

# **ADMINISTRACIÓN DE UNA PEQUEÑA FIRMA DE CONTADORES**

Por:

Mgtr. Carlos A. Changmarín R.

Panamá, 1985

## ÍNDICE GENERAL

<b>EVALUACIÓN DE ESTE TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>V</b>
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>1. CONSIDERACIONES GENERALES</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la empresa</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Características que debe poseer o desarrollar el director de una firma de contadores</b>	<b>2</b>
1.2.1 Conocimiento profesional	2
1.2.2 La estabilidad emocional del administrador	2
<b>1.3 El arte de comunicación entre los seres humanos y la necesidad de desarrollarlo en una firma de Contadores</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Problemas en el desarrollo de una firma de De contadores</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Descripción de la estructura de la firma de Contadores</b>	<b>8</b>
1.5.1 Inicio	9
1.5.2 Asociación con otro profesional	9
1.5.3 Aumento del personal y problemas en la firma	9
1.5.4 Puntos importantes para la buena Administración de una firma de contadores	11
<b>2. FUNCIONAMIENTO DE UNA PEQUEÑA FIRMA DE</b>	

<b>CONTADORES DESDE EL PUNTO DE VISTA</b>	
<b>ADMINISTRATIVO</b>	13
<b>2.1 Antecedentes de la empresa</b>	13
<b>2.2 Estructura organizativa</b>	14
2.2.1 Organigrama	15
2.2.2 Descripción y especificación del cargo	17
<b>2.3 Preparación del personal</b>	22
<b>2.4 Programa de mercado (marketing) utilizado</b>	27
2.4.1 El producto	24
2.4.2 Investigación comercial	29
2.4.3 Los precios	34
<b>3. PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y SU SUPERVISIÓN</b>	36
<b>3.1 Descripción de los servicios</b>	36
3.1.1 Servicios de auditorías y asesorías	37
3.1.2 Servicios de contabilidad	42
3.1.3 Servicios auxiliares	45
<b>3.2 Control de los servicios prestados</b>	46
3.2.1 Servicios de auditorías y asesorías	48
3.2.2 Servicios de contabilidad	49
3.2.3 Servicios auxiliares	50
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	52
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	55
<b>ANEXOS</b>	57

- 1 Gaceta Oficial #18.673. Ley # 57 del contador
- 2 Gaceta Oficial # 20.070. Código de ética del CPA
- 3 Carta propuesta de servicios
- 4 Informe corto de auditoría

### **EVALUACIÓN DE ESTE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Este Trabajo fue evaluado el 17 de enero de 1986, por un Jurado compuesto por los profesores: Gabriel René Ampudia, Asesor, y por los Jurados Rodolfo Lammie y Ónfala López, quienes consideraron que el Trabajo de Graduación presentado es un aporte de esfuerzo científico sobre los requerimientos esenciales que debe reunir una firma de CPA, se nota que existe un gran dominio sobre esta materia; consideraron que el Trabajo debe servir como ejemplo y marco de referencia para todos aquellos profesionales que se agitan en esta disciplina.

Tiene una presentación nítida y sigue una organización y reordenamiento claro sobre el tema desarrollado, los anexos corresponden en su totalidad con material exclusivo del Trabajo.

La redacción es clara y precisa, se hace uso del idioma y de vocabulario apropiado dentro del marco de la disciplina tratada **“Administración de una pequeña firma de contadores”**. \*

Las citas mantienen una estrecha relación con el contenido, y se adicionan estados financieros, anexos y otros lo cual se da más propiedad al Trabajo realizado.

Contestó las preguntas de acuerdo al ordenamiento de las mismas. Se ilustró al Jurado sobre la finalidad del Trabajo. Se ampliaron preguntas adicionales sobre cómo afectan las innovaciones al CPA.

El Jurado calificó el Trabajo de Graduación con 100 puntos = A.

---

\* No se han realizado todos los cambios ocurridos desde el año de 1986 a la fecha.

## INTRODUCCIÓN

Al escoger el tema Administración de una pequeña firma de contadores, tuve presente en todo momento el hecho de aportar nuevos conocimientos sobre el mismo a estudiantes y profesores y no sólo concretarnos a cumplir con el requisito de la presentación de un Trabajo de Graduación.

Pudimos observar, que no existe ningún trabajo dedicado a este tema que es interesantísimo. Antes de concretarnos a analizarlo, confrontamos nuestras notas con innumerables libros y revistas los cuales fueron debidamente seleccionados; contamos también, con nuestra propia experiencia como Contador Público Autorizado independiente. Todas las obras consultadas pertenecen a la valiosa y actualizada biblioteca con que cuenta nuestra firma nacional Contadores y Auditores Públicos, S. A. (CAPSA).

El trabajo ha sido planeado de tal forma que recoge: desde la descripción de la empresa hasta los servicios que presta. Hemos aportado aspectos de nuestra experiencia, porque consideramos que fueron valiosos para nuestra investigación. Lo hemos dividido en tres capítulos, a saber:

Capítulo 1. En el cual se hace una descripción de la empresa en cuanto a sus características principales como: tipo de empresa, los servicios que presta y a quiénes los suele prestar; las características y cualidades que debe poseer o desarrollar el que dirige una firma de contadores independiente; algunos de los problemas que confronta la firma en su desarrollo; y la descripción de su estructura organizativa.

Capítulo 2. En este capítulo tratamos de analizar el funcionamiento de una pequeña firma de contadores independiente desde el punto de vista administrativo;

cuál sería su estructura organizativa; la forma como se debe preparar el personal; y cómo puede programar su mercado (marketing) dentro de los parámetros del Código de Ética del Contador.

Capítulo 3. Este capítulo recoge una detallada descripción y control de los servicios que puede prestar la firma, cumpliendo, en todo momento, con los Reglamentos de la Junta Técnica de Contabilidad.

Al final incluimos anexos que contienen la Ley que regula actualmente la profesión de Contador Público Autorizado (CPA), el Código de Ética del Contador, un modelo de carta – propuesta de servicios y un modelo del informe corto de auditoría.

Consideramos, que tan pronto como el lector comience a leer este trabajo, el Interés por continuar su lectura será cada vez mayor, ya que se explica con mucha claridad en cada punto lo concerniente en la administración de una pequeña firma de contadores. Presentamos este trabajo como un instrumento más, especialmente, para el profesional que se inicia.

El incluir algunos aspectos de nuestra experiencia lo motivó, además de considerarlos valiosos, el siguiente pensamiento del Dr. Octavio Méndez Pereira, primer Rector de la Universidad de Panamá, que dice:

"Si tratáramos de buscar la causa de los errores y fracasos que hemos sufrido en nuestra vida nacional, veríamos a poco de ahondar en el problema, que ellos son debidos a la falta de preparación de muchos de nuestros dirigentes".

Por lo anteriormente expresado, abrigamos la esperanza de que el desarrollo del tema de este trabajo, habrá de enriquecer y aumentar el conocimiento del lector,

---

\* Méndez Pereira, Octavio. La universidad autónoma y la universidad cultural. (Discursos académicos). P. 29.

en estos aspectos, de lo cual se derivará además un mayor grado de comprensión, elemento indispensable en el ejercicio del que administra una empresa.

## **CAPÍTULO 1.**

### **CONSIDERACIONES GENERALES**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

En Panamá, lo mismo que en la mayoría de los países, existe una gran cantidad de firmas pequeñas de profesionales que se dedican a prestar servicios de: contabilidad y auditoría, preparación y funciones de consultorías sobre declaraciones de impuestos al Tesoro y otros servicios auxiliares.

Estos servicios son prestados a las pequeñas y medianas empresas, ya que las grandes empresas prefieren contratar los servicios de firmas grandes de contadores, sobre todo a las asociadas a firmas transnacionales de auditoría. Estas pequeñas firmas aceptan clientes que necesitan un nivel de servicio básico, contribuyendo así a resolver las necesidades de las empresas pequeñas y medianas. Se puede decir que esta actitud vendría a representar el aspecto social y humanístico de la profesión de la contabilidad.

Cabe advertir, que la profesión de la contabilidad se la ha incluido dentro de las profesiones comerciales y no estamos de acuerdo con ello. Un Contador dedica su tiempo a estudiar la forma de mejorar y salvar a las empresas; creemos entonces, que se la debe incluir en el grupo de profesiones humanas, tales como: la medicina, la docencia, etc.

Estas firmas atraen a su clientela por medio de su profesionalismo, no por medio de ofrecer servicios por un precio más bajo que otras firmas. Podemos asegurar que una firma pequeña puede existir y medrar en esta época.

Sus clientes principales son sociedades anónimas que podrán recibir los servicios de una firma de contadores nacional, pero ven en ella beneficios distintos,



debido al hecho de que son más pequeñas y, por consiguiente, más accesibles. Además, han desarrollado un conocimiento profesional al nivel necesario para ayudar a esta clase de clientes en sus problemas.

## **1.2 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE POSEER O DESARROLLAR EL DIRECTOR DE UNA FIRMA DE CONTADORES**

Existen varias características que debe poseer o desarrollar el director de una firma de contadores. Lo siguiente es una ampliación de las cosas que consideramos constituyen las cualidades más importantes para un director de CPA's.

### 1.2.1 Conocimiento profesional

En nuestra opinión, una persona no puede administrar bien una organización pequeña sin tener una comprensión fundamental de la materia de que se ocupan los que llevan a cabo las variadas funciones. No importa si la persona es un director de una firma de contabilidad o de una fábrica.

En una oficina de contabilidad, el conocimiento técnico bien desarrollado es sumamente importante para atraer y mantener el respeto de los clientes y de los empleados mismos que dirige. Es la base fundamental para la buena administración de una compañía.

Pero cuando la firma de contabilidad comienza a crecer, no es posible para el director mantener la destreza en todas las áreas de la profesión, y el director exitoso tiene que comprender que vendrá el día en que tenga que concentrarse principalmente en las cosas administrativas.

### 1.2.2 La estabilidad emocional del administrador

Son las nueve de la mañana de un lunes, después un fin de semana muy agradable. Usted se siente muy bien en el mundo.

Entonces:

- Usted es avisado que uno de sus empleados está enfermo. No estará para cumplir con una tarea que se necesita presentar a un cliente en la tarde.
- Usted recibe una llamada telefónica de un cliente, quien le informa que es necesario preparar un estado financiero inmediatamente.
- Un contador ayudante le informa que recibió una reprimenda no merecida de un contador superior y que él no puede continuar sus tareas por esa persona.
- Su secretaria administrativa dice que se va a casar y que le gustaría tomar dos semanas de vacaciones, durante un período muy ocupado.
- El socio mayor de su firma entra en su oficina y le dice que un balance preparado por un cliente contiene un error.

¿Qué haría usted? La manera con la cual el director maneja estas circunstancias, demuestra una actitud para su tarea. Proponemos que es obligatorio afrontar cada problema como una persona civilizada, y cuando sea necesario, con fuerza pero con cólera controlada. Es importante manejar los problemas, uno por uno, aprendiendo al mismo tiempo la manera de evitar los mismos problemas, pero reaccionar de esta manera frecuentemente, no es una indicación de buen administrador.

Manejar los problemas calmada pero eficientemente significará que la firma funcionará más tranquilamente en el futuro y que el director también recibirá el respeto de los otros miembros de la firma, sin lo cual él no puede funcionar.

### **1.3 EL ARTE DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS SERES HUMANOS Y LA NECESIDAD DE DESARROLLARLO EN UNA FIRMA DE CONTADORES**

Hemos entrado en una época muy extraña, en nuestra opinión. Existe ahora más conocimiento del mundo, existen más bienes, los métodos para producir innumerables cantidades de libros, discos, películas, etc., y todas las formas de difundir información han estallado.

No obstante esta explosión, el problema de la falta de comunicación clara y franca entre los seres humanos persiste. Mientras que incrementan las maneras de comunicar, la apreciación y estudio del lenguaje disminuyen. La destreza que venía de la lectura parece perdida. Es posible, desafortunadamente, existe la posibilidad, que un nuevo empleado, graduado de la universidad no puede deletrear, no pueda escribir correctamente y no pueda expresarse verbalmente con toda claridad.

Esta pérdida de destreza básica de comunicación, significa un problema de grandes proporciones para la administración de nuestra práctica, pero antes de describir los problemas y las posibilidades de solucionarlos, nos gustaría expresar nuestra opinión personal en el sentido de que esta falta de conocimiento básico del lenguaje lo encontramos imperdonable.

La habilidad de hablar es una invención humana que la consideramos absolutamente increíble. La utilización de un idioma para expresarse es fundamental y cuando se reflexiona sobre los pensamientos, los sentimientos, las emociones, la multitud de sutilezas, y todos los matices de sentimiento que podemos comunicar por medio del lenguaje, es vergonzoso esta omisión en la educación.

Claro que si una persona no aprecia las sutilezas de un idioma, no está en nosotros exigir que nuestros empleados lean y estudien la literatura. Lo que

podemos exigir, y lo que es necesario para el éxito de nuestra práctica, es que nuestro personal tenga, al menos, un conocimiento fundamental del idioma.

Nos preguntamos si es culpa del sistema escolar, de los sistemas corrientes con las diversas distracciones, o de la gente misma, y suponemos que hay solamente una razón. Lo que sabemos, es que la falta de estas habilidades en nuestra profesión es inmensa. ¿Cuáles son los problemas que resultan en la práctica de la profesión contable?

Éstos son:

- El contador no puede expresar sus pensamientos de una manera clara; por eso sus comunicaciones verbales no son comprendidas por sus oyentes.
- El contador no puede escribir gramaticalmente. No se pueden hacer composiciones al pie de los estados financieros, ni cartas a los clientes.
- La habilidad del contador de presentar su trabajo de una manera clara, es afectada porque la persona no tiene bien desarrollado el concepto de expresarse en forma ordenada. No importa si la información es numérica o en prosa.
- El director tiene que gastar mucho tiempo haciendo correcciones a las tareas pequeñas que ha hecho el personal, lo cual es un desperdicio de tiempo.

La falta de conocimiento de la esencia de la comunicación, es la causa principal que impide el progreso del individuo en su profesión.

#### **1.4 PROBLEMAS EN EL DESARROLLO DE UNA FIRMA**

Hemos decidido contarles algunas ocurrencias de nuestra vida diaria que ilustran algunos problemas en la administración de una firma del tamaño de la nuestra y que hacen destacar los puntos de este capítulo.

Hace varios meses un cliente adoptó un plan de reorganización en base en la recomendación de uno de nuestros socios. Habíamos asignado a este cliente una contadora de nuestro personal, muy experta y eficaz. Ella es muy tenaz, conoce al cliente y sus problemas muy bien, y puede trabajar con complicaciones múltiples sin perder eficiencia.

Ocurrió lo siguiente:

- Nuestro socio se reunió con el cliente y su abogado para hablar de nuevos problemas legales y la posibilidad de abandonar el plan de reorganización.
- Sin mayores consultas, nuestro socio prometió entregar información financiera muy complicada el viernes, o sea, cuatro días más tarde.
- Nuestro socio volvió a la oficina y nos informó del plazo por el cumplimiento de nuestra tarea, pero comprendimos que tendríamos todo el día del viernes para completar la tarea, lo que comunicamos a nuestro colega.
- Martes. Nuestra contadora, quien estaba enferma, sigue trabajando con la asistencia de dos personas.
- Miércoles. Los dos asistentes terminaron sus trabajos y queda sólo la responsabilidad de la contadora para terminar su tarea.
- Jueves. En la tarde, la contadora nos presentó un problema que tuvimos que discutir con nuestro socio.

- Él se enojó diciéndonos que ya era muy tarde y se hacía obligatorio terminar nuestro trabajo. No obstante, él llamó al cliente para resolver el problema. Nosotros continuamos.
- Viernes. Comenzamos a sentirnos un poco nerviosos.
- Nuestra contadora llegó a la oficina resfriada y enferma.
- Comenzamos a trabajar con intrincados cálculos para llegar a las cantidades de impuesto sobre la renta.
- A la una de la tarde, la secretaria terminó el escrito en computadora de todo el material.
- Habíamos pedido un mensajero para llevar la información financiera al cliente. No salió de nuestras oficinas hasta las 2:30 de la tarde, porque nuestro socio hizo algunos cambios, causando una demora.
- El mensajero llegó tarde a la oficina del cliente, cuando todos habían salido para el fin de semana.
- Todo queda muy, pero muy callado, en nuestra oficina entre nosotros.
- Lunes. Los dos hablamos de los problemas de los últimos días. Él estaba enojado, perturbado porque la información llegó tarde.
- Sentimos que hicimos lo mejor posible, aún algo excepcional, si se consideran los esfuerzos de nuestra contadora enferma, y también sintiéndonos enojados, porque nuestro socio no explicó bien que la información tuvo que estar presentada al cliente el viernes, no simplemente terminada el viernes.
- Ambos sabemos que no se pueden mantener buenas relaciones con clientes, cuando sus promesas no son cumplidas.

- Martes. El cliente, no obstante, estaba feliz con nuestro trabajo, pero nosotros sabíamos que por nuestro bienestar tendríamos que comunicarnos mucho mejor en el futuro.

La situación precedente ocurrió por no habernos comunicado, uno con otro, al nivel más alto de la estructura de la firma. Esto no es, entonces, un problema de falta de habilidad de comunicar, sino simplemente, de haber comunicado.

Esto sucede por varias razones. De vez en cuando todos nosotros en nuestras vidas diarias formamos relaciones con nuestros colegas, no importa si ellos son iguales en la organización o son nuestros empleados. Formamos relaciones cómodas y pensamos que nuestras acciones cotidianas son siempre comprendidas y aceptadas por nuestros colegas.

También en una firma pequeña, como en el mundo entero, la gente siempre tiene sus preferencias. Algunas personas en la organización prefieren trabajar mejor con determinado socio que con otro; a un contador superior le gusta trabajar con un contador más que con otro. Todos forman zonas de comodidad y si el director no es cuidadoso, estas zonas de relaciones profesionales y preferencias en el medio ambiente del trabajo pueden convertirse en grupos más o menos políticos. Esta es una cosa que no ayuda a la salud y crecimiento de la organización.

## **1.5 DESCRIPCIÓN DE LA FIRMA**

El desarrollo de una empresa profesional es muy diferente que el de una empresa comercial o industrial. Estas pueden iniciar operaciones con una estructura organizacional completa, mas no ocurre así con aquéllas.

La estructura organizativa de una firma de contadores se va desarrollando de acuerdo con la cantidad de clientes que vaya adquiriendo.

Pasaremos a comentar algunos pasos generales en un a firma pequeña de contadores.

Éstos son:

#### 1.5.1 Inicio

Un CPA decide dedicarse, en forma independiente, al servicio de la contabilidad, en vista de que cuenta con algunos clientes fijos. Alquila un local en un edificio, compra algunos equipos de oficina, contrata a una secretaria con conocimientos de contabilidad.

#### 1.5.2 Asociación con otro profesional

Luego de unos pocos años, tres años para ser más exacto, este contador hace contacto con otro contador que se encuentra en su mismo nivel y constituyen una firma con personería jurídica. Nuestra Ley # 57, que reglamenta la profesión de CPA, en su Capítulo IV Art. 10 acápite a), dice así:

“Únicamente Contadores Públicos Autorizados podrán ser socios, accionistas, directores, dignatarios o representantes legales de tales personerías jurídicas. En el caso de las sociedades por acciones, estas acciones serán nominativas. No obstante, las personas que actualmente poseen licencias de Contadores expedidas conforme a la Ley 8 de 19 de enero de 1957 podrán continuar formando parte de las personas jurídicas constituidas con anterioridad a la presente Ley”.<sup>1</sup>

Con la unión de estos dos contadores se va iniciando la firma, ya son dos socios con dos secretarias oficinistas y deciden contratar a un tenedor de libros para contar con más tiempo en la atención de clientes. Más tarde, con el aumento de la clientela, se contratan tres tenedores de libros y una persona que se encargará de los servicios auxiliares.

#### 1.5.3 Aumento del personal y problemas en la firma

---

<sup>1</sup> Anexo # 1. Gaceta Oficial #18.673



Luego de cinco años se contratan los servicios de un empleado para que asuma las obligaciones como supervisor de todo el trabajo de la firma.

Hay que destacar que es difícil, como siempre, encontrar empleados calificados, muchísimas personas con bastante años de experiencia en el área contable, es molesto decirlo, no pueden efectuar las funciones requeridas.

Se deberá contratar empleados con poca experiencia, quienes podrán recibir su adiestramiento en la firma y que harán su trabajo de manera satisfactoria.

Uno de los problemas que crece en una firma de contadores, es que el personal requiere tener acceso a aquella persona que tenga tiempo para ayudarles y pueda ofrecer sugerencias, una persona disponible para guiar el trabajo del personal. Cuando el personal es manejado por los socios se producen frustraciones y enojos constantes por parte de éstos y el personal, en estos casos, se sienten confundidos y perplejos. Los principiantes sienten que se muestra preferencia por los empleados adiestrados y que los de menos experiencia son ignorados.

Esta es una situación clásica de mala administración derivada de errores en el diseño de la estructura apropiada de la firma.

Se buscará a una persona la cual se ubicará entre los socios y el personal, siempre disponible para ofrecerles la ayuda requerida y, de esta manera, librar a los socios para funcionar totalmente en el papel de administradores de la compañía y como planificadores y consultores de los clientes. Muchas de las frustraciones se originan por no poder involucrarse en las cosas que interesan profesionalmente, que son también causas que pueden llevar a la firma a crecer y en el transcurso de ese crecimiento, ofrecer, a los socios, la oportunidad de extenderse en la práctica.

Se decide entonces emplear a una persona con muchos años de experiencia en el área contable para responsabilizarlo de supervisar el trabajo del personal y para orientar la solución de los problemas que le fuesen consultando.

Simultáneamente, los socios consiguen la libertad para administrar, de participar en las asociaciones de profesionales y buscar nuevos medios de extender su vida profesional. Por ejemplo, aparte de la participación en una Asociación de profesionales\*, se debe solicitar la afiliación a un grupo internacional de firmas de contabilidad. Se tiene la oportunidad, como miembros de estas organizaciones, de compartir experiencias, aprender de otros colegas las maneras utilizadas por ellos para solucionar sus problemas y, a través de nuevos contactos, incrementar las oportunidades de crecimiento profesional del personal e la firma, que así se verá más estimado y productivo.

#### 1.5.4 Puntos importantes para la buena administración de una firma

Es necesario:

- Abrir ampliamente los caminos de comunicación entre todos los niveles de la organización.
- Emplear personal lo más calificado posible, no importa que el nivel de los sueldos sea alto.
- Tener una percepción de los cambios que ocurren siempre en la organización.

---

\* En Panamá existen cuatro Asociaciones que agrupan a la mayoría de los contadores, estos son; Asociación de Contadores Públicos Autorizados de Panamá, Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Panamá, Asociación de Mujeres Contadoras de Panamá y Movimiento de Contadores Públicos Independientes.

- Reconocer que la buena administración es una función importante para todos en la organización.
- Evitar pensar en forma autodestructiva que las horas gastadas en la administración son malgastadas porque no se pueda gastar ese tiempo a los clientes.
- Entender que la firma es una entidad que tiene características casi orgánicas; es decir, que los miembros de la entidad quieren crecer, aprender y conocer los sentimientos que provienen de la realización de ellos mismos.
- Desarrollar oportunidades que ofrecen al personal el medio de avanzar sus carreras en la firma.
- Aprender que la interacción entre los requerimientos de los clientes, de los socios y del personal es muy complicada, y que cada problema tiene una solución singular.
- Saber el nivel de trabajo y la clasificación de clientela que se espera atraer.
- Mantener el equilibrio y los sentimientos de buen humor.

## CAPÍTULO 2

### FUNCIONAMIENTO DE UNA PEQUEÑA FIRMA DE CONTADORES DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Los datos que incluiremos a continuación es el producto de nuestra larga experiencia como propietario de una pequeña firma de contadores.

Los servicios son prestados principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas, conocidas también como **PYMES**, se puede decir que este es el nicho que hemos ocupado. Esto no significa que el trabajo sea menor y que la preparación de los integrantes de la firma esté por debajo de los de las firmas grandes; todo viene a ser igual en vista de que las empresas clientes sólo varían en el volumen de sus operaciones.

En pocas palabras, los clientes grandes cuentan con una mejor organización y el control interno de auditoría es más eficiente, a diferencia de las PYMES en donde el control interno se hace difícil de realizar y, como consecuencia, la firma de auditores tendrá que dedicar más tiempo a las auditorías con una óptima preparación. Se sabe que las firmas grandes de auditoría no aceptan clientes pequeños por las razones antes dichas y no por los honorarios, ellos consideran que la responsabilidad es muy alta y que los costos de auditoría resultarían también altos.

Es aquí donde encuentran campo las pequeñas firmas, que tienen un presupuesto menor de operaciones y que pueden cobrar honorarios acorde con este tipo de clientela.

La verdad que las PYME's, por lo regular, no cuentan con un departamento de contabilidad completo, por lo que necesitan un servicio externo especial de

contabilidad, auditoría y otros servicios auxiliares, que sólo las pequeñas firmas de contadores pueden ofrecer.

Casi todas las firmas grandes que están asociadas con firmas transnacionales de auditoría se iniciaron como pequeñas firmas.

Los clientes van llegando a la firma, más que todo, por recomendación de otros clientes, formando parte de la cartera de clientes. A diferencia de otras profesiones, ésta adquiere sus clientes en forma permanente y por tiempo indefinido; este hecho le crea a la firma una estabilidad económica como pocas profesiones pueden tener. Es por ello, que la organización de la firma debe ser de suma importancia, que se pueda brindar un buen servicio para que la permanencia de los clientes sea duradera.

Los clientes deberán recibir de la firma los servicios con puntualidad, seriedad, capacidad, eficiencia, claridad, en fin con buen profesionalismo.

## **2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Como en toda empresa, las firmas pequeñas de contadores deben contar con una buena organización para poder controlar sus operaciones y servicios prestados. La organización tendrá que ser de **conducta formal**, aceptándose en algunas ocasiones la **conducta informal**.

De acuerdo con la conducta formal, se utilizan las vías de comunicación previstas, métodos de trabajo convenientes para realizar las tareas claramente definidas, líneas de mando debidamente establecidas y actitudes propias al trabajo realizado. Se van adaptando a los empleados a normas de conducta específicas, a desarrollarse el sentido del deber y a encontrar autosatisfacción en sus tareas. Los aumentos de salarios y los ascensos dependen de esa conformidad.

### 2.2.1 Organigrama

Según G. R. Terry:

“Se traza un organigrama para ayudar a tener una visión concreta de la organización formal. Tal gráfico indica qué actividades se realizan y quién las hace, así como los agrupamientos de actividades y sus relaciones. Las líneas que unen a las unidades trabajo – empleado indican la dirección formal de las comunicaciones y decisiones. La disposición más corriente coloca a los que poseen el mayor poder de decisión en la parte superior del organigrama, y en la inferior a los de menor autoridad”.<sup>2</sup>

El organigrama será diseñado tomando en cuenta los diferentes servicios que la firma brinda a sus clientes. Existirá una Gerencia, una Subgerencia y tres Secciones de Trabajo dirigidas por un encargado de sección. Son éstos los que se reunirán a tomar las decisiones en la empresa.

Luego, tenemos el personal asignado a cada Sección de Trabajo que son: Sección de Auditorías y Asesorías, Sección de Contabilidad y Sección de Servicios Auxiliares. Cada Sección tendrá la cantidad de funcionarios necesarios para el buen funcionamiento de la misma. Con este sistema esperamos que la firma pueda alcanzar sus objetivos y lograr los rendimientos planeados. Un ejemplo de lo dicho se puede apreciar en la Figura # 1.

La Gerencia constará de un CPA, una secretaria ejecutiva y un mensajero; además, será el eje de toda la organización y contará con todos los deberes y derechos con que cuentan generalmente los gerentes de empresas.

La Subgerencia constará de un CPA que apoyará al Gerente en todas sus funciones.

La Sección de Auditorías y Asesorías estará a cargo de un CPA y dos ejecutivos de cuentas con sus respectivas Licencias de CPA.

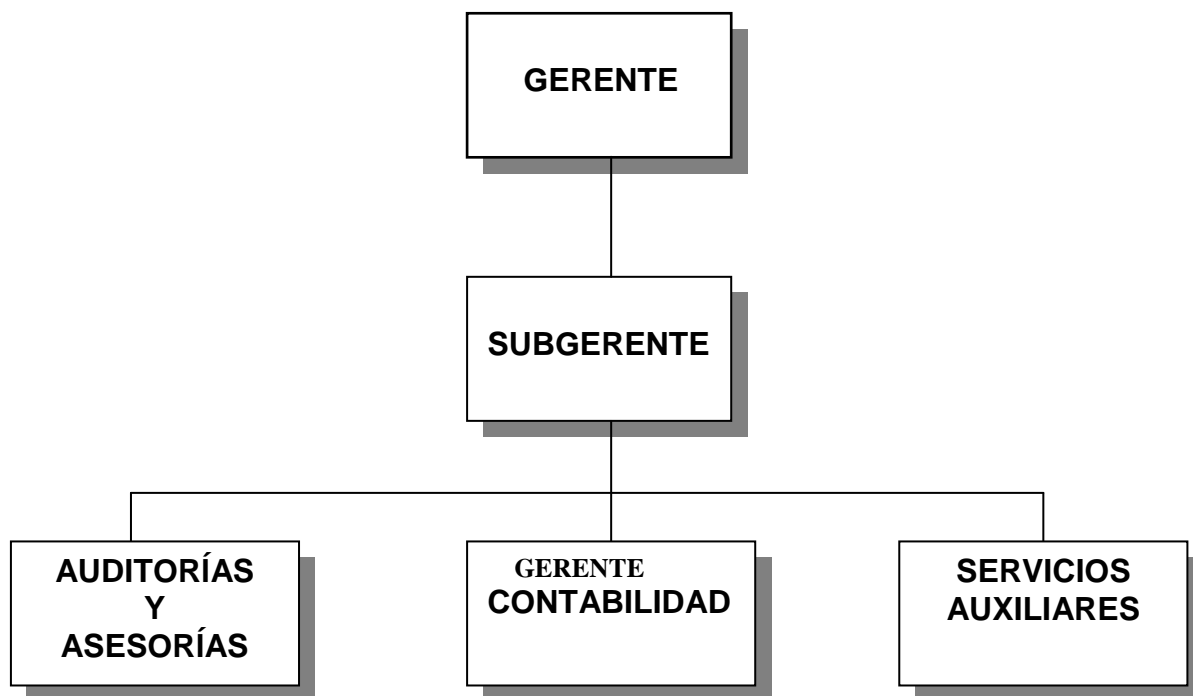
---

<sup>2</sup> Terry, George R. **Principios de administración**. Argentina: Editorial El Ateneo, 1973. 5ª. ed., p. 61.

La Sección de Contabilidad estará a cargo de un CPA y dos tenedores de libros.

La Sección de Servicios Auxiliares estará compuesta de dos oficinistas: un jefe y su asistente. En este caso, no se requiere que tenga Licencia de CPA.

### **Organigrama**



**FIGURA # 1**

Resumiendo, tenemos que la firma estará integrada por doce funcionarios que la coloca en el nivel de pequeña empresa.

Ya hemos dicho que la organización de esta firma será de conducta formal y que se aceptará en algunas ocasiones la conducta informal; por lo tanto, hay que decir algo sobre esta situación. Antes de continuar, nos gustaría introducir un comentario que aparece en el libro de José Galván Escobedo, que dice así:

“Los expertos en materia de organización representan la organización formal con cuadros o esquemas pictóricos, indicativos de los niveles jerárquicos, las líneas de supervisión y la fijación de responsabilidades. Este enfoque es muy necesario porque es un recurso para reducir a formas comprensibles los complicados problemas de toda organización. Su empleo, sin embargo, debe limitarse al estudio superficial y análisis de las estructuras. Existe el peligro de que, como ha ocurrido en el pasado, se dependa demasiado de estas técnicas y se ignore la realidad de que la organización es una cosa dinámica, poblada de seres humanos que se mantienen en interacción constante”.<sup>3</sup>

Esta situación es típica de las empresas pequeñas. Una firma integrada, como ya hemos dicho, por doce funcionarios, viene a formar prácticamente una familia, es tan pequeño el grupo que todos interactúan entre sí con mucha frecuencias para poder realizar sus deberes.

También es cierto, que en una firma de este tamaño la cantidad de funcionarios que se tiene no es suficiente, por el dicho de que el presupuesto no lo permite pero la verdad es que todos trabajan más del límite. Esto tiene su lógica de ser, podemos decir que en la inmensa mayoría de estas empresas sus dueños trabajan en la ,misma y dan todo lo que pueden de sí para desminuir personal, por lo que exigen lo mismo de sus subalternos. Es por ello, que en ocasiones se cruzan las necesidades entre funcionarios de diferentes secciones y se resuelven bajo una mutua cooperación y comprensión, tal como se resuelven las cosas en una familia.

Para apoyar un poco más lo anteriormente dicho, podemos hacer comparaciones con una empresa grande: éstas tienen una secretaria mecanógrafa para cada sección o departamento mientras que las pequeñas cuentan con una y el resto lo suplen los mismos funcionarios; es por ello, que cuando se necesita presentar un buen trabajo se recurre a la secretaria.

## 2.2.2 Descripción y especificación del cargo

---

<sup>3</sup> Galván Escobedo, José. Tratado de administración. Panamá: Editorial Universitaria, 1976. 4ª. ed., p. 362



Dice George R. Terry:

“Desde el punto de vista práctico, la dotación de personal a una organización comienza con la caracterización de los cargos, expresada por la descripción de los mismos. Luego se necesitarán las especificaciones del hombre buscado.....”<sup>4</sup>

Es exactamente lo que se debe hacer en toda empresa sea grande o pequeña, principalmente en una empresa que vende servicios. Hasta ahora no habíamos tocado este punto pero nos gustaría mencionar algo al respecto. Cuando una empresa fabrica un producto, para que sea comprado tendrá que fabricarlo de acuerdo a ciertas medidas especificadas y que cumplan con las necesidades del comprador, la imagen de la empresa estará representada por el buen producto. En el caso de una empresa que venda servicio, como una firma de contadores, su producto será el servicio que esté vendiendo o prestando y para que tal servicio sea eficiente y aceptado por su consumidor éste tendrá que ser ofrecido por un profesional capacitado y eficiente.

Esto no quiere decir que el personal contratado por las empresas de servicio sea mejor que el contratado por las demás empresas, nos estamos refiriendo en este caso a la materia prima y no al personal. En sentido figurado, en una empresa de servicios si el mismo es el producto, entonces el profesional que lo presta es la materia prima y que debe ser de primera calidad.

Continuando con el punto, la firma tendrá por escrito la descripción de cada posición en la empresa en cuanto a obligaciones, actividades realizadas, responsabilidades y resultados esperados. (Véase la figura No. 2). En todas la empresas la descripción de los cargos en la escala inferior de la organización es casi

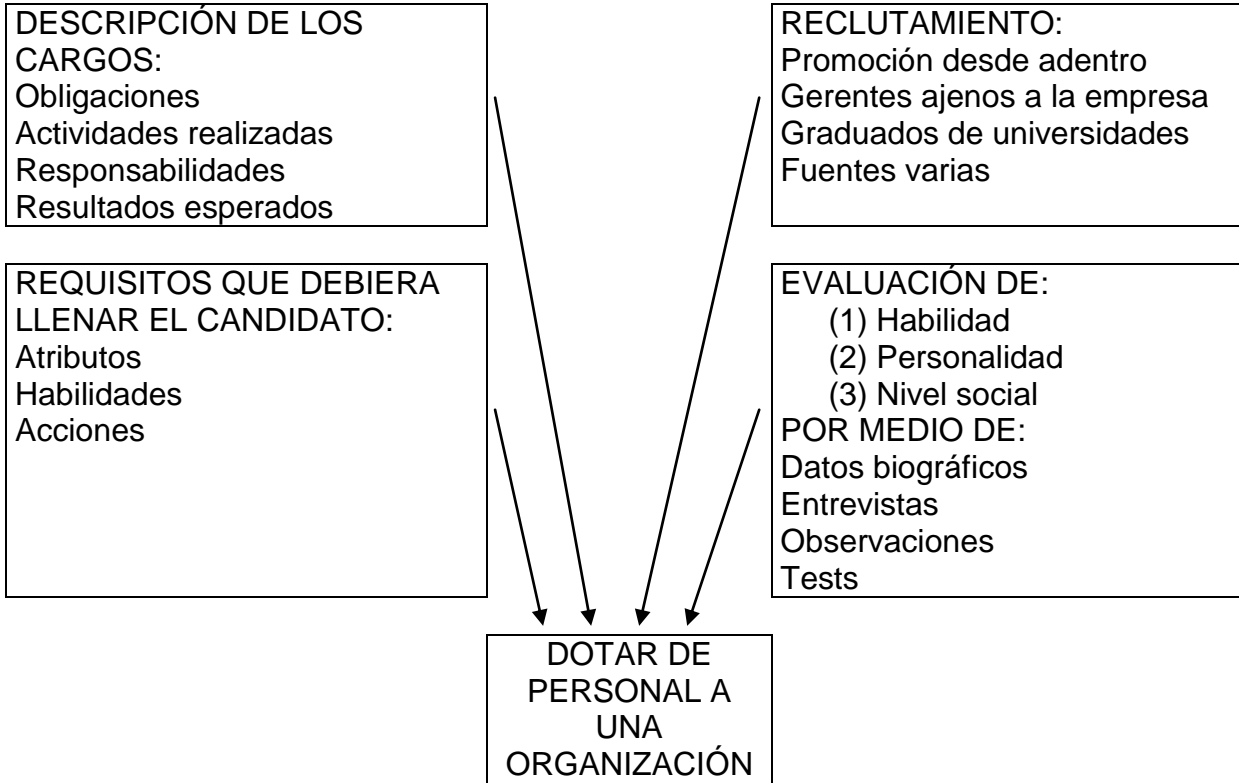
---

<sup>4</sup> Terry, George R. op. cit. p. 86

parecida, se producen variaciones importantes a medida que vamos identificando las superiores; por ejemplo: en los de los gerentes y jefes.

¿QUÉ SE NECESITA?

¿DE QUÉ SE DISPONE?



### PLAN SOBRE DOTACIÓN DE PERSONAL

Figura No. 2

Los cuatro puntos mencionados en el párrafo anterior los podrá realizar en forma similar el mensajero de una industria como el mensajero de una firma de contadores, se puede decir lo mismo de las secretarias y los tenedores de libros, pero cuando llegamos al de gerente, los cuatro puntos exigirán una persona especial para cada empresa.

Esto nos dará la oportunidad de describir el cargo de más responsabilidad en la firma, el gerente. No vamos a mencionar aquí un patrón, sólo incluiremos algunos

puntos principales; además, daremos por contado que cada gerente tipo modifica el alcance de su cargo en cierta medida, como resultado natural del cambio operado en él y en la propia organización, por el transcurso del tiempo. Tal descripción responde a interrogaciones como: a) ¿Qué se espera que haga el titular de este cargo?; b) ¿Cuál es el contenido del cargo? Y c) ¿Cuáles son las relaciones importantes que quien ocupe este cargo debe desarrollar y mantener?

¿Qué se espera que haga el gerente de una pequeña firma de contadores?

- Ser un líder frente a sus subalternos.
- Estudiar los informes de auditoría, de asesoría y otros y dar su aprobación final.
- Atender directamente parte de los clientes de la firma.
- Avalar con su firma las decisiones tomadas.
- Participar activamente en las reuniones de directores.
- Participar activamente en la organización de la firma.
- Cumplir con los postulados en relación con la contabilidad, auditoría, administración y ética.

¿Cuál es el contenido del cargo?

Podemos describir en forma analítica las actividades más importantes:

- Actividades cotidianas:
  - Visitar a los clientes más importantes con el fin de mantener una relación de asesoría.
  - Recibir y analizar los problemas más importantes.
  - Coordinar el trabajo del subgerente y los encargados de secciones.

- Preparar informes a la gerencia de los clientes y estados financieros a los diferentes usuarios.
- Actividades periódicas:
  - Analizar el presupuesto de operación.
  - Controlar los pagos.
  - Reunirse con el personal.
  - Mantener una educación continuada.
  - Atender a los inspectores fiscales.
- Actividades eventuales:
  - Dictar charlas y seminarios.
  - Coordinar con la subgerencia para la realización de campañas.
  - Atender visitas de clientes.
  - Comprar activos fijos en general.
- Accesorios del puesto:
  - Escritorio modelo ejecutivo, sillas presidente, calculadora y biblioteca.

¿Cuáles son las relaciones importantes que debe desarrollar y mantener el gerente de la firma?

- Mantiene constante contacto con todo el personal de la firma.
  - Mantiene contacto con los clientes a fin de recabar información sobre sus necesidades.
  - Mantiene contacto con otros colegas, nacionales e internacionales, a través de asociaciones.

Hasta aquí podemos decir qué es la descripción del cargo; luego, la especificación del mismo viene a ser el siguiente:

- Habilidad:
  - El puesto requiere de estudios superiores en contabilidad y auditoría.
  - Se requiere contar con amplia experiencia en Asesoría fiscal.
  - Cotidianamente debe tomar decisiones de suma importancia.
  - Poder conquistar clientes.
- Esfuerzo:
  - Aunque el trabajo es intelectual no requiere de gran concentración.
- Responsabilidad:
  - Debe ser una persona muy responsable en el desempeño de su trabajo.
  - Es responsable de la compra de la papelería, artículos y muebles de oficina que se usan en la empresa.
- Otros requerimientos del cargo:
  - El ocupante del puesto debe ser necesariamente de sexo masculino y no ser menor de 35 años; debe ser además una persona tenaz y con muchos deseos de trabajar.

### **2.3 PREPARACIÓN DEL PERSONAL**

la preparación del personal va de acuerdo con la actividad que realiza cada empresa en particular. en una pequeña firma de contadores va en función con los servicios que ofrece de contabilidad, auditoría, asesoría y servicios auxiliares.

La preparación deberá ser de capacitación, adiestramiento y formación. Con estos conceptos generales y abarcadores se deberá proceder en la firma para lograr un buen equipo.

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce:

“Primero: la **capacitación**, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Segundo: el **adiestramiento**, de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.....

Tercero: además de la capacitación teórica y del adiestramiento práctico, que proporcionan, respectivamente **ideas** y **hábitos**, es necesaria la **formación**.....”<sup>5</sup>

En una pequeña firma de contadores es de vital importancia que su personal se encuentre bien preparado, en vista de que cada persona tendrá una responsabilidad superior al de una firma grande. En las firmas grandes las tareas se ven mejor distribuidas por contar con mayor cantidad de personal proporcionalmente.

Tal como lo dijimos anteriormente, tomando en cuenta de que el personal en una empresa de servicios viene a constituir la materia prima de donde se obtendrá el producto (servicio) que ofrece la empresa, su preparación será debidamente desarrollada. Tomando en cuenta como partida los tres pasos: capacitación, adiestramiento y formación en una pequeña firma de contadores, tenemos:

- **Capacitación:** Todo el personal contratado en la firma tendrá, como mínimo, el título de segunda enseñanza. A medida en que se va avanzando hacia arriba en la estructura de la organización se exigirá mayor capacitación, tales como: cursos especiales, licenciaturas, postgrados y educación continuada. Con la licenciatura en contabilidad se obtiene la Licencia de CPA (Contador Público Autorizado) y con la de

---

<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín. **Administración de personal**. México: Editorial Limusa, 1981. 1ª. ed., p. 103.

segundo nivel la Licencia de Contador. En los E.E.U.U. y otros países es necesario certificar una educación continuada para poder renovar la Licencia de CPA, esto no ocurre en nuestro país; no obstante, el profesional se ve en la necesidad de mantenerse capacitado para hacerle frente a la competencia.

Es importante que todo profesional de la contabilidad se mantenga en constante capacitación para cumplir con la primera norma general de auditoría:

“El examen deberá ser hecho por una o varias personas que tengan entrenamiento adecuado y capacitación profesional como auditores”.<sup>6</sup>

Después de que se haya contratado el personal con su propia capacitación, se le capacitará en la empresa de acuerdo con el siguiente esquema que presentamos en la Figura No. 3.

---

<sup>6</sup> Comisión de Normas de Auditoría. **Pronunciamientos de Auditoría.** Panamá: Litho-Impresora Panamá, S. A. Pronunciamiento No. 2, p. 5.

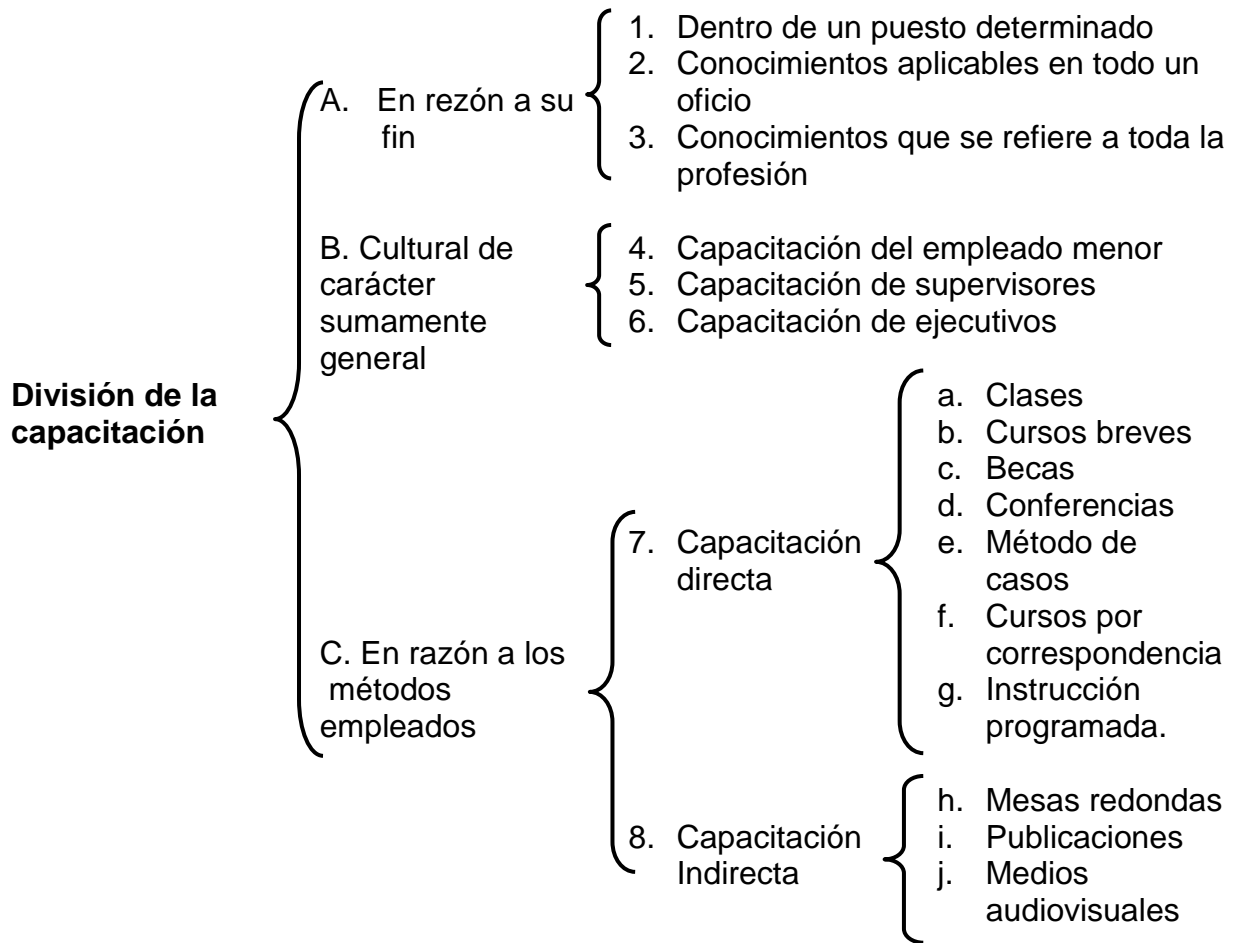


Figura No. 3 División de la capacitación

La mayoría de estos pasos pueden ser logrados por una pequeña firma de contadores, algunos mediante el auxilio de una firma grande y otros no los podrá lograr.

Primero que todo, la firma deberá contar con una biblioteca especializada cuyo contenido estará compuesto por: Libros de consulta y boletines sobre normas de auditoría y contabilidad nacionales y extranjeros; Leyes y Decretos; publicaciones en general; acuerdos tomados en conferencias y congresos de contadores; códigos; revistas; reglamentos y políticas internas de la firma, etc.



De acuerdo con lo indicado en la Figura No. 3, los pasos que la firma podrá lograr son los siguientes: todo el punto A. Y B., del C. Todo con excepción de los puntos c. j. g. Esta capacitación la irá recibiendo el empleado en el desempeño de sus labores en la firma, su capacitación dependerá del interés de cada empleado. La capacitación jamás podrá ser completada por ser dinámica, a cada momento se aprueban nuevos métodos utilizados, tanto en contabilidad como en auditoría., tomando en cuenta que la contabilidad se ve afectada por las leyes estatales.

- **Adiestramiento:** Apenas es contratado el empleado, la firma iniciará un proceso de adiestramiento para lograr en él el mayor provecho, su alcance estará determinado por el cargo que se le asigne.

La Figura No. 3 nos da una idea de la forma como se puede adiestrar el personal.

Las normas de auditoría son muy exigentes al respecto, cuando mencionan que:

“Esta norma general establece que para poder cumplir con las normas de auditoría se necesita la preparación profesional y experiencia necesarias y, por ende, una persona que no cumpla con esos requisitos no deberá ofrecer sus servicios de auditoría independientemente de la capacidad que posea en otras disciplinas afines”.<sup>7</sup>

Todos los pasos indicados en la Figura No. 4 son ampliamente conocidos pero creemos importante aclarar algunos de ellos: **Encomienda de casos.** No debe confundirse con el llamado **método de casos** que vimos en la capacitación. El adiestramiento que aquí comentamos, consiste en que se encarga a un trabajador o jefe la realización de un problema o la resolución de un caso concreto, dentro de los varios que forman un puesto: deberá explicar a su jefe cómo piensa hacer o resolver

---

<sup>7</sup> Comisión de Normas de Auditoría. op. cit., p. 5.

lo que se le encarga y, después de obtener el visto bueno, hacerlo en realidad bajo una estrecha supervisión. **Escuela vestibular.** Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin de que, quienes van a ingresar a ésta, pasen primero por un tiempo determinado por esas escuelas vestibulares, con el fin de adiestrarse en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después. Ayudantía. Cuando se le encomienda a un trabajador ya preparado, el nuevo, para que actúe como un ayudante suyo, con el fin de que lo instruya.

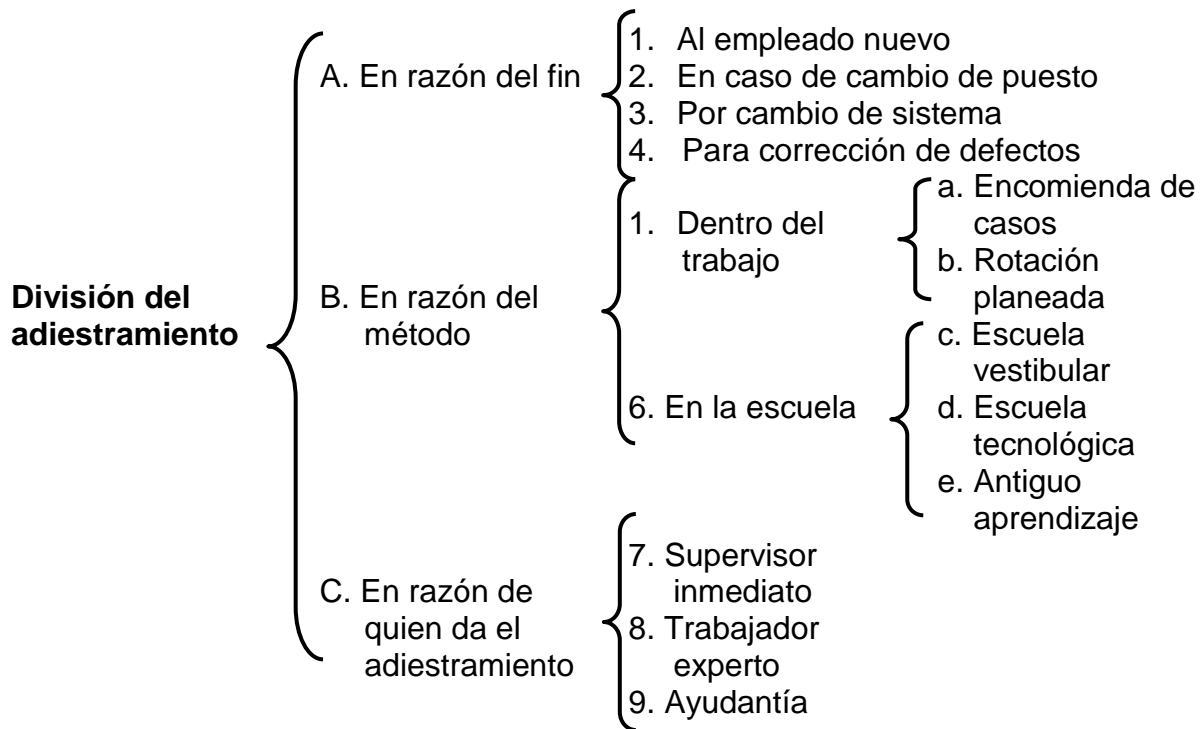


Figura No. 4

## 2.4 PROGRAMA DE MERCADO (MARKETING) UTILIZADO

Anotamos el concepto en el idioma Inglés **marketing**, en vista de que no se ha podido encontrar una traducción adecuada al idioma español, la que más se le acerca es **mercado**. Esta expresión pareciera indicar, más bien, el intercambio de

productos entre el productor y el consumidor, pero el significado que le queremos dar es mucho más abarcador.

Según Leonard Hardy, los instrumentos de la comercialización son:

“El producto  
Investigación comercial  
Canales de distribución  
Servicios de ventas  
Publicidad  
Promoción de ventas  
Los precios  
Enlace entre producción y comercialización, almacenaje y expedición”.<sup>8</sup>

Con estos puntos podemos darnos cuenta de que mercadeo va más allá de una simple publicidad. Algunos puntos anotados arriba no son aplicados a los servicios que presta una firma de contadores. Pasamos a explicar algunos de ellos que sí son aplicables:

#### 2.4.1 El producto

Es la calidad, como lo hemos dicho anteriormente, del profesional que presta el servicio, el cual deberá pasar por la prueba del **mejor valor** por parte del que recibe el servicio, o sea el cliente.

La operación de consultar son las exigencias del cliente para luego elaborar un sistema de servicio que las satisfaga mejor que las de la competencia.

La detallada indagación del cliente y del mercado, junto con la colaboración de sus colegas técnicos, habrán procurado al profesional una visión razonablemente del mercado y del posible lugar de su empresa en él. Desde esta posición puede ya pasar a decidir en qué sector del mercado desea introducirse, e independientemente de este habrá empezado a formarse una opinión acerca de lo que principalmente

---

<sup>8</sup> Hardy, Leonard. **Utilidad del marketing**. España: Editorial Labor, S. A. 4ª. Ed. 1980, p. 31.

espera la clientela de su firma, que será lo que constituya la base de su mensaje de servicio.

En los grandes mercados altamente competitivos la necesidad de mantener la posición competitiva de la realización del servicio de cara al cliente tiene notable importancia. En mercados en que la mayor parte de las firmas de contadores ofrecen un nivel de satisfacción, puede sacarse un considerable provecho ofreciendo una **ventaja extra**, y esto es especialmente cierto cuando esta ventaja puede incorporarse adecuadamente en el mensaje de venta básico de la publicidad.\* Normalmente, el provecho se inclina hacia la firma que primero suministra una **ventaja extra**; si apoya su causa con suficiente fuerza incluso es posible que los que imiten simplemente contribuyan a hacer mayor el éxito. En este caso, una **ventaja extra** lo constituye un **servicio auxiliar**. En el Capítulo 3 hablaremos sobre los servicios auxiliares.

#### 2.4.2 Investigación comercial

“La investigación puede definirse como estudio cuidadoso y sistemático”.<sup>9</sup>

El término **investigación comercial** se usa para denotar toda actividad investigadora que aspire a servir de ayuda para las dirección de comercialización. Se acostumbra considerar la investigación comercial desde distintos ángulos. Los sub - apartados que se eligen son: investigación del consumidor, investigación de mercado e investigación de la publicidad.

---

\* Por mensaje de venta básico de la publicidad se entiende las recomendaciones que un cliente haga, de la firma de contadores, a futuros clientes.

<sup>9</sup> Hardy, Leonard. op. cit. p.43.

**La investigación del consumidor** de un servicio, como su nombre lo indica, es el principio de investigación aplicado al cliente. Esto es, el estudio cuidadoso y sistemático de sus actividades, actos, preferencias y demás reacciones suyas ante determinados problema planteado.

Ya sabemos que todos los clientes necesitan de una auditoría, pero estamos ante el hecho de que pueden necesitar otros servicios que pueda prestar una firma de contadores y que sean permitidos por la Ley No. 57 que reglamente la profesión de Contador Público Autorizado (Véase Anexo No. 1 Art. No. 1) y la Comisión de Normas de Auditoría de Panamá.

A diferencia de otros países, en Panamá un CPA puede auditar los libros de un cliente que él mismo está registrando, siempre y cuando cumpla con lo que establece la Comisión de Normas de Auditoría de Panamá y que dice así:

“3. Un CPA en el ejercicio profesional independiente o firma que realice servicios de contabilidad para un cliente de auditoría, debe cumplir con los siguientes requerimientos a fin de que pueda retener la apariencia de que no es virtualmente un empleado de dicho cliente y consecuentemente carecería de independencia a la vista u opinión de los usuarios de los estados financieros de tal cliente o ante un observador razonable:

A. El CPA no debe mantener ninguna relación o combinación de relaciones con el cliente o ningún conflicto de intereses que pueda distorsionar su integridad y objetividad”.<sup>10</sup>

La comercialización de los servicios tiene por objeto la creación de clientes. Para crear un cliente es preciso prestar un servicio. En igualdad de circunstancias es mucho más fácil prestar un servicio que se desea, que otro que no se desea. Este hecho tan elemental constituye el razonamiento básico que hay detrás de todas investigación del consumidor promovida por las empresas. Si la gestión comercial consiste en crear clientes lo más económicamente posible, el interés de aquélla debe

---

<sup>10</sup> Comisión de Normas de Auditoría. Pronunciamento No. 2. Panamá: Litho Impresora Panamá, S. A. p 11.

centrarse en las exigencias de éstos. Este simple enfoque puede inducir a error. En la práctica hoy día el problema de la investigación del consumidor no es tan sencillo. Raras veces se trata ya de saber si ¿quiere? o ¿no quiere?, sino más bien del problema de descubrir el grado de preferencias.

Un ejemplo de ello es el siguiente: hay comerciantes que por el volumen de su empresa solicitan un servicio a una firma de contadores, luego de un análisis de la empresa, se ha podido constatar que no cuenta con un departamento específicamente para contabilidad y que no lo desea crear; ante tal situación el CPA podrá ofrecerle los servicios adicionales de contabilidad que brinda la firma y así el comerciante logra un ahorro económico.

**La investigación de mercado.** En el sentido comercial el término **mercado** significa el lugar donde acontece la operación de comprar y vender. Dicha operación la llevan a cabo los mayoristas y detallistas. De ello puede deducirse que la investigación de mercado, consiste, de hecho, en una indagación cuidadosa y sistemática de la actividad comercial de mayoristas y detallistas.

En el caso que nos ocupa, la investigación de mercado para una firma de contadores, también es de suma importancia. Partiendo del hecho de que se trata de una pequeña firma de contadores, podemos darnos cuenta de que al ser pequeña ya implica limitaciones, que si bien es cierto no en capacidad intelectual, sí en capacidad de volumen de trabajo; además, del tipo de clientes que se prefiere atender.

Entonces, al hacer una investigación de mercado utilizándose el método de encuestas podemos lograr los siguientes resultados más importantes:

- El tamaño de los clientes que utilizan los servicios de una pequeña firma de contadores.
- Ubicación de esos clientes.
- Tipo de servicios que desean recibir.
- Honorarios que están dispuestos a pagar.

La experiencia nos ha indicado, en su orden, lo siguiente:

El campo de una pequeña firma de contadores está entre las micro empresas hasta las medianas empresas. Las empresas grandes prefieren los servicios de una firma grande de contadores y, de ser posible, que representen una firma transnacional.

La ubicación preferiblemente debe ser local, que no se abarque un territorio muy amplio. Este deberá ser cubierto por el personal de la firma, el cual no podrá ser numeroso.

Los servicios serán de auditorías, contabilidad y servicios auxiliares. Los servicios auxiliares serán los más utilizados y requerirán de mayor personal, cuya especialización más bien será de oficina preferiblemente.

Los honorarios que una pequeña firma de contadores recibe por los servicios que presta jamás se podrían comparar con los honorarios que reciben las grandes firmas. Esto se debe a la falta de conciencia de los dueños de las pequeñas empresas. También por el hecho de que el servicio a las grandes empresas es exigido por sus dueños con el objeto de cuidar los activos que son administrados por terceras personas, en donde no tienen el suficiente control por estar fuera de la empresa; mientras que los dueños de las pequeñas empresas son sus propios

administradores, o sea, que sí están dentro de sus empresas y piensan que sólo son necesarios los servicios auxiliares.

**La investigación de la publicidad.** Es ésta quizás especializada que la investigación del consumidor o la del mercado. De hecho se trata de una extensión de la investigación del consumidor que se ocupa principalmente de éste y de sus reacciones a las diferentes clases de formas de publicidad.

Para las firmas de contadores este punto es algo difícil de llevar a cabo en la forma como lo hacen las demás empresas. La diferencia estriba en el producto final, que el de una firma de contadores es un intangible, que es el resultado de la persona del contador. Sería de mal gusto que un contador manifestara públicamente que él es el mejor o que con él se obtendrán mejores servicios.

El Código de Ética Profesional para los Contadores Públicos Autorizados (CPA) aprobado según Decreto No. 26 de 17 de mayo de 1984, en su Capítulo Segundo, dice así:

“Artículo 102:

Un Contador Público Autorizado no debe hacer publicidad para obtener clientes mediante anuncios promocionales por ningún medio de divulgación ni otras formas de ofrecimientos de manera falsa, o engañosa.

“Artículo 103:

La publicidad obtenida a través de la vía informativa y objetiva es permitida. Tal publicidad promovida a través de noticias informativas y folletos ilustrativos debe ser seria y profesionalmente sustentadas. Se considera que reúnen estos atributos, el anuncio del nombre del profesional, título, universidad, dirección, teléfono. Los miembros integrantes de asociaciones de profesionales pueden agregar en su publicidad informativa, el nombre de la asociación a que pertenece siempre que ésta se encuentre registrada en la Junta Técnica de Contabilidad”.<sup>11</sup>

Con esta reglamentación pareciera que el CPA está atado en cuanto a publicidad y promoción se refiere, la verdad es que no es tan grave el asunto si lo vemos desde otro punto de vista. Tal como se observa en el Código de Ética, el

---

<sup>11</sup> Anexo No.2 Gaceta Oficial No. 20.070.



CPA puede darse a conocer en una forma profesional, para mantener en alto a la profesión. La publicidad más efectiva es que el consumidor sepa objetivamente que el producto que adquiere es bueno o el mejor; asimismo si un CPA presta buenos servicios a su clientela con responsabilidad, conocimiento, integridad y objetividad, esto será conocido rápidamente por otros clientes que tratarán de contratar sus servicios.

Si se trata de una firma de contadores ocurrirá lo mismo si sus integrantes cuentan con los atributos antes indicados. No existe mejor publicidad que una buena recomendación. Los clientes son conseguidos en esa forma y no por un anuncio promocional o publicitario.

#### 2.4.3 Los precios

Si se interroga a los comerciantes y productores sobre su política de precios, es muy probable que muchos de sus ejecutivos contestaran: La fijación de precios no es problema para mí; los precios los fijan mis competidores. Literalmente hablando, esta contestación no corresponde a un hecho. A excepción de los que tienen sus precios controlados, todos los fabricantes son libres para determinar el nivel de precio en que van vender sus productos. El fabricante establece su propio precio; los precios de la competencia son factores que hay que tener en cuenta, pero de la decisión del precio le corresponde sólo a él. El precio va en relación directa con los costos de fabricación.

Así mismo ocurre con una firma de contadores, en este caso el concepto **precio** es combinado por una más adecuado, el de honorarios. Nos dice Arthur Holmes:

“Debe llegarse a un convenio acerca de los honorarios antes de comenzar la auditoría. La mayoría de los auditores prefieren una tarifa diaria de honorarios, pues rara vez es posible calcular exactamente los honorarios totales antes de realizar el trabajo. La mayoría de los clientes prefiere una suma fija de honorarios, pues de esta forma saben exactamente el importe del costo”.<sup>12</sup>

Esto es exactamente lo que se debe hacer para evitar malas interpretaciones por parte de los clientes. Lo usual es hacer una carta propuesta de servicios (Véase el Anexo No. 3). Al clientes se le debe decir antes de iniciar el trabajo a cuánto ascienden los honorarios y qué funcionarios lo van a realizar. Los honorarios pueden fijarse por medio de tarifas por hora y dependiendo de la categoría de cada funcionario, utilizándose el día de siete horas.

En estas forma, y actuando con suma honestidad, tanto la firma de contadores como el cliente pueden estimar con bastante precisión el costo por honorarios que tendrá el trabajo a realizarse y esto debe ser igual en cuanto a auditorías o servicios de contabilidad.

Por lo tanto, los costos de los servicios prestados por una firma de contadores va en función de los siguientes elementos: materia prima representada en los funcionarios que se están utilizando convertido en hora – hombre y los gastos indirectos que pueden tomarse en base a un porcentaje preestablecido sobre los gastos de funcionamiento.

---

<sup>12</sup> Holmes, Arthur W. Auditoría. 2a. Ed. Tomo I, México: UTHEA, 1970. p. 128.

## CAPÍTULO 3

### PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y SU SUPERVISIÓN

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

Las firmas pequeñas de contadores podrán prestar diferentes servicios tal como lo hemos dicho anteriormente, éstos pueden ser: 1. Servicios de auditoría u asesoría, 2. Servicios de contabilidad, 3. Servicios auxiliares. La Ley No. 57 de 1º. De septiembre de 1978, por la cual se reglamenta la profesión de Contador Público Autorizado, en su Artículo 1º. Dice lo siguiente:

“Son actos propios del ejercicio de la profesión de Contador Público Autorizado todos aquellos servicios que den fe pública sobre la veracidad de la información relacionada con la función técnica de producir, de manera sistemática y estructural, información cuantitativa, en términos monetarios, de las transacciones económicas que realizan las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, y de los hechos económicos que las afectan y, de comunicar dicha información, con el objeto de facilitar a los diversos interesados la toma de decisiones de carácter financiero en relación con el desarrollo de sus actividades respectivas. También constituyen actos propios de la profesión de Contador Público Autorizado, los siguientes:

- a) El registro sistemático de las transacciones económicas y financieras;
  - b) La preparación, análisis e interpretación de estados financieros, sus anexos y otra información financiera, así como la opinión o el dictamen sobre la razonabilidad de los mismos;
  - c) El planeamiento, diseño, instalación o reformas de sistemas de contabilidad;
  - d) La intervención, comprobación, verificación y fiscalización de los registros de contabilidad, así como la certificación o dictamen sobre exactitudes o veracidades;
  - e) Los peritajes fiscales, judiciales, administrativos y de cualquier otra naturaleza sobre transacciones o negocios que contengan registros de índole financiera y contable;
  - f) La consultoría sobre recursos financieros, cuando estos impliquen informes de contabilidad;
-

- g) La dirección y supervisión de cualesquiera de los trabajos anteriormente mencionados;
- h) Refrendo a la declaraciones del impuesto sobre la renta de personas naturales y jurídicas, en cualesquiera de los casos siguientes:
  - o Cuando se trate de personas naturales y jurídicas que se dediquen a actividades de cualquier índole cuyo capital neto sea mayor de cincuenta mil balboas (B/.50,000.00) y,
  - o Cuando se trate de personas naturales y jurídicas que tengan un volumen anual de ventas o ingresos brutos mayores de cincuenta mil balboas (B/.50,000.00)
- i) Todos aquellos actos en los que se requiere de la certificación o refrendo de informes, exposiciones y constancia de índole contable y financiera por parte de un Contador Público Autorizado conforme a leyes especiales;
- j) Todos aquellos otros actos que se consideren como propios de la profesión de contabilidad, por la Junta Técnica de Contabilidad".<sup>13</sup>

Para tener una mejor apreciación de los servicios que puede prestar una firma de contadores, los hemos agrupado en tres categorías generales, tal como lo anotamos en el primer párrafo de este punto.

### 3.1.1 Servicios de auditoría y asesoría

En nuestro medio, los servicios que presta una firma de contadores a través de sus integrantes responsables y que deben poseer el carácter de CPA, que fundamentalmente podemos dividir en dos áreas importantes, que son: auditoría de los estados financieros y la asesoría que se desprende de las auditorías. Debemos tener claro que auditor interno, auditor independiente, Contador Público Autorizado (CPA) es la misma persona; el contador que posea el título de CPA es el único que puede dar fe pública.

---

<sup>13</sup> Anexo No. 1 Gaceta Oficial No. 18.673.

Una auditoría se realiza con el fin de expresar una **opinión** acerca de la razonabilidad de los estados financieros, de cualquier empresa, tomados en conjunto. La responsabilidad que conlleva esa opinión, denominada también **dictamen**, es la misma que tiene la expresada por cualquier otro profesional, tal como: el médico, el abogado, el ingeniero, etc., cuando se les pide que den su opinión profesional de algún caso en particular.

De acuerdo con el SAS No. 1, tenemos:

“110 Responsabilidades y funciones del auditor independiente

01. El objetivo de un examen ordinario de los estados financieros por parte de un auditor independiente, es la expresión de una opinión sobre la razonabilidad con la que presentan la situación financiera, resultados de las operaciones y cambios en la situación financiera de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. El informe del auditor es el medio por el que él expresa su opinión o, si las circunstancias lo requieren se abstiene de opinar. En cualquier caso, dirá si su examen ha sido hecho de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. De acuerdo con estas normas se requiere que declare si, en su opinión, los estados financieros se presentan de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, y si esos principios se han aplicado uniformemente en la preparación de los estados financieros del período actual en relación con los del período precedente”.<sup>14</sup>

Un usuario descontento por una opinión falsa o equivocada, cuenta con todo el derecho de demandar, en juicio, al responsable de la firma de contadores que ha expresado tal opinión. El contador que en fin de cuentas es el responsable de la firma de contadores debe tener plena conciencia de que su dictamen será utilizado para la toma de decisiones económicas. Ante esta situación comprende que tiene una responsabilidad para con el público que confía en su actuación competente y de acuerdo a las circunstancias y para con la profesión de la cual es miembro.

---

<sup>14</sup> American Institute of Certified Public Accountants. **Declaraciones sobre normas de auditoría (SAS)**. México: IMCP Boletín No. 1, p. 1.

Los usuarios de los estados financieros son los siguientes: la misma administración de la empresa dueña de los estados financieros, el gobierno, los accionistas, los empleados, los bancos y los acreedores.

Al auditar se revisan todas las partidas que aparecen en los estados financieros del cliente (que pueden ser empresas públicas o privadas, naturales o jurídicas), luego se expresa una opinión sobre la razonabilidad de los mismos. Si se encuentran fallas de importancia se presente el servicio de asesoría. Véase el Anexo No., 4 para apreciar un ejemplo de un informe corto de auditoría, cuya publicación ha sido autorizada por el cliente.

Las asesorías o consultorías consisten en informes largos\* donde las firmas de contadores expresan opiniones para que la administración pueda hacer las correcciones necesarias. Estas pueden ser de tipo administrativa, financiera y fiscal. Que también son realizadas para preparar nuevos proyectos.

La actuación de una firma de contadores como auditores independientes de una empresa no le prohíbe aceptar los servicios de asesor o consultor administrativo. Los trabajos de consultoría administrativa que realiza el CPA son cada día más frecuentes; por otra parte, sus áreas de actividad en el campo de la consultoría administrativa se amplían y diversifican paulatinamente. Estas situaciones hacen imperativo asegurar a los usuarios de los servicios de consultoría que presta el CPA, que éste observa el desarrollo de su trabajo las más altas normas de conducta y calidad en beneficio general de la sociedad y en forma particular de sus clientes.

---

\* Las opiniones van acompañadas del informe corto de auditoría mientras que las de asesoría se preparan en informes largos.

El CPA que actúa como consultor debe dedicar toda su capacidad y esfuerzo a resolver los problemas para cuya solución haya sido contratado. Asimismo debe solamente aceptar encargarse de aquellos trabajos para cuyo desarrollo esté efectivamente preparado en cuanto a conocimientos especializados y a la experiencia o capacidad requeridos.

La actitud mental del CPA – **Consultor** – debe ser siempre independiente, entendiéndose por tal que las recomendaciones a sus clientes serán siempre basadas en consideraciones imparciales de todos los hechos.

No existe incompatibilidad entre el servicio de auditoría independiente y el de consultoría o asesoría administrativa realizada simultáneamente por el mismo CPA o una firma de contadores. Esta situación ha sido bien aclarada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que dice así:

“El simple hecho de que un Contador Público realice simultáneamente labores de auditoría externa y de consultoría en administración no implica falta de independencia profesional, siempre y cuando la prestación de los servicios de consultoría no incluya la participación de un Contador Público en el proceso de toma de decisiones administrativas y financieras. Obviamente, el Contador Público que actúa como auditor debe en todos los casos observar las reglas de independencia a que se refiere el Código de Ética Profesional”.<sup>15</sup>

Las consultorías, tanto administrativas como de tipo fiscal, se deberán presentar en un informe formal para cada uno de los casos requeridos. Existen guías para la elaboración de estos servicios de consultorías y asesorías.

La metodología usada para un servicio de auditoría o uno de asesoría (consultoría) cuenta con los mismos pasos fundamentales, tales como:

- Primeras relaciones con el cliente.

---

<sup>15</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recomendaciones para la actuación del Contador Público como consultor de las empresas. México: IMCP 1975. Boletín No. 8, p. 7.

- Identificación del servicio requerido (Diagnóstico).
- Proposición específica del servicio (Carta – Propuesta):
  - Antecedentes y definición del problema.
  - Objetivos y beneficios esperados del trabajo.
  - El alcance del trabajo.
  - La experiencia de la firma (en ciertos casos puede excluirse).
  - Honorarios y forma en que se cobrarán.
- Programas de trabajo:
  - Descripción de cada tarea a efectuarse.
  - Descripción de los resultados que deben obtenerse a la terminación de cada tarea.
  - Detalle del personal necesario y su área de responsabilidad.
  - Fecha de iniciación y terminación de cada tarea.
- Informes al cliente:
  - Índice.
  - Antecedentes relativos a la carta – propuesta.
  - Conclusiones del trabajo realizado.
  - Plan de implantación de las conclusiones.
- Implantación:
  - Explicación detallada de las recomendaciones.
  - Programa de implantación.
  - Control posterior.
  - Actualización de instructivos y manuales.



Uno de los pasos más importante lo constituye el **diagnóstico**. Es la base fundamental de todo trabajo a realizar. Por la importancia y efectos posibles que puede tener el diagnóstico para la empresa, es sumamente importante que sea realizado exclusivamente por profesionales con amplia experiencia práctica en el campo de los negocios, buen tacto y criterio, y de preferencia con buenos conocimientos del ramo específico de actividades de la empresa motivo del estudio. En toda empresa existen áreas determinadas que pueden considerarse claves para el éxito de sus operaciones, es decir, ciertas áreas que tienen un mayor impacto o que pueden considerarse como esenciales para una posición competitiva y una operación provechosa.

### 3.1.2 Servicios de contabilidad

El servicio de contabilidad se presta a las empresas que no pueden tener un contador interno y mucho menos un departamento de contabilidad. Consiste en el registro de los libros legales de contabilidad de los clientes. Es un servicio delicado puesto que la firma de contadores es responsable de mantenerlos al día, para dar cumplimiento a leyes fiscales y a sus dueños. Registro de contabilidad es sinónimo de teneduría de libros.

Para este servicio, por lo regular, no se requiere de mucho formulismo, los pasos serían los siguientes:

- Primeras relaciones con el cliente.
- Programa de trabajo requerido.
- Honorarios.

Por lo regular no es necesario que se le haga una carta – propuesta para este servicio. Los libros de contabilidad se mantendrán en las oficinas de la firma de

contadores y podrán ser solicitados para su inspección por los diferentes usuarios de los mismos.

El trabajo se programa de tal forma que los ejecutivos de cuentas de la firma visiten al cliente todos los meses y recojan la información al 100% de las operaciones en papeles de trabajo; de tal forma, que al regresar a la firma la Sección de Servicios de Contabilidad proceda a preparar los asientos de diario para registrar los libros de contabilidad compuestos por: Diario General, Mayor General, y el mayor auxiliar de gastos. Los otros mayores auxiliares los mantendrá al día el propio cliente; éstos son: el de cuentas por cobrar, el de cuentas por pagar y otros.

Hay clientes que exigen un balance de prueba todos los meses para observar como van las cosas en su empresa.

Los libros de actas y registro de acciones se registran en la firma de contadores en las fechas requeridas.

Es responsabilidad de la firma estar presente en las auditorías a los libros de contabilidad que ellos estén registrando. Estas auditorías son solicitadas por el Fisco, accionistas, empleados de la empresa, bancos y otras empresas del Estado; en caso de no estar registrando los libros, también es prudente que se mantenga al tanto de esas revisiones con el fin de cooperar con su cliente.

Los clientes de contabilidad serán repartidos entre los funcionarios de la Sección de Auditoría, hemos sugerido tres: el encargado y dos asistentes; al Gerente también se le asignan clientes. (Los funcionarios de la Sección de Contabilidad no salen a la calle a atender clientes)

Consideramos que el nombre de los funcionarios de esta Sección es el de Ejecutivos de Cuentas, pues se comparan con los ejecutivos de cuentas que poseen

las empresas productoras, que tienen la responsabilidad de un grupo de clientes determinados y no por el total de ellos. Asimismo, consideramos que ocurre en una firma de contadores.

El ejecutivo de cuentas que será un CPA o próximo a recibir el título, deberá, además, estar lo suficientemente capacitado para cumplir con sus responsabilidades. Durante la visita al cliente, que será todos los meses, él tendrá que registrar en una **hoja de trabajo especial** toda la información de operaciones al 100% realizada por el cliente. Mantendrá comunicación con éste, y le resolverá consultas sobre los procedimientos de archivos y preparación de los documentos fuente. Después de haber terminado su trabajo hará de cobrador para lograr que el cliente se acostumbre a pagar puntualmente los honorarios pactados con la firma. Estos honorarios se cobran mensualmente, los mismos serán cobrados por el servicio que se esté prestando y no por lo que el cliente se esté ganando, el volumen de trabajo determinará el costo por honorarios.

El ejecutivo de cuentas mantendrá una educación continua adecuada para poder cumplir con su trabajo, para que los clientes que atiende estén satisfecho por el servicio recibido de la firma de contadores. Por lo regular, los clientes van en busca del servicio que presta la firma de un contador en particular y no por sus ejecutivos de cuentas. Como el servicio es de contabilidad, tendrá que mantenerse actualizado en cuanto a las normas de contabilidad y de auditoría que se estén utilizando.

Después de que los ejecutivos de cuentas regresan a la firma le hacen entregas de las **hojas de trabajo** al encargado de la Sección de Contabilidad para que se proceda al registro de los libros de contabilidad del cliente. Los libros de

contabilidad se mantendrán mensualmente balanceados después de haber terminado el mes.

### 3.1.3 Servicios auxiliares

Los servicios auxiliares se desprenden de los Servicios de Contabilidad, siendo de suma importancia para los clientes. Hay clientes que prefieren una firma de contadores y no a otra por los servicios auxiliares más que por los servicios de contabilidad.

Estos servicios se desprenden de las operaciones cotidianas de los clientes, podemos mencionar algunos de ellos que consisten en la preparación de planillas o formas, y que son los siguientes:

- Tasa Única Anual de sociedades anónimas.
- Retenciones de sueldos a favor de la Caja de Seguro Social.
- Impuesto de transferencia de bienes inmuebles y servicios (ITBMS) a favor del Tesoro Nacional.
- Impuesto Selectiva al Consumidor (ISC) a favor del Tesoro Nacional.
- Declaraciones de Renta y el pago de los impuestos al Tesoro Nacional.
- Solicitudes de paz y salvo nacional.
- Declaraciones a la Contraloría General de la República.

Otros servicios que son más bien del tipo legal, pero que las Leyes no prohíben que sean tramitadas por personas que no sean abogados, vienen a ser:

- Formalización de personerías jurídicas y sus enmiendas.
- Solicitudes de Registros Comerciales, Licencias Comerciales e Industriales.

- Algunas otras diligencias que tienen que ver con tramitaciones en el Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Comercio e Industrias, Municipio, Aduanas, Instituto Panameño de Turismo, etc.

Estos servicios los puede realizar directamente el cliente pero requiere del tiempo que él necesita dedicar a la empresa y, que por ello, está dispuesto a pagar honorarios adecuados. Sólo las firmas pequeñas de contadores están dispuestas a ofrecer estos servicios.

La mayoría de los Servicios Auxiliares son tramitados por la Sección correspondiente, sólo aquellos donde se requiere un conocimiento más profesional serán preparados por el Gerente y luego pasados a la Sección para su trámite final.

Con esto, el cliente no tendrá que realizar las diligencias engorrosas y demoradas, tan sólo tendrá que llevar a la firma de contadores los documentos y pagos necesarios.

### **3.2 CONTROL DE LOS SERVICIOS PRESTADOS**

Después de que se hayan definido con anticipación las órdenes, instrucciones, reglas y estipulaciones, para orientar la conducta de los empleados y se fije el alcance de cada función dentro de la firma de contadores, deberán existir métodos específicos para la realización de actividades de tipo rutinario, para evitar que el empleado se confunda y con frecuencia tienda a sentirse inclinado a proceder de conformidad con su criterio del momento, sin que haya consistencia alguna.

Es muy importante que la administración de una pequeña firma de contadores, coordine para que la totalidad de las funciones empresariales se lleven a efecto de un modo armónico, para que exista un control administrativo y para evitar que alguna o algunas de las tareas no cumplan con su propósito.

Es necesario un control por parte de la dirección, a fin de que se alcancen los objetivos apetecidos. Una planeación anticipada, formulación de políticas, objetivos predeterminados, delegación de autoridad y responsabilidad para la obtención de resultados, sistemas y procedimientos adecuados, así como una comparación y evaluación de los resultados con objetivos predeterminados, con aspectos importantes que conviene tener presente.

Según William P. Leonard:

“Controlar es en realidad una tarea de comprobación para estar seguros de que todo se encuentra en orden. Parte de esa comprobación se realiza por supervisores y otros responsables. Ellos rendirán, si se les dice, los informes necesarios y emprenderán la acción correspondiente para corregir las situaciones indebidas”.<sup>16</sup>

El establecimiento de controles siempre involucra un cierto grado de incertidumbre en cuanto a los resultados finales. En todo método de control existen elementos de experimentación, por lo cual es factible que surjan situaciones inesperadas. Debido a esta incertidumbre, la administración ha llegado a la conclusión de que conviene llevar a cabo revisiones periódicas de los diversos controles.

Las causas ordinarias de una administración deficiente, son éstas:

- Ineptitud de las decisiones.
- Tiempo y trabajo insuficientes dedicados a la coordinación de actividades.
- Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia.
- Temor a delegar autoridad y responsabilidad.
- Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente.

---

<sup>16</sup> Leonard, William P. **Auditoría administrativa**. México: Editorial Diana, 9a. imp., 1981. p. 33.

- Deficiente visión e imaginación para determinar planes y objetivos a corto y largo plazo.

Por una u otra razón, hay ejecutivos que consideran como especialmente dificultosa la función de tomar decisiones. Y esto, aunado a instrucciones complicadas, conflictos en las órdenes, disputas por jurisdicciones, problemas complejos y otras circunstancias, tiende a aumentar el desorden y la confusión. Unos dudan en llegar a una decisión por miedo de que sea equivocada. A menudo se toma la actitud de **aguardar a ver qué sucede**. Otros no hacen nada o demoran emprender una acción hasta que el problema asume características serias. Otros más alegan que no es de su propia responsabilidad. En algunos casos, se encontrará una falta de toma de decisiones en los niveles inferiores de la supervisión misma. Esto es probable, que en su mayor parte se deba a que la alta dirección no se preocupa de estimular una acción positiva. Aun tratándose de decisiones rutinarias, a menudo los subalternos acuden a sus superiores para que sean ellos quienes decidan y hay quienes no quieren tomar ninguna responsabilidad por las consecuencias que puede tener la decisión. Todo esto es señal de que el ejecutivo no está seguro de sí mismo y que no ha sido preparado para decidir.

### 3.2.1 Servicios de auditoría y asesoría

El control de estos servicios se hará a través de revisiones permanentes por medio de listados de los clientes. La Gerencia con la ayuda de la Subgerencia mantendrá un constante control sobre el trabajo que se realiza. Cada funcionario llevará una hoja de Control de Visitas a Clientes, que comprenderá: la fecha, el cliente, la cantidad cobrada, la hora de entrada, la hora de salida y el total de horas laboradas; esta hoja se llevará por mes, tendrá un total de cobros y un total de horas

laboradas en la atención de clientes; será firmada y luego revisada por el Subgerente y aprobada por el Gerente.

Este sería el control de clientes atendidos; en cuanto al control del mismo servicio, lo realizará el encargado de la Sección mediante supervisiones de los resultados de las auditorías y asesorías. Se reunirá con cada funcionario para hacer un estudio minucioso de los trabajos y los firmará como refrendo de revisión; serán enviados al Gerente para su aprobación y preparación de los informes. En todo momento, el Subgerente ayudará al Gerente en la aprobación de los trabajos realizados.

Es lógico que cada informe deberá ser discutido con el cliente antes de ser enviado a la persona encargada de escribirlo. Todo el tiempo transcurrido desde que el funcionario le solicitó al encargado que revisara su trabajo hasta trabajo escrito, será computado para conocer su costo y proceder a la facturación de los honorarios.

### 3.2.2 Servicios de contabilidad

El servicio de contabilidad será también controlado por una hoja de Control de Visitas a Clientes con las mismas características que la mencionada en el punto anterior.

El resultado de los servicios lo constituye, en este caso, los **papeles de trabajo** que serán entregado el encargado de la Sección.

Para poder contar con un control adecuado de la información que contienen los papeles de trabajo de la contabilidad, el encargado de la Sección hará pruebas selectivas comunicándose con los clientes; luego de ello, se procederá a hacerse los asientos de diario para contabilidad la información.



El encargado de la Sección mantendrá una hoja de control de clientes registrados por cliente y por mes. Esta hoja contará con las suficientes columnas para anotar: el nombre del cliente y los doce meses del año. Cada cliente cuya contabilidad es registrada en los libros legales, el funcionario que los realizó anotará sus iniciales en el renglón apropiado de la hoja de control de clientes registrados. Esta hoja dará cabida a 47 clientes y se podrá verificar, con una simple mirada, qué clientes están al día y cuáles no.

### 3.2.3 Servicios auxiliares

El control de estos servicios deberá ser el mismo que se debe llevar para el manejo del efectivo en la firma. Continuamente esta Sección estará recibiendo efectivo y cheques certificados para el pago de los impuestos y trámites de los clientes. Para ello, se tendrán listados de los clientes con las cantidades que cada uno tenga que pagar. Se le llama con una semana de anticipación para que los pagos se hagan con puntualidad y evitar las demoras y recargos.

Los clientes serán verificados contra los dineros recibidos y se volverán a verificar contra los recibos que tengan el sello de pagado de las instituciones correspondiente.

Estos listados deberán archivar por no menos de cinco años, para verificar en un momento dado que un impuesto se ha pagado. Esto se hace, porque en los casos en que los clientes hayan efectuado el pago y no tengan la copia correspondiente por haberseles extraviado, se sabrá con seguridad que se pagó y se le solicitará una copia a la institución correspondiente.

Hay que recordar que un cliente satisfecho recomendará a otros colegas los servicios de la firma; para estar satisfecho del servicio recibido, el cliente debe ser

atendido con puntualidad, sin demoras, sin fallas, sin pagar recargos, en pocas palabras, **atendido con profesionalismo.**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **CONCLUSIONES:**

Luego de haber terminado este trabajo, podemos concluir que:

1. El desarrollo de una empresa, sea esta de cualquier tipo o tamaño, depende primordialmente de una buena administración.
2. Los directores encargados de esta administración deberán contar con óptimas cualidades administrativas.
3. La comunicación entre los seres humanos es de vital importancia para lograr los propósitos de la empresa.
4. El funcionamiento de una empresa, aunque sea pequeña, utiliza los mismos parámetros que una grande.
5. La preparación de los profesionales que integran la firma es de alta calidad y que la forma como promueven sus servicios le permite a la misma prestar diversos servicios acordes con los postulados emitidos por la Junta Técnica de Contabilidad.
6. Las empresas pequeñas prefieren utilizar los servicios de una firma de contadores pequeña.
7. Por último, el campo es vasto para las pequeñas firmas de contadores, siempre y cuando ejerzan con buen profesionalismo; que comprende: honestidad, integridad, objetividad e independencia.

**RECOMENDACIONES:**

Dadas las anteriores conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Que el director de una pequeña firma de contadores debe contar con una buena preparación en administración de empresas.
2. Que para lograr una buena administración está bien balanceado en cuanto a los valores morales, administrativos y mentales.
3. Que el profesional de la firma cuente con los suficientes conocimientos en cuanto a comunicación para evitar errores y malas interpretaciones.
4. Que la firma se desarrolle con una mentalidad de empresa para que su crecimiento sea positivo.
5. Que todos los profesionales que la integran deberán mantener una educación continua, en relación con los servicios que presta, para mantenerse al día en su profesión. Esa educación se deberá buscar dentro y fuera de la empresa, dentro y fuera del país. Con ello podrá crearse un criterio bien formado y profundo, lo cual redundará en beneficio para su empresa y sus clientes, además de su persona.
6. Que a pesar de que los clientes pequeños prefieren a las firmas pequeñas, éstas deberán crecer y llegar a considerárseles grandes, situación que podrá lograrse cuando varios contadores se asocien entre sí y luego adquirir la asociación con un grupo internacional de contadores.
7. Que cualquier firma de contadores podrá alcanzar sus metas y propósitos, siempre y cuando sus integrantes hallen logrado que los reconozcan como

buenos profesionales; por su preparación intelectual y educación continua; que todo lo manejado por ellos, se conduzca con orden y espíritu de superación.

8. Que nuestra FACULTAD pronto inicie especializaciones de diversos aspectos para ayudar a los contadores que, por una u otra razón, no pueden estudiar en una universidad del extranjero. Podrán ser en el ámbito de Especialización o Maestrías. Para la educación continua se podrán programar Seminarios en el ámbito universitario de alta calidad sobre auditoría y asesoría.
9. Que la organización de la firma se incluya a una persona con ciertas cualidades que sirva de enlace entre los socios y sus asistentes, para mejorar la comunicación y evitar los pequeños grupos más o menos políticos que perjudican a la empresa.
10. El CPA puede dar su opinión como auditor en una auditoría sobre los libros de un cliente de contabilidad; asimismo, lo podrá hacer en cuanto a una opinión en asesorías administrativas. Se exceptúan los casos en que él tiene que tomar decisiones o en los casos en donde no se note su independencia de criterio.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros :

1. Ackoff, Russell L. **Un concepto de planeación de empresas.**  
México: Editorial Limusa, 1980. 1ª. Ed., 157 págs.
2. Atchabahim, Adolfo **Administración de empresas.**  
Argentina: Arindo, S. A. 1979, No. 111.  
104 págs.
3. Barrios R., Jesús D. **Sistemas y procedimientos.**  
México: Editorial Roble, 1967. 1ª. Ed., 195 págs.
4. Galván Escobedo, José **Tratado de administración general.**  
Panamá: Editorial Universitaria, 1976. 4ª. Ed., 590 págs.
5. Guzmán Valdivia, Isaac **La ciencia de la administración.**  
México: Editorial Limusa – Wiley, S. A. 1966  
1ª. Ed., 238 págs.
6. Hardy, Leonard **Utilidad del marketing.**  
España: Editorial Labor, S. A. 1980, 4ª. Ed., 184 págs.
7. Hernández y Rodríguez, Sergio y R. A. Varela J. **Casos y prácticas de administración de recursos humanos.**  
México: Editorial Trillas, 1980. 103 págs.
8. Holmes, Arthur W. **Auditoría.**  
México: UTEHA, 1970. 952 págs.
9. Leonard, William P. **Auditoría administrativa.**  
México: Editorial Diana, 9ª. Imp., 1981, 315 págs.
10. Patterson, Elmore y E. Grosvenor Plowman **Organización y dirección de empresas.**  
México: UTEHA, 1970. 1ª. Ed. 694 págs.
11. Reyes Ponce, Agustín **Administración de personal.**  
México: Editorial Limusa, 1981, 1ª. Ed., 245 págs.
12. Terry, George R. **Principios de administración.**  
Argentina: Editorial El Ateneo, 1873, 5ª. Ed., 192 págs.
13. Zapico Medina, Ramón **Administración de empresas.**  
USA: Minerva Books, Ltd., 1964, 5ª. Ed., 592 págs.

### Revistas:

14. Asociación Interamericana de Contabilidad de Revista interamericana de contabilidad.  
México: Editores e Impresores FOC, S. A.

15. Colegio de Contadores Públicos Autorizados **Revista CPA.**  
Panamá: Litho – Impresora Panamá, S. A.

**Boletines:**

16. American Institute of Certified Public Accountants **Declaraciones sobre normas de auditoría (SAS).**

México: IMCP, 1980, 36 boletines.

17. Colegio de Contadores Públicos Autorizados **Normas de contabilidad financiera.**  
Panamá: Litho – Impresora Panamá, S. A. 16 boletines.

18. Comisión de Normas de Auditoría **Pronunciamientos de auditoría.**  
Panamá: Litho – Impresora Panamá, S. A. 5 boletines

19. Instituto Mexicano de Contadores Públicos **Recomendaciones para la actuación del Contador Público como consultor administrativo de las empresas.**

México: IMCP, 1975, 8 boletines.

**ANEXOS**