada Estatus y se analizará a nivel individual con la finalidad de observar la tendencia histórica.

#### 4.1. Vigente.

El estatus de “clientes actuales” corresponde a los clientes vigentes que se les presta el servicio de la metodología. Para efectos de análisis, a continuación se muestra el porcentaje de las empresas vigentes con relación al total de las empresas que se han dado de alta en cada ejercicio:

Tabla 14. Porcentaje que representan los clientes “vigentes” con relación al total de cada año.

VIGENTE	Ejercicio	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	% vs. Total Ejercicio		71%	0%	50%	0%	29%	46%	89%

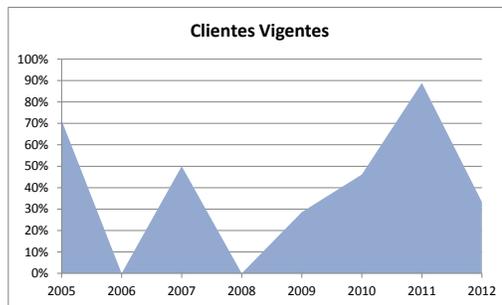


Figura 11. Representación gráfica de clientes “vigentes” por año.

Gráficamente los clientes vigentes ejercicio se observar de la siguiente forma:

Se observa que el comportamiento de los clientes vigentes tiene una tendencia creciente; por la naturaleza de la metodología, el periodo de implementación y arranque se estima entre tres y seis meses, por lo que los clientes vigentes del

ejercicio 2012, están en esa fase. En 2006 no se tuvo ingresos de clientes.

#### 4.2. Sin Implementación de Metodología “IM”.

Tabla 15. Porcentaje que representan los clientes “sin implementación de metodología” con relación al total de cada año.

SIN IM	Ejercicio	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	% vs. Total Ejercicio		0%	0%	0%	20%	0%	0%	11%



Figura 12. Representación gráfica de clientes “IM” por año.

El estatus de “Sin IM” corresponde a los clientes que se acordó iniciar con la implementación de la metodología documentada, sin embargo por diferentes situaciones decidió Cancelar el servicio sin haber concluido la fase de implementación básica.

#### 4.3. Renuncia.

Tabla 16. Porcentaje que representan los clientes “renuncia” con relación al total de cada año.

RENUNCIA	Ejercicio	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	% vs. Total Ejercicio		0%	100%	0%	60%	14%	0%	0%

Es el estatus de “deserción de clientes” está integrado por aquellos que renunciaron al proyecto, las causas o situaciones que hemos observado de deserción son las siguientes:

- Costo del Servicio:

Hemos observado en nuestra experiencia, cuatro perfiles de empresarios con distintos niveles de uso de la información que resulta de la aplicación de la metodología, y que la percepción del costo del servicio está ligado a este factor, los perfiles observados son los siguientes:

- i. El empresario que usa la información administrativa (Libros de Bancos, Clientes, Proveedores y Consecutivos), la Información financiera mensual (Balance General, Estado de Resultados, Matriz de Costo-Gasto y Flujo de Efectivo), así como la información de la determinación de impuestos para realizar estrategias fiscales básicas. Este perfil de empresarios percibe el costo del servicio como accesible, ya que las herramientas ofrecidas son innovadoras para él y le sirven para el control de la empresa y la toma de decisiones en base a reportes confiables y oportunos.
- ii. El empresario que está enterado de la información financiera, sin embargo, no la utiliza como herramienta para la toma de decisiones sólo en casos específicos, usa las herramientas administrativas para controlar los rubros que cubren los Libros. El empresario con este perfil, sabe del total del servicio que está recibiendo, sin embargo, la parte financiera no la requiere en forma periódica debido a que la operación la tiene cubierta con el *know how* que tiene de la misma. El costo del servicio lo considera bueno debido a que puede delegar hasta cierto punto la operación administrativa y sólo dar seguimiento a los libros de la metodología.
- iii. En tercer lugar observamos al empresario que percibe el servicio con un costo pagable, y que es necesario en ocasiones concientizarlo de las herramientas con las que cuenta y que por no hacer uso de toda la información y servicios que el Proyecto puede brindar. Este tipo de empresarios se da por bien servido debido a que conoce la forma en que se realizan los procesos de la metodología y con tener una tranquilidad administrativa y saber que contable y fiscalmente se está haciendo un trabajo con herramientas y procedimientos totalmente auditables en cualquier momento, tranquilidad que no tenían antes de implementar la metodología.
- iv. Así mismo observamos al empresario que por no hacer uso de toda la información y servicios que el proyecto puede brindarle, le parece elevado el costo del servicio. Este tipo de cliente tiende a no permanecer en este estatus, se espera a que inicie un proceso de

cambio en el que incorpora el uso de las herramientas de la metodología en su gestión o, es un cliente que decide prescindir de nuestros servicios y metodología.

- **Empresario No Convencido:**

Los empresarios que observamos como “No Convencido”, son casos de deserción derivado a los diferentes motivos que se exponen a continuación:

- i. Son empresas que no fueron directamente contratadas por el empresario, sino por algún otro miembro de la familia del dueño principalmente y en cuyos casos el empresario no estaba completamente comprometido con el proyecto. Esta situación actualmente se menciona como un requisito indispensable para potenciar el éxito del proyecto.
- ii. Observamos empresarios propietarios con los que el contacto fue por medio de la recomendación de un cliente vigente, al ver los resultados y convencimiento del empresario que cuenta con el servicio no se duda en la contratación, sin embargo, son chispas que se van extinguiendo al ver el nivel de compromiso y cambios necesarios tanto personal como empresarialmente para implementar la metodología, que terminan por mencionarse como No Convencidos del proyecto.



Figura 13. Representación gráfica de clientes “renuncia” por año.

En la gráfica se puede observar el comportamiento de las deserciones, a pesar de que no es común esta situación en clientes nuevos, considerando del ejercicio 2011 en retroceso, se puede observar como las experiencias pasadas han permitido la mejoría en este aspecto. Cabe mencionar que si el empresario no está convencido del proyecto se prefiere no incrementar los

servicios con relación al estándar que tenemos establecido, y en su caso perder al cliente.

#### 4.4. Expulsión.

Tabla 17. Porcentaje que representan los clientes “expulsión” con relación al total de cada año.

EXPULSION	Ejercicio	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	% vs. Total Ejercicio	14%	0%	50%	0%	14%	8%	0%	22%

Estos casos se han dado cuando no se cumplen por parte del empresario los acuerdos establecidos al iniciar la implementación de la metodología, lo que lleva a incurrir en tiempos considerables del personal del área de Arranque de Contralorías (AC) y posteriormente de Contraloría Contable sin observar avances o mejorías en las sanas prácticas administrativas y buenos hábitos empresariales, teniendo como resultado un cliente que requiere en forma permanente el tiempo que originalmente se llevaría sólo en la fase de la implementación.

Como se menciona en el punto anterior, es importante tener en consideración que en la implementación de la metodología se tiene una considerable inversión inicial tanto en capital humano, gastos, y tiempo, si a eso le acumulamos que no se observan avances en la implementación y en algunos casos inclusive retrocesos, resulta no rentable un proyecto con estas características además de estar destinado al fracaso, por lo que preferimos por costo-beneficio de ambas partes, el renunciar a esa implementación.



Figura 14. Representación gráfica de clientes “expulsión” por año.

En la tendencia se puede observar como la curva de aprendizaje de la metodología y del perfil del cliente ha influido en mejorar el proceso de captación de clientes más comprometidos y con la idea clara de las implicaciones de la implementación de la metodología, logrando disminuir la necesidad de renunciar en la implementación de la misma.

#### 4.5. Cierre operativo de empresa.

Tabla 18. Porcentaje que representan los clientes “cierre operativo de empresa” con relación al total de cada año.

CIERRE OPERATIVO	Ejercicio	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	% vs. Total Ejercicio		0%	0%	0%	20%	43%	23%	0%

En este rubro se encuentran las empresas que por necesidad del cliente, estrategia del grupo o por venta del negocio, se ha realizado el cierre de la empresa por así convenir al empresario.

#### 4.6. Cierre planeado de empresa.

Tabla 19. Porcentaje que representan los clientes “cierre planeado de empresa” con relación al total de cada año.

CIERRE PLAN	Ejercicio	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	% vs. Total Ejercicio		14%	0%	0%	0%	0%	23%	0%

Se refiere a las empresas que por solicitud del cliente y con la finalidad de iniciar una nueva empresa con la metodología y poder observar sus cifras de una forma transparente, se decide realizar el cierre de la razón social e iniciar una nueva.

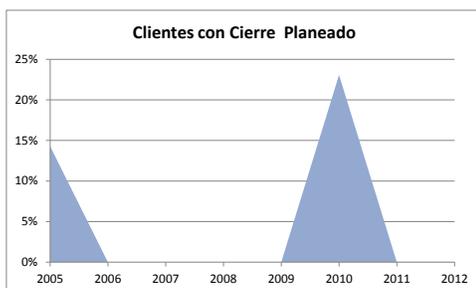


Figura 15. Representación gráfica de clientes “cierre planeado de empresa” por año.

## 5. Evaluación por el cliente de la metodología

Con la finalidad de saber si la metodología cumple con las expectativas del cliente en los rubros de Bancos o Tesorería, Clientes, Proveedores y Consecutivos, y mostrar la efectividad que percibe el cliente del servicio en comparación con el servicio que recibía antes, se realizó la siguiente evaluación:

### 5.1. Diseño de la evaluación

De acuerdo a las definiciones y agrupación de los clientes de la metodología, para determinar la población se consideraron a los clientes con estatus de “Vigente”, “Renuncia” y “Expulsión”, determinando la siguiente población:

Tabla 20. Población a considerar para aplicación de evaluación.

AÑO	TOTAL DE CLIENTES CAPTADOS	ESTATUS ACTUAL DEL CLIENTE		
		4.1. VIGENTE	4.3. RENUNCIA	4.4. EXPULSION
2005	6	5	0	1
2006	1	0	1	0
2007	2	1	0	1
2008	3	0	3	0
2009	4	2	1	1
2010	7	6	0	1
2011	8	8	0	0
2012	7	3	2	2
TOTAL	38	25	7	6

El remanente de los grupos no se consideró como parte de la población debido a lo analizado en los siguientes puntos del capítulo 4:

**4.2. Sin Implementación de Metodología “IM”.** En estos clientes no fue posible concluir la fase inicial de implementación de la parte administrativa debido a situaciones ajenas a la metodología en sí, por lo tanto, se considera que el cliente No contó con los entregables resultantes. Por lo anterior el ex

cliente no tiene los elementos para responder al cuestionario que evalúa precisamente la oportunidad, confiabilidad y exactitud de los mismos.

**4.5. Cierre.** En el estatus de “Cierre” las empresas decidieron cerrar la empresa por motivos ajenos a la información Administrativa-Contable, siendo los motivos siguientes:

- Cambio de residencia del empresario.
- Cierre por viabilidad del negocio por cambio en la legislación.
- Al momento de tener las cifras claras se cercioraron que el negocio No es rentable.
- Disolución de la sociedad al mostrar en forma transparente la operatividad con los clientes de los diferentes integrantes de la sociedad.

Por lo anterior, y debido a que las empresas ya no existen no se consideran como parte de la población.

**4.6. Cierre Operativo.** Las empresas de “Cierre Operativo” son las que en algún momento se cerraron traspasando la operación a una nueva empresa que está considerada en otro grupo de empresas, por lo tanto, si se consideran, se duplicaría el efecto de la respuesta por parte del empresario.

Para determinar el modelo definitivo de la evaluación se siguieron los siguientes pasos:

1. Atendiendo a los entregables que se dan al cliente derivados del servicio que se proporciona con la metodología documentada y verificando que es información documentada en la presente tesis, se realizó un listado de puntos a evaluar o “*Ítem*”.
2. Se diseñaron varias preguntas de cada *Ítem* resultante para verificar cual era la redacción que cumpliera con el objetivo en forma “*Smart*” por sus siglas en inglés (Específica, Mensurable, Alcanzable, Orientada hacia los resultados, Con tiempo determinado).
3. De las preguntas diseñadas de cada *Ítem*, y atendiendo al punto anterior se seleccionaron tres preguntas y se diseñaron tres evaluaciones para realizar “pruebas piloto”.
4. Las tres pruebas piloto se enviaron a diferentes personas (3 personas que conocen y trabajan la metodología, dos clientes de la metodología, seis personas que no son usuarios y no son expertos de la metodología) con la

finalidad de extraer las preguntas mejor redactadas y que cumplan con el objetivo de la evaluación.

5. De las muestras anteriores se diseñaron los siguientes dos cuestionarios:

- a) El primero consta de 11 preguntas en las cuales se compara en forma directa y aleatoria el servicio recibido con la metodología documentada comparado con el conjunto de servicios comparables disponibles en el mercado.
- b) La segunda evaluación consta de 22 preguntas, de las cuales 11 se enfocan en evaluar el servicio recibido con la metodología documentada y 11 se enfocan en evaluar el servicio equivalente, que se tuvo antes de la metodología (clientes actuales) o que se tienen después de la metodología (ex clientes de la metodología).

De las dos opciones anteriores se concluyó en utilizar la opción 5b) ya que se puede obtener el resultado específico de cada servicio evaluado y no depende de la redacción o comprensión de la pregunta para obtener la evaluación del *Item* que se busca como objetivo.

A continuación se presenta la “Evaluación modelo” obtenida del procedimiento antes documentado:

Primera sección. Datos generales del cliente que evalúa el servicio:

The image shows a screenshot of a web-based survey form. At the top, there is a blue header with the title "EVALUACIÓN COMPARATIVA DE SERVICIO". Below the header, the survey's objective is stated: "El objetivo de la encuesta es evaluar el Servicio Administrativo-Contable recibido bajo la metodología aplicada por Contacrece, y el Servicio recibido del Proveedor Externo y/o Interno (Contador, Despacho Contable, Administrador, etc.)." A red asterisk indicates that the following fields are mandatory. The form contains five input fields: "Nombre completo del Encuestado", "Puesto que desempeña en la Empresa", "Nombre completo de la Empresa", "La empresa es cliente actual de Contacrece?" (a dropdown menu), and "Tiempo de ser Cliente de la Metodología Contacrece" (a dropdown menu). At the bottom left, there is a "Continuar" button with a right-pointing arrow. At the bottom right, there is a progress indicator showing a blue bar and the text "33 % completado".

Figura 16. Primera sección de evaluación. (Moreno M., Anguiano C., & Monarrez L., 2014).

Segunda sección: Evaluación del servicio anterior o posterior al servicio recibido a través de la metodología documentada

### EVALUACIÓN COMPARATIVA DE SERVICIO

**\*Obligatorio**

#### EVALUACIÓN AL SERVICIO ANTERIOR O POSTERIOR A LA METODOLOGÍA CONTACRECE

El objetivo de esta sección es evaluar el Servicio Administrativo-Contable recibido del "Proveedor Tradicional" Externo y/o Interno (Contador Interno, Despacho Contable, Administrador, etc.) diferente a Contacrece.

1. Evalúe la claridad y oportunidad de la información recibida del "Proveedor Tradicional" referente a las Cuentas Bancarias? \*
  - Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)
  - Insatisfecho
  - Totalmente Insatisfecho
2. Los reportes de la Cartera por Cobrar a Clientes, recibidos del "Proveedor Tradicional" son oportunos y actualizados? \*
  - Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)
  - Insatisfecho
  - Totalmente Insatisfecho
3. Evalúe la información que recibe del "Proveedor Tradicional" referente a las Cuentas por Pagar a Proveedores? \*
  - Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)
  - Insatisfecho
  - Totalmente Insatisfecho
4. Con el servicio del "Proveedor Tradicional" Cuenta con reportes que muestren las Facturas y Notas de Crédito emitidos en un periodo determinado? \* \*
  - Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)
  - Insatisfecho
  - Totalmente Insatisfecho
5. Considerando el servicio recibido del "Proveedor Tradicional", como evalúa la frecuencia y oportunidad en la entrega de los Estados Financieros y Reportes Administrativos? \*
  - Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)
  - Insatisfecho
  - Totalmente Insatisfecho
6. Del "Proveedor Tradicional", como considera la oportunidad en la recepción de los Impuestos determinados de la empresa? \*
  - Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)
  - Insatisfecho
  - Totalmente Insatisfecho
7. Si nos enfocamos en la utilidad y facilidad de manejo de reportes que muestren los Gastos de Operación de cada periodo, ¿cómo considera los recibidos del "Proveedor Tradicional"? \*
  - Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)
  - Insatisfecho
  - Totalmente Insatisfecho
8. Considerando la utilidad y transparencia de un Flujo de Efectivo Bancario que permita conocer la procedencia y destino de los recursos, ¿cómo considera la información recibida del "Proveedor Tradicional"? \*
  - Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)
  - Insatisfecho
  - Totalmente Insatisfecho
9. Como considera la frecuencia de Juntas que le permitan entender y revisar la situación financiera, administrativa y fiscal de la empresa, del servicio recibido del "Proveedor Tradicional"? \*
  - Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)
  - Insatisfecho
  - Totalmente Insatisfecho
10. Con el servicio recibido del "Proveedor Tradicional", usted percibe un verdadero Acompañamiento Empresarial? \* \*
  - Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)
  - Insatisfecho
  - Totalmente Insatisfecho
11. En general ¿cómo percibe la calidad del servicio recibido del "Proveedor Tradicional"? \*
  - Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)
  - Insatisfecho
  - Totalmente Insatisfecho

« Atrás Continuar »

66 % completado

Figura 17. Segunda sección de evaluación. (Moreno M., Anguiano C., & Monarrez L., 2014).

### Tercera sección: Evaluación del servicio recibido a través de la metodología documentada

#### EVALUACIÓN COMPARATIVA DE SERVICIO

**\*Obligatorio**

#### EVALUACIÓN AL SERVICIO RECIBIDO DE LA METODOLOGÍA CONTACRECE

En esta sección se evalúa el servicio recibido de Contacrece.

12. Evalúe la claridad y oportunidad de la información recibida de "Contacrece" referente a las Cuentas Bancarias

Muy Satisfecho  
 Satisfecho  
 Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)  
 Insatisfecho  
 Totalmente Insatisfecho

13. Los reportes de la Cartera por Cobrar a Clientes, recibidos de "Contacrece" son oportunos y actualizados? \*

Muy Satisfecho  
 Satisfecho  
 Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)  
 Insatisfecho  
 Totalmente Insatisfecho

14. Evalúe la información que recibe de "Contacrece" referente a las Cuentas por Pagar a Proveedores? \*

Muy Satisfecho  
 Satisfecho  
 Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)  
 Insatisfecho  
 Totalmente Insatisfecho

15. Con el servicio de "Contacrece" Cuenta con reportes que muestren las Facturas y Notas de Crédito emitidos en un periodo determinado? \*

Muy Satisfecho  
 Satisfecho  
 Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)  
 Insatisfecho  
 Totalmente Insatisfecho

16. Considerando el servicio recibido de "Contacrece", como evalúa la frecuencia y oportunidad en la entrega de los Estados Financieros y Reportes Administrativos? \*

Muy Satisfecho  
 Satisfecho  
 Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)  
 Insatisfecho  
 Totalmente Insatisfecho

17. De "Contacrece", como considera la oportunidad en la recepción de los Impuestos determinados de la empresa? \*

Muy Satisfecho  
 Satisfecho  
 Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)  
 Insatisfecho  
 Totalmente Insatisfecho

18. Si nos enfocamos en la utilidad y facilidad de manejo de reportes que muestren los Gastos de Operación de cada periodo, ¿cómo considera los recibidos de "Contacrece"? \*

Muy Satisfecho  
 Satisfecho  
 Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)  
 Insatisfecho  
 Totalmente Insatisfecho

19. Considerando la utilidad y transparencia de un Flujo de Efectivo Bancario que permita conocer la procedencia y destino de los recursos, ¿cómo considera la información recibida de "Contacrece"? \*

Muy Satisfecho  
 Satisfecho  
 Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)  
 Insatisfecho  
 Totalmente Insatisfecho

20. Como considera la frecuencia de Juntas que le permitan entender y revisar la situación financiera, administrativa y fiscal de la empresa, del servicio recibido de "Contacrece"? \*

Muy Satisfecho  
 Satisfecho  
 Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)  
 Insatisfecho  
 Totalmente Insatisfecho

21. Con el servicio recibido de "Contacrece", usted percibe un verdadero Acompañamiento Empresarial? \*

Muy Satisfecho  
 Satisfecho  
 Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)  
 Insatisfecho  
 Totalmente Insatisfecho

22. En general ¿cómo percibe la calidad del servicio recibido de "Contacrece"? \*

Muy Satisfecho  
 Satisfecho  
 Indiferente (Ni satisfecho ni insatisfecho)  
 Insatisfecho  
 Totalmente Insatisfecho

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google. 100 %: ¡Lo lograste!

Figura 18. Tercera sección de evaluación. (Moreno M., Anguiano C., & Monarrez L., 2014).

## 5.2. Muestra de la evaluación

El objetivo de la aplicación de la evaluación es la obtención de datos que sirvan para inferir si la metodología documentada es efectiva y en realidad ofrece al empresario la información administrativa, contable y fiscal a través de los siguientes entregables:

- Administrativos (Libro de bancos, clientes, proveedores y consecutivos).
- Contables (balance general, estado de resultados y flujo de efectivo).
- Fiscales (transparencia en reportes para conocer la situación fiscal).

Podemos definir que la metodología está implementada una vez que se tienen los “Libros Administrativos” funcionando en la empresa a través de una asistente administrativa con el perfil adecuado y que derivado de los mismos se tienen los “Reportes Contables y Fiscales” para su entrega al cliente. Considerando lo anterior, en los casos de clientes en los que no fue posible “implementar la metodología” se usan como parte de los casos documentados, sin embargo, no se usarán para la aplicación de la encuesta ya que se tendría una respuesta sesgada debido a que el empresario no tuvo la información cuya calidad y oportunidad es la razón de ser de la evaluación aplicada.

Generales de la evaluación:

- Del total de 38 evaluaciones a clientes y ex-clientes de la metodología documentada se tuvo el siguiente estatus:

Evaluaciones de las que se obtuvo respuesta	25	66%
Ex clientes no localizados por cambio de residencia	3	8%
Ex cliente que vendió la empresa	1	3%
Evaluaciones de las que no se tuvo respuesta	<u>9</u>	24%
Total de la población	38	

- La persona a la que se dirigió la evaluación y que contestó es el empresario o director de la empresa quienes contrataron y recibieron la información resultante de la aplicación de la metodología.
- La evaluación se aplicó por medio del envío vía internet.
- El formato, envío y administración de los datos obtenidos se realizó por medio de una aplicación de un servicio de red por un proveedor de calidad mundial.
- Para mostrar los datos obtenidos se utiliza la escala de Likert, con las siguientes características y valores:

Tabla 21. Descripción de opciones de respuestas.

Descripción de la respuesta ( Valor Relativo )	Valor asignado a la respuesta ( Valor Absoluto)
Muy Satisfecho	100.0
Satisfecho	75.0
Indiferente (Ni Satisfecho ni insatisfecho)	50.0
Insatisfecho	25.0
Totalmente Insatisfecho	0.0

### 5.3. Resultado y conclusión de la aplicación de evaluación

En el siguiente recuadro se muestra el promedio de los resultados obtenidos en valor absoluto resultante por cada uno de los ítems de la Metodología documentada comparada contra el resultado de los proveedores tradicionales:

Tabla 22. Resultados comparativos de metodología documentada contra otros proveedores

Item	Promedio resultante		Diferencia
	Metodología documentada	Otros proveedores	
1 Evalúe la claridad y oportunidad de la información recibida referente a las Cuentas Bancarias.	89.00	39.00	50.00
2 Los reportes de la Cartera por Cobrar a Clientes, son oportunos y actualizados?	83.00	36.00	47.00
3 Evalúe la información que recibe referente a las Cuentas por Pagar a Proveedores?	88.00	42.00	46.00
4 Cuenta con reportes que muestren las Facturas y Notas de Crédito emitidos en un periodo determinado?	92.00	49.00	43.00
5 Como evalúa la frecuencia y oportunidad en la entrega de los Estados Financieros y Reportes Administrativos?	90.00	23.00	67.00
6 Como considera la oportunidad en la recepción de los Impuestos determinados de la empresa?	82.00	52.00	30.00
7 Si nos enfocamos en la utilidad y facilidad de manejo de reportes que muestren los Gastos de Operación de cada periodo, ¿cómo considera los recibidos?	87.00	25.00	62.00
8 Considerando la utilidad y transparencia de un Flujo de Efectivo Bancario que permita conocer la procedencia y destino de los recursos, ¿cómo considera la información recibida?	87.00	32.00	55.00
9 Como considera la frecuencia de Juntas que le permitan entender y revisar la situación financiera, administrativa y fiscal de la empresa, del servicio recibido?	87.00	25.00	62.00
10 Usted percibe un verdadero Acompañamiento Empresarial?	95.00	17.00	78.00
11 En general ¿cómo percibe la calidad del servicio recibido?	94.00	31.00	63.00

La representación gráfica del resultado mostrado en el recuadro anterior, se observa de la siguiente forma:

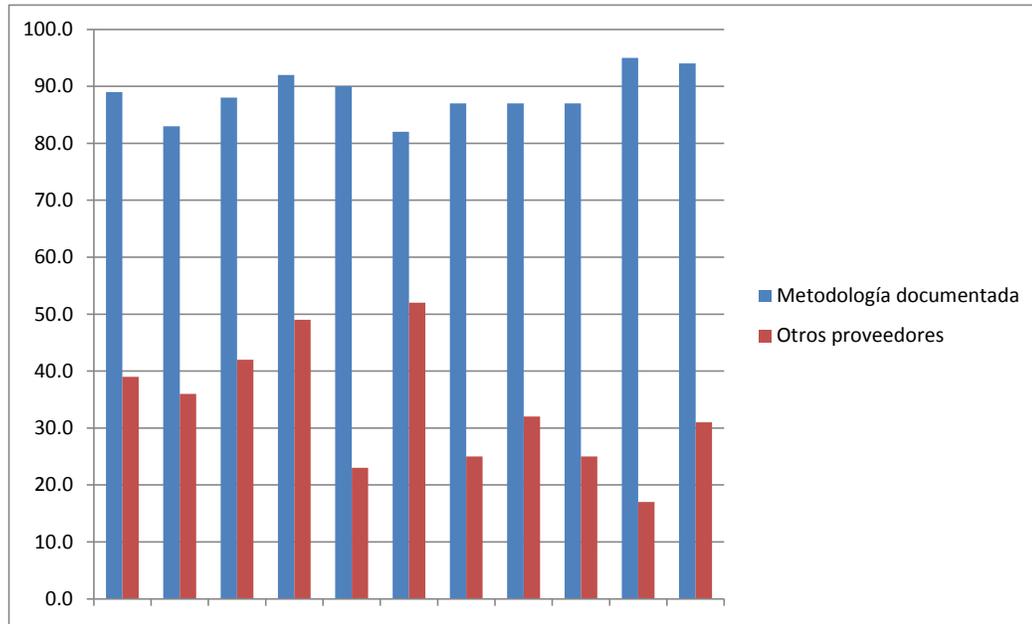


Figura 19. Representación gráfica del resultado comparativo de metodología documentada contra otros proveedores.

Con la finalidad de hacer un análisis detallado de cada punto o ítem de la evaluación, a continuación se comenta con relación a la metodología documentada y comprándola con las de otros proveedores;

**Item 1.**

Tabla 23. Resultado comparativo de Item 1 de metodología documentada contra otros proveedores.

Item	Promedio resultante		Diferencia
	Metodología documentada	Otros proveedores	
1 Evalúe la claridad y oportunidad de la información recibida referente a las Cuentas Bancarias.	89.00	39.00	50.00

## Antecedente

El pilar más importante de la metodología es el rubro de bancos, toda vez que en toda organización y en especial en las MiPyMe's es marcada la necesidad de contar con información actualizada y confiable por la dependencia del flujo de efectivo para la operación diaria de la empresa.

## Análisis de resultado

El resultado muestra que por medio de la aplicación de las herramientas en la parte administrativa, es posible contar con la información necesaria para que se realicen los flujos u operaciones bancarias. Con esta información la empresa puede saber en todo momento la situación que presentan los saldos y movimientos bancarios, evitando tener gastos por devoluciones de cheques, pago de intereses entre otros.

### *Item 2.*

Tabla 24. Resultado comparativo Item 2 de metodología documentada contra otros proveedores.

	Item	Promedio resultante		Diferencia
		Metodología documentada	Otros proveedores	
2	Los reportes de la Cartera por Cobrar a Clientes, son oportunos y actualizados?	83.00	36.00	47.00

## Antecedente

En las empresas que otorgan días de crédito a sus clientes es imprescindible un control de cuentas por cobrar al cliente, para poder tener una cartera sana con relación a los días de antigüedad de las cuentas por cobrar y poder contar con los recursos necesarios para habilitar el ciclo comercial mediante el pago a proveedores.

### Análisis de resultado

En el resultado de la evaluación se observa en forma clara que los clientes de la metodología cuentan con esta información que resulta vital para toda empresa. Permitiéndole conocer en todo momento quién, qué, desde cuándo y cuánto le deben.

#### Item 3.

Tabla 25. Resultado comparativo de Item 3 de metodología documentada contra otros proveedores.

Item	Promedio resultante		Diferencia
	Metodología documentada	Otros proveedores	
3 Evalúe la información que recibe referente a las Cuentas por Pagar a Proveedores?	88.00	42.00	46.00

### Antecedente

En el ciclo productivo, comercial inclusive en el de servicios de una organización es innegociable el contar con la materia prima, materiales, productos o servicios necesarios para la actividad. Por lo que resulta importante el tener un buen historial con los proveedores de bienes o servicios y no parar el ciclo por falta de abastecimiento derivado de la falta de pago a los mismos.

### Análisis de resultado

En el resultado obtenido se puede observar que gracias a la metodología documentada, los clientes cuentan con la información relativa de su cuentas por pagar a proveedores, mitigando el riesgo de falta de abastecimiento y asegurando la operatividad del negocio por lo relacionado a la sana cartera por pagar. Esta información les permite conocer en todo momento quién, qué, desde cuándo y cuánto le deben.

#### Item 4.

Tabla 26. Resultado comparativo de Item 4 de metodología documentada contra otros proveedores.

Item	Promedio resultante		Diferencia
	Metodología documentada	Otros proveedores	
4 Cuenta con reportes que muestren las Facturas y Notas de Crédito emitidos en un periodo determinado?	92.00	49.00	43.00

#### Antecedente

En toda organización es importante conocer el estatus de la facturación o ventas en todo momento, ya que de esa información depende en gran medida el cumplimiento de objetivos o la toma de decisiones para modificar la estrategia comercial aplicada.

#### Análisis de resultado

En el promedio resultante se observa que con la aplicación de la metodología documentada, el cliente cuenta con esta información. Con esta información, los interesados están informados en todo momento a quién, qué, desde cuándo y cuánto han vendido.

#### Item 5.

Tabla 27. Resultado comparativo de Item 5 de metodología documentada contra otros proveedores.

Item	Promedio resultante		Diferencia
	Metodología documentada	Otros proveedores	
5 Como evalúa la frecuencia y oportunidad en la entrega de los Estados Financieros y Reportes Administrativos?	90.00	23.00	67.00

## Antecedente

Sin duda, la información financiera que refleje la operación real de la empresa es de vital importancia para toda organización. Conociendo los resultados de la organización, teniendo claro los bienes y deudas de la misma, así como el comportamiento de los flujos bancarios y gastos por rubro, el empresario tiene un control de la organización que le sirve para la toma de decisiones.

## Análisis de resultado

Con la metodología propuesta, se logra que el empresario tenga un volante seguro y confiable para el manejo de su operación para la toma de decisiones en forma oportuna.

### Item 6.

Tabla 28. Resultado comparativo de Item 6 de metodología documentada contra otros proveedores.

Item	Promedio resultante		Diferencia
	Metodología documentada	Otros proveedores	
6 Como considera la oportunidad en la recepción de los Impuestos determinados de la empresa?	82.00	52.00	30.00

## Antecedente

El tema de impuestos es importante ya que representa el importe que la empresa aporta al erario público por medio de la determinación de sus impuestos a pagar a las diferentes entidades de Gobierno.

## Análisis de resultado

Considerando que en las entregas de cifras se analiza el comportamiento y tendencias de los impuestos presentes y por los que se proyecta el impuesto futuro, el envío de los importes a pagar resulta predecible. Sin embargo, el promedio resultante nos prende un foco rojo, por lo que se incluye a la metodología un tablero de semáforos considerando la fecha de vencimiento de los impuestos para cuidar visualmente los envíos.

### Item 7.

Tabla 29. Resultado comparativo de Item 7 de metodología documentada contra otros proveedores.

Item	Promedio resultante		Diferencia
	Metodología documentada	Otros proveedores	
7 Si nos enfocamos en la utilidad y facilidad de manejo de reportes que muestren los Gastos de Operación de cada periodo, ¿cómo considera los recibidos?	87.00	25.00	62.00

### Antecedentes

Una herramienta importante para toda organización es el conocer de forma oportuna la integración de cada uno de los rubros del gasto que tiene la empresa para su operación. Si no se tienen estos datos es frecuente que se incurran en erogaciones que en algunos de los casos incluso el director no está enterado y por lo tanto no se realizan correctivos para eliminar o eficientar la operación.

### Análisis de resultado

Es importante saber que la metodología tiene un promedio favorable en la utilidad y manejo de reportes que muestren los gastos de operación por periodo, si el empresario está enterado oportuna y claramente de la integración, valor y porcentaje de gastos, podrá tomar la decisiones fundamentadas con cifras para hacer los correctivos que en su caso sean necesarios para ajustarse a los gastos que se están aplicando en la operación de la empresa.

### Item 8.

Tabla 30. Resultado comparativo de Item 8 de metodología documentada contra otros proveedores.

Item	Promedio resultante		Diferencia
	Metodología documentada	Otros proveedores	
8 Considerando la utilidad y transparencia de un Flujo de Efectivo Bancario que permita conocer la procedencia y destino de los recursos, ¿cómo considera la información recibida?	87.00	32.00	55.00

## Antecedente

El flujo de efectivo bancario es un recurso importante para la empresa, esta herramienta permite analizar en qué consisten las entradas y salidas de recursos a las cuentas bancarias.

## Análisis de resultado

En un punto a considerar el resultado de la evaluación para mejorar el proceso, actualmente el flujo de efectivo es un estado financiero entregable cada mes con un nivel de detalle tal que se puede observar claramente de donde provienen los flujos positivos y en que se invirtieron. Sin embargo, se va a considerar para hacer énfasis en las entregas de cifras para que el empresario lo conozca y entienda su utilidad.

### Item 9.

Tabla 31. Resultado comparativo de Item 9 de metodología documentada contra otros proveedores.

Item	Promedio resultante		Diferencia
	Metodología documentada	Otros proveedores	
9 Como considera la frecuencia de Juntas que le permitan entender y revisar la situación financiera, administrativa y fiscal de la empresa, del servicio recibido?	87.00	25.00	62.00

## Antecedente

Es trascendente el generar información administrativa, contable y fiscal de una forma eficiente para que el empresario cuente con esta información que le permitirá tomar decisiones en el rumbo que dará a la empresa, el mismo de importancia tiene entonces el transmitir al empresario los resultados y observaciones periódicas para que conozca y utilice dicha información, que es el principal objetivo de generarla.

## Análisis de resultado

El macro objetivo de toda la metodología es generar información administrativa, contable y fiscal que le permita al empresario contar con herramientas que le reflejen en cifras en forma oportuna la operación y resultados de la empresa. Con el resultado obtenido podemos observar que la frecuencia con la que se entregan las cifras y resultados al empresario con oportunas y se logra el objetivo de informar directamente la situación actual de la empresa.

### Item 10.

Tabla 32. Resultado comparativo de Item 10 de metodología documentada contra otros proveedores.

	Item	Promedio resultante		Diferencia
		Metodología documentada	Otros proveedores	
10	Usted percibe un verdadero Acompañamiento Empresarial?	95.00	17.00	78.00

## Antecedente

La evaluación de un “servicio” está relacionado en forma directa con el resultado tangibles del mismo, como pueden ser las fechas registradas del envío de la información, las fechas de entrega de las cifras al empresario, etc. En algunos casos incluso se puede medir de acuerdo a la percepción del mismo servicio, que es el caso de este ítem, usted se siente acompañado en la parte del servicio que proporcionamos.

## Análisis de resultado

La metodología propuesta está diseñada para ofrecer al empresario información administrativa diaria, información contable y fiscal mensual que en su conjunto se consideran herramientas importantes para la toma de decisiones oportunas y basadas en cifras y reportes confiables. Considerando el promedio resultante, se observa que ese objetivo se está logrando ya que en la escala de los resultados el promedio resulta “Muy bueno”.

### **Item 11.**

Tabla 33. Resultado comparativo de Item 11 de metodología documentada contra otros proveedores.

	Item	Promedio resultante		Diferencia
		Metodología documentada	Otros proveedores	
11	En general ¿cómo percibe la calidad del servicio recibido?	94.00	31.00	63.00

### **Antecedente**

Este Item es totalmente de percepción. La calidad, de acuerdo a Juran, es cumplir con las especificaciones y requisitos del producto.

### **Análisis de resultado**

Con el resultado obtenido, la calidad que percibe el cliente del resultado de la metodología implementada es muy cercana a “Muy Satisfecho” que es la calificación mayor. Por lo que podemos comentar que la metodología tiene los niveles un alto nivel de cumplimiento con relación a lo que el cliente espera del nuestro producto.

## Conclusiones, recomendaciones y nuevas investigaciones

### 1. Resumen de la experiencia

Durante el tiempo de elaboración de la presente tesis, fue posible dimensionar el valor que tiene el plasmar la información y procedimientos que se tienen dispersos y el poder llevarlos a un documento integral.

Esto me ha permitido tener un elemento tangible mediante el cual se puede mostrar que siguiendo una disciplina, utilizando las herramientas que están disponibles de la filosofía *Lean* y afrontando los paradigmas que se tiene anclados en el pensamiento y ejecución de la profesión Administrativa-Contable, se puede lograr tener un producto que no es más que lo que requiere un empresario en el tiempo, contenido y calidad adecuados para tomar las decisiones y ofrecer un timón para que direcciona a su empresa en el rumbo que él la quiera llevar; permitiéndole contar con información administrativa-contable-fiscal “que le sirvan” para dirigir y no ser el ejecutor directo o indirecto de dicha información que en muchos casos se convierte en una de las principales actividades del empresario, desacelerando el potencial de crecimiento de la organización debido a que él no está dedicando sus actividades de valor y que dieron origen a la empresa que puede ser: comercializar, producir o prestar un servicio.

#### 1.1. Barreras de entrada

Desde su concepción, la metodología tenía como único fin el generar información mediante un enfoque sistémico que en resumen verdaderamente cumpla con el objetivo de ser elemento clave para la toma de decisiones. A pesar de que en muchos de los procesos se rompen con esquemas o formas de trabajar “tradicionales”, se tenían las siguientes barreras de entrada:

- a. Como documentar el funcionamiento de una metodología Administrativa-Contable basada en un pensamiento Ingenieril.

- b. Como mostrar que las formas y procedimientos tradicionales pueden ser modificados y superados en forma clara con el uso de la tecnología utilizada bajo un enfoque sistémico.
- c. Como mostrar que herramientas que originalmente fueran diseñadas para temas de manufactura y procedimientos fabriles, pueden ser incorporadas en forma exitosa para eliminar desperdicios en procedimientos Administrativos-Contables.
- d. Como demostrar que la metodología SI funciona.
- e. Como ofrecer a los posibles clientes en forma clara y concisa nuestra razón de ser y los beneficios que se incorporan en su organización con la metodología propuesta.

## 1.2. Romper barreras de entrada

En el proceso de definición de los temas a tratar, y una vez que compartí a nivel de detalle con mi asesor de tesis en qué consistía la metodología que estamos aplicando, no dudó en comentar que lo que estábamos haciendo SI era bajo un enfoque *Lean*, por lo que inicié con la búsqueda de información y documentación de las similitudes y el uso de las herramientas propuestas por *Lean* en la metodología propuesta. En el transcurso de la elaboración de la presente se fueron aclarando y rompiendo barreras, entre otras lo siguiente:

- a. Lo que en algún momento comentábamos como “procedimiento ingenieril”, hoy se tiene el fundamento para mostrar la base de la metodología, pensamiento *Lean*.
- b. En nuestro trabajo diario, evidenciamos como existe en los servicios tradicionales un divorcio entre la ejecución y resultado administrativo comparado con el contable. Lo anterior origina que la administración tenga una finalidad de información al empresario, la cual se pierde al no tener una disciplina y cultura de hacer las cosas del día en el día y generando información que no es comparable con su contraparte contable. Así mismo, la parte y profesión contable se ha convertido en un ejecutor de reportes y determinaciones que tienen como fin el cumplimiento de las “leyes fiscales” y de “cumplimiento de normas de información financiera” desvirtuando el objetivo que debe de perseguir, la cual debiera ser el proporcionar información clara, oportuna y con la calidad necesaria para que le sirvan al

empresario para verificar el resultado histórico y presente de la operación, y poder planear en forma asertiva los proyectos futuros de la organización.

Por lo anterior, y considerando la metodología documentada, podemos mostrar cómo se pueden tener procedimientos que en forma eficaz logren tener como producto final información clara y oportuna para el empresario, que sirvan en forma transparente para la legislación tributaria y que no desvirtúen las exigencias de la normatividad de la información financiera.

- c. En la documentación de la metodología, pudimos evidenciar como se pueden incorporar a procedimientos administrativos y contables herramientas que fueron diseñadas para eliminar desperdicios fabriles, y que de la misma forma cumplen con el objetivo de eliminar desperdicios y eficientar en forma natural el resultado.
- d. Antes de tener información para la presente tesis, comentábamos que la metodología SI tenía como resultado la entrega en tiempo y forma de los reportes documentados pero no se tenían datos duros. Con la aplicación de la evaluación a los clientes, podemos decir con fundamento que el resultado la aplicación de la metodología si tiene como resultado lo documentado.
- e. Como parte de la documentación, se describió en forma ilustrativa, gráfica y escrita lo siguiente:
  - Análisis de Similitudes entre conceptos Lean con los procedimientos Administrativos-Contables de la metodologías documentada.
  - Como interactúa la metodología y elimina parte de los procedimientos de la empresa a la que se aplica, en forma ilustrativa de engranes.
  - Análisis de Similitudes y Diferencias entre conceptos de *Lean*, Administración y Contabilidad.

Considerando entre otros aspectos los mencionados anteriormente, se desarrolló una presentación del servicio para los nuevos posibles clientes con información clara, ilustrativa y concisa muestra en forma amigable en que consiste la metodología y los beneficios que se tienen al incorporarla como parte de sus procesos.

## 2. Beneficios de la filosofía Lean / Modelo 2.1. *Propuesta de valor*

La implementación de la Metodología propuesta, puede dar como resultado la siguiente propuesta de valor:

“Tener una tranquilidad Administrativa, Contable y Fiscal, incorporando a sus procedimiento una nueva fortaleza de la que resulta una Impecable Administración,

Contabilidad de Calidad Mundial y Juntas de Entregas de Cifras que le permitan descansar estos aspectos en una metodología probada, permitiéndole aportar actividades que otorguen mayor valor a su empresa maximizando el crecimiento y rentabilidad”.

### 2.1. Redefinición de una estructura

La Micro, Pequeña y Mediana empresa en México nace motivada por el empresario que en forma natural es bueno para comercializar, producir algún producto o prestar un servicio; sin embargo, no necesariamente es bueno para administrar la organización y generar la información que le permita tener una tranquilidad contable y fiscal. Por medio de la incorporación de la metodología documentada, se incorpora al organigrama de la empresa en forma directa e indirecta un grupo de profesionistas en los que delega la planeación, ejecución, aseguramiento de la calidad y el justo a tiempo de los procedimientos administrativos, contables-fiscales, de tal forma que el empresario pueda continuar agregando valor a la organización con las actividades que dieron origen a la misma.

### 2.2. Acompañamiento Empresarial

Como parte de incorporación de la estructura organizacional mencionada en el punto anterior, así como la entrega presencial de cifras mensualmente, en forma natural el empresario tiene un acompañamiento empresarial por medio de profesionistas que están involucrados en la operación de la empresa y que en todo momento pueden llegar a asesorar en temas diversos en la empresa.

### 2.3. Centro de Consolidación Empresarial

Se tiene un beneficio adicional en el caso de Grupo de Empresas (clientes que tienen más de una empresa bajo la misma metodología) ya que los entregables son bajo un formato y procedimiento estandarizado, de tal forma que cuando el empresario conoce la metodología de una empresa, en forma automática está conociendo la forma en que se entregará de las demás empresas que integran el

grupo. Así mismo se puede hacer una combinación de las cifras resultantes sin mayor inversión de tiempo, ya que los parámetros y formatos son estandarizados.

### 3. Datos duros

Como se ha mencionado, la metodología está diseñada y tiene clientes que se estratifican como Micro, Pequeña y Mediana empresa, atendiendo al monto de ventas anuales y a la cantidad de trabajadores que tiene la empresa, esto resulta en clientes con diferente volumen de operación y por lo tanto en la cantidad de horas hombre que se tiene que invertir en la metodología propuesta. Lo anterior ha llevado a dar un valor mínimo equivalente a una microempresa y atendiendo las características de la empresa, considerar a una empresa en un rango entre 1 a 8 microempresas.

Con un conjunto de reingeniería de algunos procedimientos y la nueva forma de visualizar y mostrar a los prospectos de cliente el servicio que ofrece la metodología (documentado en el punto 1.2.e. anterior), entre los meses de Octubre 2013 a Marzo 2014 se han logrado captar a 15 empresas equivalentes a microempresa, entre las cuales se encuentra una empresa con ingresos anuales de \$300,000,000.00 de pesos y que a la fecha se han mantenido como clientes activos. Es un avance importante y por el resultado que se ha obtenido consideramos que la definición de la metodología y la forma de transmitirla se va perfeccionando.

### 4. Futuras investigaciones

Derivado de que la Metodología propuesta en una forma nueva de ver los procedimientos Administrativos y Contables, se tiene una amplia gama de investigaciones para incursionar en la incorporación de nuevos enfoques en estas dos ramas. Sin embargo, y por su importancia se pueden mencionar las siguientes:

- Definición de factores directos como pueden ser la cantidad de operaciones, cantidad de trabajadores, que permitan conocer la capacidad máxima que soporta la metodología documentada.
- Ampliar la definición del perfil del empresario y/o director idóneo para la implementación de la metodología propuesta, permitiendo tener un mayor índice de éxito en proyectos.

## Bibliografía

- Anzures, M. (1987). *Contabilidad General*. México, D.F.: Librería de Porrúa, Hnos. y Cia., S.A.
- Bertolino, G., Judais, A., Mileti, M., Vázquez, C., & Veron, C. (2001). *Los informes contables de las PYMES: Orientación al usuario*. Rosario, Argentina: Quintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística.
- Cárdenas Cutiño, G. (2004 (4ta. Edición)). *Diccionario de Ciencias Económico-Administrativas*. México: Universidad de Guadalajara.
- Censos Económicos 2009. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa : estratificación de los establecimientos : Censos Económicos 2009*. Aguascalientes, Ags.: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Don, T., & Anne, D. (2006). *Lean Office Demystified II, Using the Power of the Toyota Production System in your Administrative*. Chelsea: MCS Media, Inc.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (2011). *Normas de Información Financiera (NIF) 2011*. Distrito Federal: Consejo Mexicano para la investigación y desarrollo de Normas de Información Financiera A.C.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (2008). Sistemas de gestión de calidad - Requisitos. En A. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, *ISO 9001:2008* (págs. X - X). Distrito Federal: IMNC.
- Juroff, K. (2003). Lean - It's not just for the shop floor anymore. *Automotive Industries*, 45.
- Lecuona Valenzuela, R. (Mayo - Agosto de 2009). El financiamiento de las Pymes en México: La experiencia reciente. *EconomíaUNAM*, 6, 46 - 68. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx>
- Luna Ogaz, J., Cabello Cervantes, L., & Galván Avendaño, R. (2008). La aplicación de la información financiera en la administración de las Pymes, El caso de

- San Juan del Río, Querétaro y su difusión. Congreso SINNCO sobre innovación 2008. Obtenido de [www.queretaro.gob.mx.sedesu](http://www.queretaro.gob.mx.sedesu)
- Madrid Guijarro, A., & Góngora Biachi, G. (abril de 2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia, de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 18, 21 - 30.
- McKellen, C. (Enero de 2004). Lean manufacturing and lean thinking? *Metalworking Production*, 148, 21.
- Monarrez Lora, J. (s.f.). Desarrollo Propio. Guadalajara, Jalisco, México.
- Nave, D. (2002). How To Compare Six Sigma, Lean and the Theory of Constraints. *Quality Progress*, 73 - 78.
- Núñez Montenegro, E. (11 de 2013). *Fundapymes*. Obtenido de Fundapymes: <http://www.fundapymes.com/blog/la-mision-y-labores-de-un-contador/comment-page-1/#comments>
- O. da Silva, R. (2004). *Teoría de la Administración*. México, México: Thomson International.
- Padilla Chávez, F. (2004). *Catálogo de cuentas como herramienta de aprendizaje contable*. México: UNiversidad de Guadalajara.
- Paz Couso, R. (2005). *Gestión de la Pyme, Estrategias y Políticas para la Administración Empresarial*. España: Gesbiblo, S.L.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. Distrito Federal: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Rojas Anzola, S. (1993). *Administración de Pequeñas Empresas*. Estado de México: McGraw W-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Sandoval Luis, L., & Abreu Quintero, J. (2008). Los Estados Financieros Básicos, su uso e interpretación para la toma decisiones en las PYMES. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 182. Obtenido de [www.daenajournal.org](http://www.daenajournal.org)

Secretaría de Economía. (25 de febrero de 2012). *Fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa*. Obtenido de Fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa.:

<http://www.fondopyme.gob.mx/2010/segmento.asp?Tema=3>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (31 de Mayo de 2007). Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. *Diario Oficial de la Federación*, 41.

Socconini, L. (2011). *Lean Manufacturing Paso a Paso*. Estado de México: Norma Ediciones, S.A. de C.V.

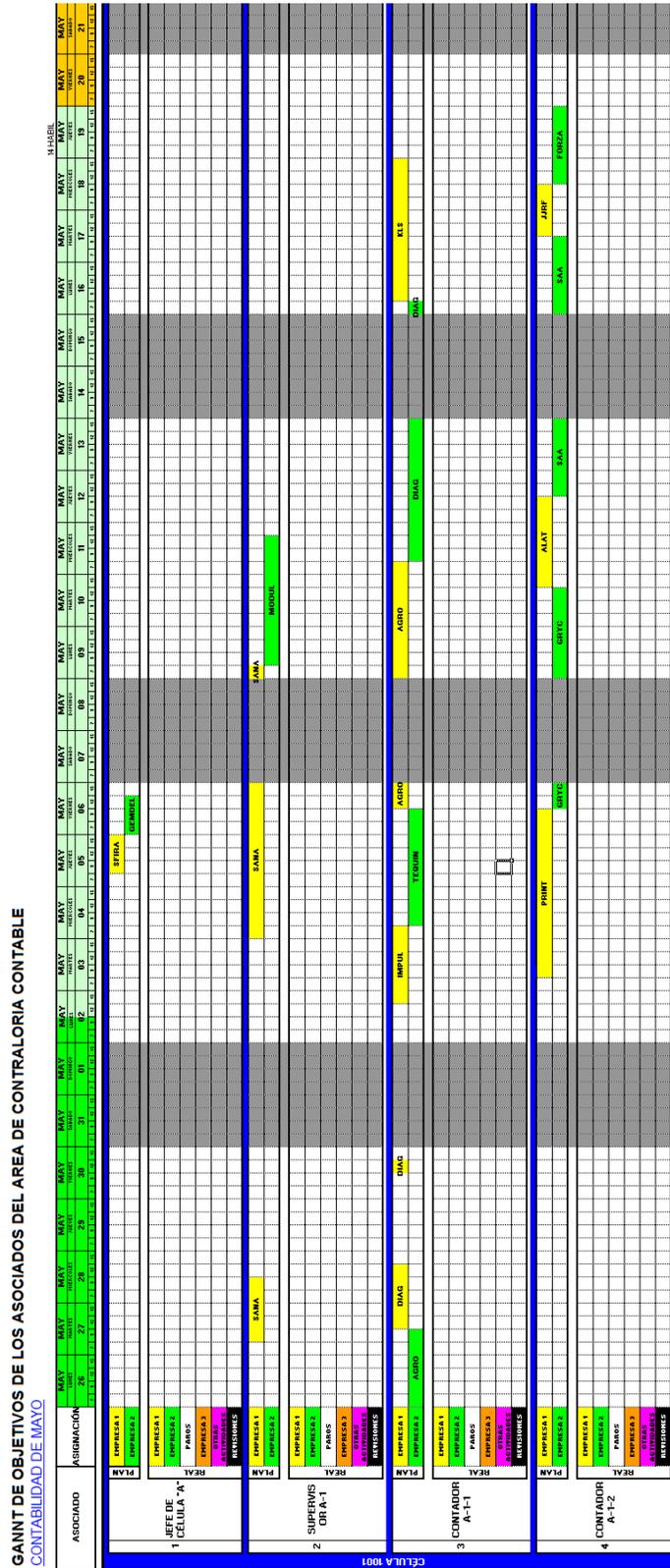
The World Bank, World Bank Institute and Latin America and the Caribbean Region Poverty Sector Unit. (2005). *Evaluating Training Programs for Small and Medium Enterprises*. (G. López Acevedo, & H. W. Tan, Edits.) Northwest. Washington, D.C., Washington, United States of America: The World Bank. Obtenido de [www.bancomundial.org.mx](http://www.bancomundial.org.mx)

Torres Tovar , J. (1977 (1a. Edición)). *Contabilidad I*. Distrito Federal: Editorial Diana, S.A.

Wood, N. (2004). Lean Thinking: What it is and What it isn't. *Management Services*, 8.



ANEXO "B". Diagrama de Gantt de tiempo estándar de ejecución de empresas asignadas.



ANEXO "C". Detalle de secciones de la radiografía.

<b>CLIENTE SA DE CV</b>									
<b>RADIOGRAFÍA DE LA CONTABILIDAD DEL PERÍODO</b>									
<b>ABRIL 2014</b>									
<b>8.0 SEGMENTOS DE CONTRALORÍA</b>									
<b>REPORTES DE CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN</b>									
SEG	LEF								
1	1	CUADRO DE CONTROL ANUAL							
2	1	REPORTE DE CONTRALORÍAS							
3	1	RESPONSIVA DE ORIGINALES PENDIENTES DE ADJUNTAR							
<b>7.0 SEGMENTOS DE CONTABILIDAD FINANCIERA</b>									
<b>RESUMEN DE IMPUESTOS Y SEGURIDAD SOCIAL</b>									
SEG	LEF								
4	1	BALANCE GENERAL 12 PERÍODOS							
5	1	ESTADO DE RESULTADOS 12 PERÍODOS							
6	1	FLUJO DE EFECTIVO 12 PERÍODOS NIVEL 5							
7	1	FLUJO DE EFECTIVO 12 PERÍODOS NIVEL 6							
8	1	FLUJO GENERADO POR LA OPERACIÓN 12 PERÍODOS N. 6							
<b>6.0 SEGMENTOS DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA</b>									
<b>REPORTES EJECUTIVOS</b>									
SEG	LEF								
9	1	MATRIZ DE GASTOS 1D NIVEL 4 A 12 PERÍODOS							
10	1	MATRIZ DE GASTOS 1D NIVEL 5 A 12 PERÍODOS							
11	1	MATRIZ DE GASTOS 1D NIVEL 6 A 12 PERÍODOS							
12	1	CEDULA DE DETERMINACION DE COSTO DE VENTAS							
<b>5.0 SEGMENTOS DE CONTABILIDAD FISCAL</b>									
<b>REPORTES EJECUTIVOS</b>									
SEG	LEF								
13	1	OBLIGACIONES FISCALES Y DE S. S. DEL MES							
14	1	OBLIGACIONES FISCALES Y DE S. S. VENCIDAS							
15	1	FLUJO DE EFECTIVO FISCAL IETU 12 PERIODOS							
15	1	PAPELES DE TRABAJO							
16	1	FLUJO DE EFECTIVO DESAGREGADO DEL MES							
<b>4.0 SEGMENTOS DE AUDITORÍA</b>									
<b>REPORTES DE AUDITORÍA DE SALDOS</b>									
SEG	LEF								
1	1	PÓLIZAS DE AJUSTE POSTERIORES AL CIERRE (1) <span style="color: red;">▲</span>							
2	1	IMPRESION DE CUADRES ADMINISTRATIVOS <span style="color: red;">▲</span>							
3	1	IMPRESIÓN DE BALANZA DE COMPROBACIÓN <span style="color: red;">▲</span>							
<b>3.0 SEGMENTOS DE CONTABILIZACIÓN</b>									
<b>PÓLIZAS DE DIARIO ESPECIALES</b>									
SEG	LEF								
4	N/A	PÓLIZAS DE AJUSTE EN MESES ANTERIORES <span style="color: red;">▲</span> (1)							
5	1	PÓLIZAS DE AJUSTE A MESES ANTERIORES <span style="color: red;">▲</span>							
6	1	PÓLIZA DE NETEO DE I.V.A.							
7	1	DETERMINACIÓN DEL COSTO DE VENTAS							
8	1	PÓLIZAS DE RECLASIFICACIÓN							
9	N/A	POLIZA DE REVALUACION DE FONDOS DE INVERSION							
10	1	RECONOCIMIENTO DE AMORTIZACIONES							
11	1	RECONOCIMIENTO DE DEPRECIACIONES							
12	1	PÓLIZA DE AJUSTE X DIFERENCIAS CAMBIARIAS							
13	1	AJUSTE DE MOVIMIENTOS							
14	N/A	PÓLIZAS DE PROVISIONAMIENTO DE NÓMINAS							
15	1	PÓLIZAS DE PROVISIONAMIENTO DE GASTOS							
16	1	PÓLIZAS DE PROVISIONAMIENTO DE COMPRAS							
<b>2.0 SEGMENTOS DE CONTABILIZACIÓN</b>									
<b>CONSECUTIVOS FISCALES POR SERIE</b>									
SEG	LEF								SERIE
17	N/A	NOTAS DE CARGO							N/A
18	N/A	NOTAS DE CRÉDITO							N/A
19	1	VENTAS POR GIRO PRINCIPAL							SIN SERIE
<b>1.0 SEGMENTOS DE CONTABILIZACIÓN</b>									
<b>CUENTAS DE CHEQUES</b>									
SEG	LEF								
20	1	CUENTA BBVA BANCOMER XXXX							
21	1	CUENTA BANORTE XXXX							
<b>TOTAL DE PÓLIZAS DE INGRESOS, EGRESOS Y DE DIARIO</b>									
147									
<b>PÓLIZAS DE DIARIO</b>									
		DE LA	A LA		TOTAL DE PÓLIZAS				
0	0			0					
1001	1002			2					
15	15			1					
14	14			1					
9	13			5					
0	0			0					
8	8			1					
7	7			1					
6	6			1					
5	5			1					
0	0			0					
3	4			2					
2	2			1					
<b>DOCUMENTOS FISCALES UTILIZADOS</b>									
<b>FOLIOS UTILIZADOS</b>				<b>APROVECHAMIENTO</b>		<b>PÓLIZAS DE DIARIO</b>		<b>TOTAL DE PÓLIZAS</b>	
DEL	AL	USADOS	CANCEL	DE LA	A LA				
0	0	0	0	0	0	0		0	
0	0	0	0	0	0	0		0	
1787	1836	50	0	1	1	1		1	
<b>TIPOS DE PÓLIZAS UTILIZADAS Y NUMERACIÓN</b>									
<b>DE INGRESOS</b>			<b>DE EGRESOS</b>			<b>DE DIARIO</b>			<b>TOTAL DE PÓLIZAS</b>
DE LA	A LA	DE LA	A LA	DE LA	A LA				
0	0	0	0	0	0	0		0	
0	0	4001	4003	0	0	0		3	

## ANEXO "D". Extracto de *Check list* de revisión.

### LISTA DE PUNTOS DE REVISIÓN DE CONTABILIDADES

Cliente	1002	<b>JJRF</b>	
Mes	OCT		
Revisor	10	Jefe de Cédula "A"	
Contador	36	Contador A-1-1	
Hora de Inicio	10:00	15:00	00:00
Hora de Conclusión	12:50	15:12	00:00
Total de Horas Invertidas	03:02		

SECCION DE SEGMENTO	SEGMENTO	REVISION			Revisiones						
		ARCHIVO	CARPETA	REVISION	1ra.	2da.	3ra.				
8.0	NOMENCLATURA CARPETE	Carpeta Contabilidad			Revisar que la carpeta del mes este conforme a la nomenclatura	✓					
	CUENTAS DE CHEQUES	01 Libro A	1	Último día del mes	Verificar que el saldo de las cuentas bancarias que se observan en el libro A de Contraloría Administrativa vs el saldo que se muestra en las cuentas de bancos en Compaq a nivel individual y acumulado	✓					
			2	Creditos Bancarios	Verificar el saldo de las cuentas de los créditos de los bancos que se observan en el libro A de Contraloría Administrativa vs el saldo que muestra en las cuentas de documentos por pagar a corto plazo en conpaq a nivel individual	✓					
7.0	CONSECUTIVOS FISCALES POR SERIE	02 Libro B	3	Facturas	Verificar el registro mensual y acumulado anual que presenta el estado de resultados en el rubro de Ventas y Descuentos si ventas vs el importe que presenta el Libro B de Contraloría Administrativa.	✓					
			4	Facturas	Verificar que el IVA generado de la facturación del mes que se muestra en el libro B concida vs el total de los abonos que se muestran en la cuenta del IVA Traslado pendiente de cobrar, en caso de diferir las cifras verificar el registro que genera la	✓					
			5	Notas de Crédito	Verificar el movimiento a nivel mensual y acumulado anual que presenta el estado de resultados en el rubro de Rebajas, Bonificaciones y/o Descuentos sobre Ventas en el mes contabilizado vs el importe que presenta el Libro B de Contraloría Administrativa.	✓					
6.0	POLIZAS DE DIARIO ESPECIALES	Provisión de Nóminas	6		Verificar que en el pasivo de nóminas y las cuentas relacionadas (MSS por pagar, retenciones a empleados de MSS, SAR e Infranvi, etc), quede registrado el pasivo real. Revisar la nómina vs lo que se tiene en el pasivo y en gastos.	✓					
			7		Verificar que en el pasivo de pago 2% sobre nómina, quede registrado el pasivo real y este correctamente aplicado el pago del mes anterior	✓					
			8		Verificar que tanto el 2%, ISR Salarios, Subsidio corresponda al archivo E de nómina de administracion	✓					
			9		Verificar que el Libro E de nómina amarra con cada uno de los conceptos que se provisionan en gastos: Em. Sueldos, Horas Extras, Despensas, etc.	✓					
			10		Verificar que el Libro E de nómina en las columnas del Subsidio e Iur Salarios amarre con lo que se tiene provisionado en la contabilidad en el mes.	✓					
		Compras	11	06 Libro F Inventarios	11		Verificar el saldo final de la cuenta contable de Inventarios vs el inventario final del Libro F de Inventarios	✓			
			12	19 Cédula del Costo de Ventas	12		Verificar el cálculo del costo de ventas que los saldos iniciales y finales de inventario concidan vs saldos contables y el Libro F de Inventarios del mes.	✓			
		Fechas	13		13		Verificar que las fechas concidan con el mes que se esta contabilizando	✓			
			14		14		Verificar que las cuentas del costo de ventas diferentes a la del costo de venta (rectificación mensual) quede al final del mes en "cero"	✓			
			15		ER pendiente	15	Verificar que en la cuenta contable del Costo de Ventas concida vs el cálculo que se observa en la cédula 19 Costo de Venta	✓			
		Depreciación	11 Cédula de Depreciación Mensual	16		16	Verificar que el total de la columna de la depreciación acumulado por el ejercicio concida vs la depreciación en la cuenta del gasto (MCG)	✓			
				17		17	Verificar que el total de la columna de la amortización acumulada por el ejercicio concida vs la amortización en la cuenta del gasto (MCG)	✓			
				18		18	Verificar que la columna del valor en libros concida vs el saldo contable a nivel mayor de Activo fijo	✓			
				19		19	Verificar a nivel activo que el saldo en la columna del valor en libros (MCI - Depreciación acumulada) no sea menor a la unidad.	✓			
		Vta Activo Fijo	Reclasificaciones	IVA Efectivamente	21		Verificar que la cuenta de IVA Traslado (21-5300) e IVA Acreditable (11-5300) efectivamente cobrado y pagado queden con saldo de "cero" al final del mes.	✓			
22					Cerciorarse que tanto el IVA Traslado e IVA Acreditable del punto anterior, concidan vs lo registrado en la cédula 37 Desglose de Obligaciones Fiscales en la pestaña de Impuestos por pagar.	✓					
IVA Retenido	23				23	Verificar el acumulado del saldo a favor de la cédula 37 Desglose de Obligaciones Fiscales amarre vs la cuenta contable de IVA a favor	✓				
	24				24	Verificar que el IVA retenido efectivamente pagado se reclasifique de acuerdo a metodología y que concida vs lo registrado en la cédula 37 Desglose de Obligaciones Fiscales en la carpeta de Impuestos por pagar.	✓				
Neteo de IVA	25	31 Integración de IVA acreditable	25		Verificar que las pruebas realizadas concidan vs los saldos contables y que en caso de que se tengan observaciones por diferencias sean razonablemente correctas.	✓					
	26	32 Integración de IVA trasladado	26		Verificar que las pruebas realizadas concidan vs los saldos contables y que en caso de que se tengan observaciones por diferencias sean razonablemente correctas.	✓					
	27		27		Cerciorarse del correcto cálculo de la revaluación de las cuentas en moneda extranjera así como el correcto saldo contable.	✓					
5.0	REPORTE DE AUDITORIA DE SALDOS	Diferencias Cambiarias	28	03 Libro C Clientes	Verificar el saldo del rubro de Clientes según el balance general al finalizar el mes vs el importe que presenta el Libro C de Contraloría Administrativa.	✓					
			29	Cuadre de Clientes	Verificar que este el archivo y que el saldo de las cuentas de libro C concidan con lo que esta en conpaq	✓					
		30	04 Libro D Proveedores	Verificar el saldo del rubro de Proveedores según el balance general al finalizar el mes vs el importe que presenta el Libro D de Contraloría Administrativa.	✓						
		31	Cuadre de Proveedores	Verificar que este el archivo y que el saldo de las cuentas de libro D concidan con lo que esta en conpaq	✓						
		32	Balanza de Comprobación	45 BDC 20XX-XX CXXXX	32		Cerciorarse que se encuentre el archivo de la Balanza de comprobación y que las cifras del mismo corresponden al mes contabilizado.	✓			
2.0	REPORTES EJECUTIVOS	Balance General	33	41 BGE 20XX-XX CXXXX	Verificar que las cifras contables concidan vs las cifras de los reportes financieros según Compaq y que la columna de Fin de Ejercicio tenga la cifra del último mes que se ha contabilizado.	X	✓				
			34		34	Revisar que las cifras de Dic-09 se encuentren correctas de acuerdo al cierre contable.	✓				
			35		35	Realizar la revisión de Utilidad del Ejercicio = Incremento Activo + Decremento Pasivo	✓				
		Estado de Resultados	36		36	Revisión general del formato de acuerdo a lo establecido	✓				
			37	42 ERE 20XX-XX CXXXX	37		Verificar que las cifras contables concidan vs las cifras de los reportes financieros según Compaq, y que el resultado mensual y acumulado sean los mismos que refleja el balance General.	✓			
			38		38	Verificar la separación de las ventas en el estado de resultados (ER-02) si se esta reflejando por tipo de venta	✓				
		Fechas	39		39	Revisión general del formato de acuerdo a lo establecido	✓				
			40		40	Verificar que las fechas concidan con el mes que se esta contabilizando	✓				
			41		41		Verificar que las cuentas del flujo de efectivo concidan vs el saldo presentado en las cuentas de bancos según contabilidad y estados de cuenta bancarios.	✓			
		Flujo de Electivo ( 43 FEF 20XX-XX CXXXX )	FE Captura mes	42	42		Verificar que cada uno de los diarios sean correctamente capturados en el flujo de captura del mes.	✓			
					43		43	En las compañías con operaciones de Ventas con IVA, verificar que el Diario de Ingresos por cobranza en la fila de terminación "9" concida vs el 16% de la terminación "0".	✓		
					44		44	En los libros de egresos, verificar por rubro de diario que los registros con terminación "9" concida vs el 15% de la terminación "0". Puede existir diferencia que sea razonablemente correcta.	✓		
45	45				45	Verificar la correcta utilización de los diarios extraordinarios tanto de los ingresos como de los egresos	✓				
	46				46	Verificar la correcta utilización de los diarios extraordinarios tanto de los egresos como de los ingresos	✓				
	47				47	Revisión general del formato de acuerdo a lo establecido	✓				
FE Fiscal Mes	48				48	Verificar que en la carpeta de "FE Fiscal Mes" el total de al columna Flujo Global egresos e ingresos concida vs la carpeta de FE Captura mes.	✓				
	49				49	Verificar que en la carpeta del "FE Fiscal Mes" la fila del egresos por compra de activo fijo concida vs el libro de captura y el cálculo del libro de depreciación. Así mismo que cumpla con los requisitos de LIETU.	X	✓			
	50				50	Verificar que el importe que se ponga en otros ingresos acumulables fuera de flujo como por ejemplo Ganancia cambiaria y otros ingresos concida con lo que esta en conpaq ingresos fuera de flujo	X	✓			
51				51	Verificar que en los registros del rubro de Deudores, Acreedores Y Depósitos pendientes de identificar no existan registros fuera de flujo. Así mismo verificar la veracidad en caso de que se tengan registrados egresos fuera de flujo en la carpeta de FE F	✓					
52				52	Revisión general del formato de acuerdo a lo establecido	✓					
<b>Total de acierto</b>					81	4	1				
<b>Total de errores</b>					6	1	0				