



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**SISTEMA ADMINISTRATIVO CONTABLE EN  
UNA MEDIANA EMPRESA DISTRIBUIDORA  
FACTOR DETERMINANTE PARA EL LOGRO  
DE LOS OBJETIVOS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A:  
LOREDO IBARRA SERGIO  
ASESOR: AGUSTIN DIAZ C.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## PROLOGO

El objetivo principal de este trabajo de investigación es comprender en forma general, de como una mediana empresa distribuidora debe de estructurarse, en cada uno de los aspectos administrativos y contables, que aunados con los aspectos financieros se logra un mayor éxito.

Existen diversos puntos para definir el concepto Mediana Empresa; además de ser un concepto relativo por existir distintos marcos de referencia; - en ocasiones se le ha definido por el número de empleados, monto de su capital o de sus ventas netas e inclusive se toman en cuenta las condiciones que imperan en determinadas regiones en donde se establecen las empresas.

Más bien que definir el concepto, se podría enunciar las características principales de una mediana empresa, las cuales serían :

- a) Se dirige a mercados reducidos.
- b) El monto de sus operaciones es reducido.
- c) Debe enfrentarse a mercados muy competitivos.
- d) Ocupa poco personal; menos de 100 trabajadores, por lo general.
- e) Una misma persona realiza dos o varias funciones; como Ventas-Compras, Contabilidad-Finanzas, Crédito-Cobranzas, etc.
- f) Los gerentes o empresarios, colaboran personalmente en el desarrollo de las actividades que se realizan; los empresarios llevan a cabo labores tales como: administración, ventas o de supervisión.

- g) Sus procedimientos contables son imprecisos (en la mayoría de las empresas) se desconoce costos, gastos generales, utilidades, etc.

El punto anterior debe de modificarse, puesto que, es sumamente importante, pues es base de los reportes e informes en la toma de decisiones.

- h) El capital con que cuenta no es mayor a los 5 000 000.00 ni menor a 250 000.00

Una empresa por pequeña o mediana que sea, no debe descuidar el aspecto Organización: aunque sus operaciones y registros no sean completos, descuidando este aspecto, significaría información inadecuada o incierta, que resultaría que al seleccionar alternativas por la gerencia, éstas fueran desfavorables o inadecuadas a las necesidades reales, e inclusive se podría hacer mal uso de los recursos con que cuenta la empresa.

En un estudio realizado, acerca del porqué -- las medianas y pequeñas empresas fracasan, se comprobó que la mayor parte de éstas fracasan por falta de organización o es ineficiente, además que las primeras señales de fracaso, no son los aspectos financieros, más bien son los aspectos administrativos-contables que causan serios trastornos a la estructura financiera.

En esta investigación, citada anteriormente, se señala entre otras causas de fracaso; aquéllas en que sus dirigentes recurren a medios subjetivos para decidir alguna alternativa ; tales como las corazonadas -- o de "a ver que pasa" ; también resultó que el fracaso-

era atribuido a un sistema defectuoso de información, se carecía de cifras correctas de utilidades, costos, - manejo de efectivo etc. La eficiente información es -- originada por una buena organización, por lo contra -- rrio la deficiente información se debe a la desperfecta organización. No existe una eficiente inform ación si - los datos proporcionados son incompletos, inciertos - y en ocasiones se desconocen por contabilidad.

¿ Por qué llegar al fracaso? ¿ No convendría - organizarse mejor ? Organizarse es dar un orden a las cosas, planear, controlar eficazmente el desen - volvimiento de la empresa, ésto se logra a través de una mejor estructura administrativa-contable. O sea:

1. - Hacer buen uso de los recursos, dichos recursos sería: económicos, materiales, técnicos y humanos.
2. - Registros e informes claros y oportunos de las -- operaciones que se realizan.
3. - Procesamientos de datos, empleando registros y técnicas contables apropiados, para que sean analiza dos los datos y sirvan de medios para seleccionar al ternativas.
4. - Técnicas contables adicionales, como instrumen - tos de control de operaciones .

Si se hace un buen uso de los recursos, los re - gistros son claros y oportunos, así como el estableci - miento de un buen sistema contable; la empresa ten - dría un buen desarrollo, que repercutiría en los as - pectos financieros; los cuales en el mayor número de pequeñas y medianas empresas desean corregir, sin - entender que una mala estructura administrativa-con - table origina las deficiencias financieras.

## INTRODUCCION

La estructura administrativa contable, es lo que técnicamente se le denomina CONTROL INTERNO: éste lo define el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, - A.C., como un sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica; el concepto administración se emplea para designar un conjunto de actividades necesarias para lograr el objetivo; abarca los aspectos de dirección, financiamiento, distribución, control de operaciones, etc., a través de un conjunto de planes y procedimientos que se realizan en cada una de las fases.

" El Control Interno " es un concepto amplio por lo que incluye controles que pueden considerarse tanto - contables como administrativos; los controles contables abarcan el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que tienen relación principalmente con la salvaguarda de los activos y la confianza en los registros financieros, en consecuencia tienen la finalidad de proporcionar una seguridad razonable de que las transacciones se realizan de acuerdo a las autorizaciones generales y específicas de la gerencia, registrándose en forma adecuada que permita la preparación de los Estados Financieros de conformidad con los principios contables generalmente aceptados y estas transacciones sean registradas conforme a los requisitos fiscales y legales que imperan; además de establecer responsabilidades -- respecto al manejo de los activos; la revisión periódica -- de los registros para comprobar si realmente se refleja la situación de la empresa y analizar en su caso las discrepancias que resulten para ser corregidas.

Los controles administrativos abarcan el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que tienen relación principalmente en la eficiencia de las operaciones y la observancia de las políticas administrativas, relacionadas indirectamente con los registros financieros, se incluyen generalmente controles de tipo estadístico, informes de actividades, programas de trabajo análisis y selección de alternativas para la ejecución del trabajo etc., se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de las transacciones por parte de la gerencia. Estos controles están directamente asociados a alcanzar los objetivos.

El Instituto Americano de Contadores Públicos, en el estudio "Internal Control", lo define como un conjunto de métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un ente económico para la protección de sus activos, obtención de información correcta y segura, la eficiencia en sus operaciones y adhesión de las políticas prescritas por la dirección.

El boletín sobre Control Interno del Instituto Americano de Contadores, lo entiende como un plan orgánico y todos los métodos y medidas coordinadas que se adaptan en un negocio para la salvaguarda de sus bienes, verificar la exactitud y autenticidad de su contabilidad, asegurarse de la eficiencia en el desarrollo del trabajo y velar por la observancia de las normas impuestas.

Victor Z. Brink en "a program for effective Internal Control" nos dice que el control interno abarca el planeamiento y la utilización de los medios, por los cuales desde el punto de vista financiero, la dirección consigue el método más eficaz de proteger los bienes de la empresa, administrar sus operaciones corrientes y planear el futuro.

Control Interno es una serie de controles implantados en la empresa con el fin de llevar a cabo las políticas y los planes de dirección relativas a la estructura básica y el funcionamiento de la entidad.

Todas las definiciones de Control Interno coinciden en que es un conjunto de métodos y procedimientos, cuyo objetivo es el de obtener información correcta y segura, eficiencia en las operaciones que se realizan y protección de los activos, además el control Interno evita o reduce fraudes, vigila que no exista desperdicios e ineficiencias en las labores, siendo realizadas con personal competente.

Para tal efecto es necesario:

- a) Asignar responsabilidades
- b) Establecer las actividades a realizar
- c) Que la gerencia se mantenga informado de la trayectoria de la ejecución de las políticas.
- d) Que la gerencia esté al corriente de los resultados.

Todas las operaciones que se realizan en la empresa, deben de estar perfectamente delineadas para así poder lograr los objetivos.



**El Control Interno se basa en los siguientes puntos:**

- ° Organización estructural
- ° Procedimientos de trabajo
- ° Contabilidad y otros registros
- ° Informes
- ° Controles

La organización estructural es crear una organización y la asignación de responsabilidades, puesto que la entidad depende de cada uno de sus miembros, así la asignación de cargos brinda la oportunidad de colocar a cada miembro en el lugar donde sus aptitudes podrán rendir al máximo individualmente y colectivamente consideradas. Debe de hacerse una separación de actividades o sea que las actividades de registro sean funciones separadas de aquellas de ejecución de operaciones o custodia de activos.

Una vez establecidas las políticas y la estructura apropiada para alcanzar los objetivos, se debe de limitar precisa y objetivamente las atribuciones y responsabilidades para que cada uno sepa como debe de actuar y a su vez la gerencia sabrá quienes deben de rendir cuenta de cada una de las actividades en la empresa; pudiendo medir la eficiencia de cada miembro. Un miembro de la organización no debe de tener facultades y responsabilidades absolutas en el manejo de todas las fases de una operación administrativa y contable sin que exista alguna forma de vigilancia o supervisión ejercida por otra línea de autoridad.

Los elementos que integran una organización estructural son:

1. - La dirección. - Responsable de las políticas a seguir, coordinación de las actividades a realizar y delimitación de las responsabilidades de cada miembro, evitando confusiones e invasión de asignaciones.
2. - Dividir las labores. - Definir la independencia de las funciones de registro, custodia y realización de operaciones para impedir que se influya la función de registro o custodia con aquélla de la realización de la operación.
3. - Elemento humano. - Esencial para el éxito de toda empresa, la selección de personal y su ulterior capacitación. Cada miembro debe ser colocado en un puesto donde rinda al máximo según sus experiencias y aptitudes. La selección se hace mediante las técnicas empleadas en Administración de Recursos Humanos. Una vez seleccionado el Personal se procederá a su capacitación, señalándose a cada miembro su posición jerárquica, índole del trabajo a desempeñar, la relación que existe entre su trabajo y las funciones que realizan los demás, asignándosele responsabilidades, así como explicándole la importancia de su trabajo.

Los procedimientos de trabajo. - Otro de los aspectos básicos del Control Interno: se debe de tener un buen plan de trabajo, como realizar las cosas. Se debe informar a cada uno de los miembros en forma detallada sus funciones y deberá de supervisárselas durante un tiempo razonable. Los procedimientos deben de resultar sencillos, prácticos, eficaces y económicos que permita realizar el fin que se proponen lograr; desde luego que las -

operaciones que se realizan deben de estar debidamente comprobadas es importante púes tener registros y formas que nos comprueben la realización de una operación, siendo estos registros y formas adecuados a las exigencias de información y control.

Siguiéndose con los procedimientos de trabajo, con los registros y formas adecuados, se podrá elaborar todo tipo de información incluyéndose también informes financieros de utilidad para tomar decisiones.

Las características principales de todo informe son la oportunidad de su elaboración, la exactitud, la utilidad y la imparcialidad.

El informe debe de ser oportuno, que sirva para tomar una decisión; que lo que se informe sea con cifras o datos verídicos, no expresen supuestos, que sean útiles, realmente que beneficien a la empresa, evitando trastornos. Es importante que todo informe sea imparcial, es decir, que debe señalarse los hechos y situaciones tal y como se realizaron y además debe ser simplificado, lo más posible, y que sean comprensibles.

Sin embargo, sin ninguna verificación periódica del funcionamiento del Control Interno, no se sabría si en realidad se lleva a cabo tal y como fue estructurado, por consiguiente las auditorías administrativas, contables y operaciones son importantes.

Para aplicar el control interno en una mediana empresa es necesario además de considerar lo anterior; lo siguiente:

- 1.- Distribuir el trabajo y asignar responsabilidades en funciones separadas de labores de registro con - - aquéllas de ejecución y custodia de activos.
- 2.- Sí un mismo miembro realiza dos o más actividades deben de ser éstas separadas de acuerdo al principio anterior.
- 3.- Control de operaciones a través del departamento de contabilidad y conocer por medio de revisiones periódicas, sí realmente las cifras presentadas en los Estados Financieros y los procedimientos seguidos son los reales y adecuados respectivamente, verificando por consiguiente el funcionamiento del Control Interno.
- 4.- Supervisión de cada una de las actividades que la empresa realiza, a través del gerente; así como la autorización en su caso de las operaciones.
- 5.- Que el personal que presta sus servicios a la entidad esté afianzado, como una seguridad más, para el funcionamiento del sistema.

Siguiendo estos puntos básicos de organización y los aspectos en materia de procedimientos, registros, formas e informes que se adaptan a la mediana empresa se logra los objetivos de todo control interno.

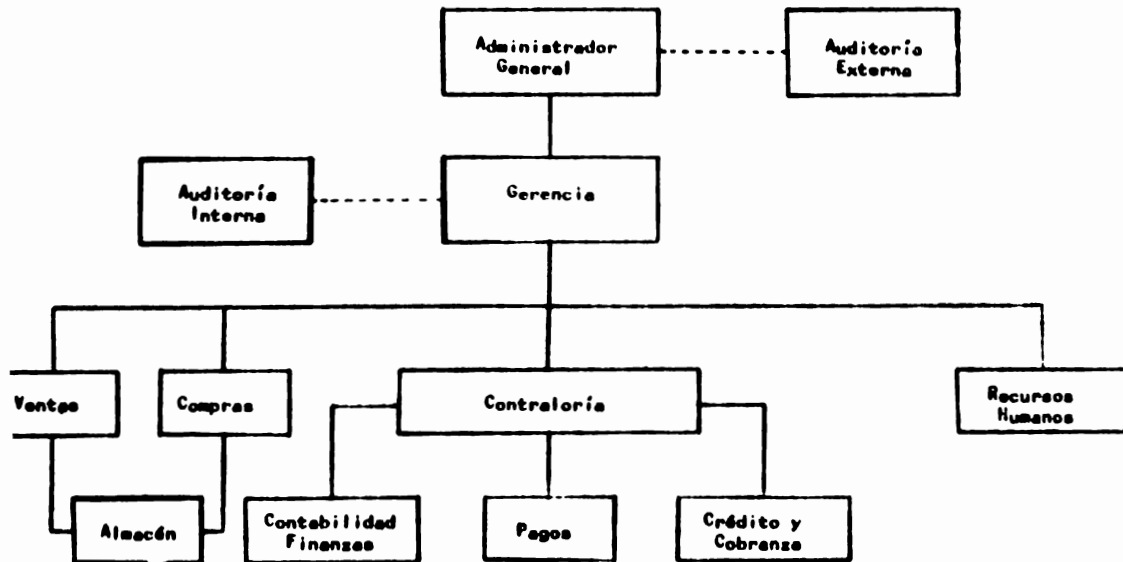
## I ORGANIGRAMA Y AREAS FUNCIONALES

¿ Cómo debe de organizarse una mediana empresa distribuidora? Es necesario, primeramente, la elaboración de un organigrama; siendo una representación gráfica, que muestra los principales puestos, canales de mando, las unidades de organización y niveles jerárquicos. Al detallarse en forma amplia se conoce las necesidades de personal para que se seleccione y se capacite posteriormente. Además facilita la asignación de responsabilidades.

El organigrama funcional, es el más adecuado a una mediana empresa, puesto que la centralización de actividades llega a ser imposible a medida que aumenta el número de operaciones; ya que se pierde el control de ellas y puede ocurrir deficiencias en su realización. La centralización de actividades se entiende que un número reducido de personas se encargan de todas las actividades de ejecución, supervisión y toma de decisiones para la obtención de los objetivos. En ocasiones estas actividades se concentran en una sola persona.

En las empresas medianas existen encargados de funciones que reportan resultados a la gerencia; siendo ésta la que autoriza y supervisa las operaciones.

La estructura de organización se basa en la respuesta a la pregunta ¿ qué funciones principales tendrá que llevarse a cabo en la empresa a fin de establecer los objetivos? En una empresa distribuidora sería: adquisición de un producto-venta del producto - control de operaciones y resultados .



\* Organigrama de una Empresa Mediana Distribuidora \*

Los organigramas varían de acuerdo a las necesidades de una empresa, y por lo tanto son flexibles, o sea que a medida que una empresa se desarrolla, se tiene la necesidad de contratar más personal o abrir nuevos departamentos, teniendo en consideración para su apertura el control interno. Por ejemplo una entidad que sólo vende al contado, no necesita de un departamento de Crédito y Cobranza, ni tampoco de un departamento de Ventas, basta con asignar un puesto para la elaboración de facturas; sin embargo al crecer el número de operaciones es necesario otorgar créditos, elaborar políticas crediticias, de cobranzas, etc., surgiendo la necesidad de abrir nuevos departamentos (Crédito y Cobranza-Ventas) al abrirse estos departamentos se establece el Control Interno en los mismos.

A continuación se detalla cada una de las funciones que se realizan, que procedimientos se siguen, -- que registros y formas deben de utilizarse.

**Propietario o administrador General.** - Encargado de la elaboración de políticas que favorezcan a la empresa o en su caso modificación de las mismas o cambio de políticas.

**Gerencia.** - Función de supervisión de operaciones y actividades de una empresa, toma decisiones según los informes que ha obtenido; toma decisiones vitales en el funcionamiento de la entidad para alcanzar los objetivos deseados. Es responsable el gerente de la buena marcha de la empresa en el aspecto administrativo y el buen uso de los recursos, dirige y se cerciora que todas y cada una de las funciones se realicen eficazmente, oportunamente y no contrarias a las políticas establecidas.

Las funciones del gerente administrativo se pueden clasificar en cuatro acepciones:

- . Como coordinador
- . Como supervisor
- . Como tomador de decisiones.
- . Como representante legal.

1. - Como coordinador. - Hemos dicho que todas las funciones de la empresa se deben de realizar de tal manera que no haya ninguna falta de información, que provoque no realizar una operación o falta de una tarea que afecte a otras, por tanto debe de haber coordinación. - El gerente coordinará las tareas, serciorándose que se hagan rápidamente y que se realicen todos los procedimientos de ejecución y control de operaciones. Cada encargado coordinará sus funciones o actividades y el gerente vigilará que se lleven a cabo por tal motivo, se elaboraran los programas de actividades, coordinando las actividades interrelacionadas.

2. - Supervisión. - Vigila que las operaciones se realicen de acuerdo a los programas y políticas establecidos, resolver situaciones imprevistas, que las operaciones se realicen según los procedimientos establecidos, que reúnan los requisitos fiscales y legales y que sean autorizadas, anulando aquéllas que no tengan los requisitos mencionados. Observa las actividades de la empresa a través de los resultados cuando son analizados por el contador, el auditor y por él. Cotejar registros es una manera de analizar los resultados obtenidos y efectuar otras operaciones tales como acelerar la cobranza de clientes, ver que se cumplan las políticas, -



etc., Así mismo al cotejar los programas con los reportes se entera si las operaciones se realizan eficazmente.

Debe de autorizar las operaciones a través de - firmar documentos (cheques, programas, pedidos, pólizas, notas de crédito, vales de caja, memorandas, órdenes de compra, etc.); es una forma adecuada de control de operaciones. Es menester aclarar que el gerente no indicará como debe realizarse la operación o tarea que se deben de efectuar, sino que éstas se hagan, acatándose las políticas implantadas y los procedimientos adecuados.

Al realizarse revisiones de auditoría, se podrá tener el caso que el auditor aconseje de hacer ciertas modificaciones a los procedimientos o acelerar tal o cual operación o corregir ciertos errores.

3. - Tomador de decisiones. - Función importante de la gerencia; decidir hacer o no hacer determinada operación, tomar ciertas alternativas, resolver contratiempos en las actividades normales o de establecer procedimientos, etc.

4. - Como representante legal. - Atiende proveedores, acreedores, clientes, solicitantes de empleo, de asuntos fiscales o de otra índole ante el gobierno, con la ayuda del personal idóneo al asunto de que se trate.

Auditoría Externa. - Función staff en el desarrollo de la empresa, da servicios de asesoría y consultoría, así mismo revisa los Estados financieros, para conocer la autenticidad de las cifras, si éstas reflejan la situación real de la entidad; dando su opinión me-

diante un juicio final o dictamen; se puede solicitar revisiones especiales ( aspectos fiscales, análisis de Control Interno); con esta ayuda el administrador se cerciora de que se han acatado las políticas establecidas o bien si en su caso se debe de hacer modificaciones o cambios a las políticas implantadas, no antes de ser discutidas ampliamente con el gerente y el contralor.

. Auditoría Interna. - Se refiere al conjunto de métodos y procedimientos para la vigilancia y control de la estructura administrativa contable; en general cerciorarse de que el control interno sea eficiente y se acate, que los procedimientos establecidos sean empleados en cada operación, así mismo que los registros contables proporcionen información real y confiable. Estas actividades se realizan mediante la auditoría administrativa (vigilancia y valuación de las políticas implantadas); auditorías operacionales (vigilancia y valuación de los métodos y procedimientos seguidos en la ejecución de operaciones); auditoría contable (revisión de los registros contables y Estados Financieros para cerciorarse de su autenticidad).

. Contraloría. - Responsable de las funciones de registro de operaciones (contaduría); de la función financiera de la entidad con carácter de asesor y consultor y el control de recursos; incluye lo referente a la sección de Crédito y Cobranza y de control de disponible (Tesorería).

**Ventas.** - Tiene como finalidad la obtención de ingresos, satisfaciendo las necesidades de sus clientes; función que contribuye a la obtención de rendimientos. Las operaciones que se realizan en un departamento de ventas son:

1. - Acatar las políticas y normas de ejecución de operaciones de ventas.

## 2. - Ejecución de operaciones

2.1 Cotización de pedidos indicándose; precios, plazos, condiciones, artículos etc.

### 2.2 Ventas a crédito.

2.2.1 Recepción de pedidos. - Por medio del correo, por teléfono o por agente o cualquier otro medio; se aclaran los precios y se rectifica su aceptación, tanto en precios como en condiciones. Hay que ver los antecedentes del cliente para ver si se autoriza su crédito, está limitado el crédito o en definitiva no se le puede vender en estas condiciones.

2.2.2 Verificación de los artículos para ver si hay existencia o hay que elaborar una orden de compra; en este caso el departamento de compras reportará resultados, si hubiera cambios de precio o en plazos de entrega, para que se le informe al cliente y ver si lo acepta o rechaza.

2.2.3 Elaboración de toma pedido. - Una vez aceptado por el cliente, se elabora una forma preestablecida de toma pedido, aunque se reciba por escrito la orden del cliente. Esta pasará al almacén para ser empacado, firmando y sellando el original y copia; la original se regresa al departamento de ventas para su facturación y la copia permanece en el almacén archivada para aclaraciones posteriores. La recepción de los demás pedidos debe de ser un día antes a la fecha de entrega del pedido al cliente.

**2.2.4 Control de toma pedidos.** - Deben de estar foliados, archivados en carpetas subdivididas en forma alfabética y además deben de estar autorizados. Una vez facturados se sacan de esas carpetas y pasan a formar parte del archivo de pedidos surtidos, indicándose en el toma pedido el número de factura correspondiente.

**2.2.5 Elaboración de factura.** - Para que posteriormente se entregue en el almacén lista para ser entregada al repartidor.

**2.3 Ventas a C.O.D.** cuando no tengan crédito por ser interrumpido o bien por no tenerse antecedentes; en caso de los segundos se les entrega una solitud de crédito para futuras adquisiciones. Estas ventas a C.O.D., tienen los procedimientos anteriores salvo que cuando se entregan las mercancías debe de recibirse cheque o dinero en efectivo. Se sella la factura (original y copias) con el sello C.O.D., - al recibir dinero o cheque se anexa una copia de factura.

**2.4 Ventas de mostrador.** - Se elabora remisión al entregar las mercancías, son ventas a menudeo - que se realizan al contado, las cuales se sellarán y serán marcadas por la caja registradora.

**2.5 Devoluciones y cancelaciones.** - Cuando el material no fuera aceptado por el cliente. Deben de estar autorizadas estas operaciones y comprobadas a través de salidas de almacén tratándose de de-

voluciones y de entradas de mercancías al Almacén - por cancelaciones de facturas al no recibirlas los - - clientes. Se elaboran las notas de crédito, anexándose las salidas de almacén del cliente o avisos de rechazo y la factura original cuando ésta no haya sido - recibida por el cliente; si contabilidad no ha regis- - trado la factura podrá cancelarse directamente poniendo el sello CANCELADO en todo el juego de facturas.

### 3. De formas de Control de operaciones.-

3.1 Lista de precios.- Cuando los precios son autorizados por la dirección, se elabora las listas de precios debidamente catalogados por productos, en forma alfabética y con índice, ahí se registra los precios unitarios y al mayoreo.

3.2 Toma pedido.- Donde se especifica: -- nombre, dirección, telefonos, número de control o partida del cliente, descripción de los artículos solicitados, precios unitarios y totales, condiciones y el número de orden de compra del cliente.

3.3 Factura.- Donde se especifica; nombre, dirección, condiciones de pago, descripción de los artículos, precios unitarios y totales, número de toma pedido y número de orden del cliente; consiste de un original y varias copias distribuidas en la siguiente manera:

original y copia.....	para cliente.
copia.....	para crédito y - cobranza.
copia.....	para contabili- dad.
copia.....	para el control de agentes.
copia.....	para el departa- mento de ven- tas.

3.4 Remisión similar a la factura, sólo que ésta se usa para ventas a menudeo, la suma de un cierto número de remisiones al mes o semana o diario se elabora una factura.

3.5 Notas de crédito. - Para el acreditamiento en las cuentas de clientes por devoluciones o cancelaciones, así como de descuentos, bonificaciones. Se incluye nombre y dirección del cliente, descripción y motivo de su elaboración, número de factura correspondiente, los importes y totales.

#### 4. De registros-control de operaciones.

4.1 La elaboración de programas diarios, - semanales de reporto, donde se indica nombre del cliente, dirección, número de pedido y en su caso factura; - tratándose de programas diarios. Esto se hace con objeto de hacer entregos oportunos. Los programas diarios sirven para que el almacenista supervise la entrega de pedidos al repartidor.

4.2. Tarjetas de almacén; donde se registra en unidades las entradas y salidas del almacén, mediante vales de entrada, remisiones de compras, de ---

facturas de clientes y vales de salida de almacén. Por medio de este registro se conoce en un momento determinado las existencias en bodega.

4.3 Reporte Diario del repartidor, aún cuando telefónicamente, durante el día, se le aclaren dudas o se solucionen problemas, se elabora este reporte; donde se indica que clientes se visitaron y a los que no se visitó, así mismo las observaciones pertinentes.

4.4 Registro-control de pedidos no entregados. Donde se incluye clientes facturas, importes, dirección y los motivos de su rechazo, para que al día siguiente se aclaren. Aquéllos que se rechacen se cancelan mediante nota de crédito o cancelación de factura y de los que se acepten nuevamente se registran en el programa diario de reporto.

4.5 Registro-control de facturas entregadas. --- Las facturas selladas y firmadas son prueba de que las facturas son aceptadas y entregadas. Estas se registran en un libro que incluye el número de factura, nombre del cliente, importe; las facturas ahí registradas se envían a Crédito y Cobranza, si son facturas C.O.D., junto con una copia y el dinero o cheque, pasa a Tesorería.

4.6 Registro-control de ventas. - Ventas a crédito C.O.D., y a menudeo se suman separadamente para conocer los importes totales; ésto se hace a través de las facturas y remisiones y tiras de sumadora; se incluye en este registro las notas de crédito.

**4.7 Control de agentes.** - Por medio de zonas, dentro y fuera del lugar donde se encuentra ubicada la empresa. Sirviendo de base en la liquidación de cuentas de comisiones. Ahí se incluye ventas por agentes deduciendo las notas de crédito por devoluciones o cancelaciones.

**5. Reportes e informes a la gerencia.**

**6. Se coordina con**

**ALMACEN  
COMPRAS  
CREDITO Y COBRANZA  
CONTABILIDAD  
TESORERIA  
GERENCIA**

**Departamento de Abastecimiento o compras.** --  
**Función de adquirir los productos para su venta, --**  
**considerándose las medidas de control de calidad, --**  
**precios y capacidad de adquisición. Las funciones --**  
**que realiza son:**

**1. - Acatar con las políticas y normas para la realización de las operaciones.**

**2. - Ejecución de operaciones.**

**2.1 Cuando se requiere hacer una adquisición, ya sea por necesidades de ventas o de mantener un stock en el almacén; antes de elaborar una orden de compra, se checan precios y condiciones con varios proveedores para determinar donde se va a adquirir, luego se hace la orden de compra, la cual debe de indicarse en**



la factura. La orden de compra se autoriza y se sella, entregándose la copia en el almacén para el control de las entradas.

2.2 Se hace el control de las órdenes de compra mediante las carpetas subdivididas alfabéticamente. Toda orden de compra es foliada.

2.3 Control de calidad. - A través de las técnicas de muestreo para asegurarse del estado de conservación y calidad estructural de los artículos recibidos.

2.4 Cuando los artículos son de mala calidad, no son los solicitados, o de diversas características de las ordenadas se elabora la forma preestablecida de aviso de rechazo para ser entregada al proveedor, pidiéndose la nota de crédito respectiva, cuando la compra se hubiera registrado o bien la cancelación definitiva de la orden de compra.

2.5 En forma preestablecida se indica al almacenista cuales órdenes han sido canceladas por estar fuera de plazo de entrega; las copias de estas órdenes se regresarán, para que se cancelen o se sustituyan con algún otro proveedor.

2.6 A través de un reporte, el almacenista, entrega las remisiones recibidas, así el departamento de compras conoce que órdenes han sido ya entregadas. Las remisiones deben de pedirse con doble copia, para que una de ellas pase a contabilidad y pueda ser registrada la operación previa a la facturación del proveedor.

**2.7 En la revisión de la factura del proveedor, se verifica que los precios, unidades, artículos son los solicitados, en caso que hubiese diferencias, se elabora un aviso de diferencias para luego solicitar la nota de crédito respectiva. En esta operación se le entrega al proveedor un contra recibo foliado, anexándose la copia en la factura. Esta debe de presentar la copia de la orden de compra, original de la factura con dos copias extras para contabilidad y el archivo respectivamente, y la original de la remisión sellada por el almacenista.**

**2.8 Cuando hubiere compras al contado o C. O.D., se debe de elaborar la orden de compra respectiva para que luego se coordine con Tesorería en la autorización del pago en cheque o efectivo.**

**2.9 Cuando los artículos necesiten de un acabado adicional es menester tener un control de maquilas, consiste en una especie de orden sólo que aquí se especifica las cantidades y el peso (en su caso) para que se preparen y sean entregados al maquilador, una vez entregados, se elabora otra forma o dentro la remisión entregada las condiciones en peso y cantidades recibidas. La revisión de factura es similar a la explicada en el punto (2.7).**

### **3. - De formas de control de operaciones.**

**3.1 Lista de precios de proveedores y cotizaciones de los mismos, éstas debidamente catalogadas por nombres de proveedores en forma alfabética para poder seleccionar a los mismos en alguna orden de compra. O bien se puede optar haciendo una clasificación mediante el producto o grupo de productos --**

que se requieren para su venta.

**3.2 Orden de compra.** - Foliados, indicándose el nombre del proveedor, dirección, condiciones, plazo de entrega, descripción de los productos solicitados, precios unitarios e importes.

**3.3 Contra recibos.** - Foliados, se incluye el nombre del proveedor, número de factura o facturas entregadas y sus respectivos importes, así como la fecha de recibido.

**3.4 Avisos de diferencias en facturación.** - Se indica el nombre del proveedor, factura implicada, lo que dice y lo que debe decir con respecto al cálculo y el motivo de la diferencia encontrada.

**3.5 Aviso de rechazo.** - Se indica el nombre del proveedor, la factura afectada, los motivos del rechazo y las unidades que no se aceptaron.

**3.6 Aviso de cambio.** - Cuando los productos rechazados se devuelven, pero se autoriza la entrega de otra partida similar. Se elabora este aviso con el objeto de anular el aviso de rechazo correspondiente.

**3.7 Control de maquilas.** - Indica el nombre del maquilador, dirección, concepto de la maquila, -- las unidades y pesos que se envían.

**4.- Registros control de operaciones.**

**4.1 Expedientes de proveedores, con la correspondencia y las remisiones entregadas por los mismos, recibos de pago y todo lo concerniente a ellos.**

**4.2 Registro de órdenes de compra.- Se incluye las fechas de entrega, unidades que se reciben y los nombres de los proveedores.**

**4.3 Reporte de entregas de órdenes de compra.- Para ver que pedidos a proveedores se deben de cancelar o sustituir.**

**4.4 Aviso de cancelaciones de órdenes de compra.- Para que las copias se restituyan al departamento de compras, las cuales se encuentran en el almacén.**

**4.5 Registro de compras mensuales, indicando por separado las compras a crédito y las de C.O. D., que se hayan adquirido.**

**5. Informes y reportes a la gerencia.**

**6. Coordinación con:**

**VENTAS  
ALMACEN  
TESORERIA  
CONTABILIDAD  
GERENCIA**

**ALMACEN.** - Función de custodia, mantenimiento y control de existencias de artículos para vender, evitando fugas y descuidos. Las funciones que se realizan -- son:

1. - Acatar las políticas y normas de ejecución de las ope raciones de control y custodia de existencias.

2. Ejecución de operaciones:

2.1 Mantener en forma ordenada y clasificada el in-- ventario a través de cierta codi ficación para su localización rápida.

2.2 El control de entradas, salidas de almacén a través de las formas preestablecidas.

### **3. Formas de control de operaciones**

3.1 Entradas de almacén. - Cuando se regresa el mate rial por no ser aceptado por el cliente o bién hay una en- - trada de material de la tienda o bodega.

3.2 Salidas de almacén. - Cuando salen existencias ha- cia la tienda o bodega.

3.3 Ordenes de compra y pedidos de clientes.

3.4 Rechazos de compra y de venta.

3.5 Avisos de cancelaciones de órdenes de compra o -- avisos de cambio.

**3.6 Avisos o reportes de órdenes recibidas.**

**3.7 Programas diarios de reparto**

**4. - Registros-control de operaciones**

**4.1 Tarjetas de almacén**

**5. - Reportes e informes a la gerencia**

**6. - Coordinación con:**

**VENTAS  
COMPRAS  
GERENCIA  
CONTABILIDAD**

**Supervisa la carga y descarga de las camionetas repartidoras, la entrega de órdenes de compra. - Todas las formas que se elaboran para el control de entradas y salidas de almacén deben de sellarse y - - firmarse por el encargado, para comprobar la realización de las operaciones.**

**Control de caja. - Custodia y control de disponible y realizar las necesidades a corto plazo (liquidez). Cuyas funciones son:**

**1. - Acatar las políticas y normas concernientes al -- control de entradas y salidas de efectivo y la manera de realizarse las actividades en este campo.**

## **2. - Ejecución de operaciones.**

**2.1 Control de entradas de efectivo.**- A través de cuentas bancarias, todo dinero que entra, ya sea en moneda o documentos, deben de depositarse en cuenta bancaria al día siguiente; con base a los reportes de cobranza que se entregan y de los reportes de venta a menudeo.

**2.2 Control de salidas de efectivo.**- Todos los pagos mayores de \$ 1,000.00 deben de realizarse por medio de cheques con firma mancomunada y siendo erogaciones autorizadas; así como siguiendo un programa de erogaciones.

**2.3 Control de caja chica (gastos menores).**- A través de un fondo fijo, haciéndose la reposición una vez o dos veces al mes.

## **3. Formas de control de operaciones.**

**3.1 Ficha de depósito.** Forma para comprobar las entregas al banco de remesas, cheques y/o efectivo; la ficha se elabora con copia para su control. Incluye No. de cuenta bancaria, nominación de la entidad, importes y totales depositados, números de cheques y bancos correspondientes.

**3.2 Letras de cambio o pagarés.** Al aceptar documentos se debe elaborar un recibo, donde se especifique; nombre del proveedor, facturas que se pagan y los importes, fecha de aceptación y fecha de vencimiento de los documentos aceptados, además de la firma de quien recibe. Los documentos se hacen -

con copia para ser anexados al recibo.

**3.3 Elaboración de cheques.** - A través de las pólizas de egresos, donde se señala el número de cheque, nombre del banco, nombre del beneficiario, fecha de realización y concepto de pago; con original y copia. Dichas pólizas deben de estar autorizadas; en estas pólizas se anexan los comprobantes respectivos, como recibos, facturas pagadas etc. La copia sirve para el registro de disponible en bancos.

**3.4 Una vez recibidas las facturas de compras y entregadas a Tesorería;** se ordenan de acuerdo al número de contra recibo. Las facturas revisadas y con diferencias en precios o faltantes de material se ajustan por medio de avisos de diferencias, donde se indica como dice, como debe de decir, nombre del proveedor, factura afectada; esta forma es provisional en espera de la nota de crédito del proveedor. -- Este aviso se anexa a la factura. Todas las facturas revisadas se registran en el libro de facturas entregadas para que posteriormente se archiven alfabéticamente por nombre del proveedor.

**3.5 Formato de Nómina.** Se elabora los recibos de nómina y la distribución del mismo para hacerse el cheque. En los recibos se indica sueldo total, deducciones y sueldo neto. La nómina es elaborada por el departamento de contabilidad.

**3.6 Notas y vales de caja.** - Para el control de salidas de efectivo de caja chica. - Se indica los importes y los conceptos del mismo, firma de quien lo



recibió y la autorización respectiva. Los vales de caja son provisionales en espera de la nota comprobatoria del gasto.

#### **4. - Registros control de operaciones.**

**4.1 Registro control de contra recibos.** - Se indica nombre del proveedor, número de factura o facturas entregadas, el número de contra recibo correspondiente y los importes; el objetivo de este registro es el de auxiliarse en la elaboración de los programas de pago.

**4.2 Programas de pago.** - Se elaboran mensualmente y semanalmente, indicándose el concepto de pago, los importes a pagar y la fecha de los pagos. Los programas pueden ser por erogaciones de compras directas, pago a proveedores, impuestos etc.

**4.3 Reporte diario de disponible en bancos.** - Depósitos y cheques entregados, así como los avisos de cargo y abono por concepto de comisiones o documentos descontados respectivamente, para poder obtener el saldo diario en las cuentas bancarias.

**4.4 Estado de flujo de efectivo o Cash Flow.** A través de los programas de cobranza, presupuesto de venta de mostrador y C.O. D., y los programas de pagos mensuales. El cash flow son estimaciones del posible en Bancos.

**4.5 Conciliaciones bancarias.** - Útiles para conocer la realidad de nuestra situación bancaria, registrar los movimientos que no han sido anotados y hacer los ajustes pertinentes; obteniendo el saldo real.

**5. - Coordinación con:**

**CREDITO Y COBRANZA  
COMPRAS  
VENTAS  
CONTABILIDAD  
GERENCIA**

**Crédito y Cobranza. - Control de cuentas por cobrar de clientes con promesa de pago, cuyas funciones son las siguientes:**

**1. Acatar las políticas y normas de ejecución de las operaciones de crédito y cobranza.**

**2. Ejecución de operaciones.**

**2.1 Control de crédito a los clientes. A través de las solicitudes de Crédito y la trayectoria que hayan tenido para establecer los límites de crédito.**

**2.2 Control de clientes a crédito. - A través de los expedientes de los mismos, individualmente conocemos los movimientos que han tenido, tanto en sus compras como en sus pagos, apurar los pagos o dar cierta flexibilidad.**

**2.3 Control de cobranzas. - A través de los sobres de cobranza; donde se introducen los contra recibos, facturas y/o documentos pendientes de cobro; -- además se controlan a través de los programas de cobranza, y reportes de cobranza.**

**3. - Formas de control de operaciones.**

**3.1 Sobres de cobranza. - En el anverso se re**

tro del sobre se guardan los contra recibos, documentos y facturas del cliente. Es un sobre para cada cliente.

**3.2 Solicitud de crédito.** - Donde se incluyen todos los datos necesarios para realizar la investigación de la solvencia del cliente y determinar el crédito del cliente. Entre los datos se incluyen; nombre del cliente, referencias bancarias, comerciales, giro de la empresa, monto de su capital, créditos otorgados etc.

**3.3 Una vez otorgado el crédito,** se llena una forma preestablecida que incluya el nombre del cliente, monto del crédito, condiciones de pago, teléfonos, nombre de las personas responsables de pago, observaciones etc.

**3.4 Avisos de diferencias en facturación.**- Una vez revisadas o aclaradas por el cliente. Ahí se indica como dice, como debe de decir y la diferencia que existe; se anota la factura afectada; este aviso debe ser autorizado para que luego se haga la nota de crédito correspondiente.

#### **4.- Registros control de operaciones.**

**4.1 Programas de cobranza.**- Donde se detallan los clientes, facturas e importes que posiblemente se cobren: así mismo el día posible de su cobro. - Estos programas se hacen mensualmente y semanalmente.

**4.2 Reportes de cobranza** - Se detallan los clientes que pagaron, las facturas e importes, los cheques, efectivo o documentos recibidos, además debe incluirse aquellos clientes visitados y los que no se visitaron, indicando las observaciones pertinentes.

**4.3 Planilla de Cobranza.** - Similar a la anterior, salvo que en ésta sólo se incluye a clientes, facturas e importes cobrados, cheques y efectivo recibidos, los que se anexan a la planilla para enviarse a Tesorería.

**4.4 Expediente del Cliente.** - Donde se tienen los movimientos y saldos del cliente; anexándose ahí las copias de facturas.

**4.5 También se elaboran los recibos de pagos a cuenta, de aceptación de documentos por el cliente, cartas aclaratorias, etc.**

**5. Informes y reportes a la gerencia**

**6. Coordinación con:**

**VENTAS  
TESORERIA  
CONTABILIDAD  
GERENCIA.**

**Recursos Humanos.** - Esta actividad es realizada, generalmente, en empresas medianas, por-

el gerente, pues por el número reducido de personal, no es suficiente para establecer un Departamento de Recursos Humanos. Las funciones de Reclutamiento, Selección, capacitación y control de personal, se deben de observar, las cuales a continuación se exponen:

1.- Acatar las política y normas en materia de selección, capacitación, remuneraciones al Personal y - control del mismo.

2.- Ejecución de operaciones

### 2.1 Reclutamiento

2.1.1 Se reciben solicitudes de los aspirantes, en una forma preestablecida se recopilan los datos de cada solicitante.

2.1.2 Se hacen entrevistas previas donde se conocerá la forma de ser de cada solicitante, experiencias que hayan tenido en anteriores trabajos, nivel de vida etc.

2.1.3 Exámenes de aptitudes.- Se conocerá las experiencias que tengan los aspirantes; estos exámenes pueden ser orales o escritos de acuerdo al puesto vacante.

### 2.2 Selección y Capacitación.

2.2 Antes de seleccionar al más apto se hace nuevamente una entrevista a cada uno de los posibles candidatos a ocupar el puesto, para conocer sus preferencias y analizar a cada uno de ellos.

**2.2.2 Una vez seleccionado el sujeto se abre un expediente de control donde se incluya:**

**- Solicitud elaborada, exámenes aplicados, y memorandas que se elaboran en el proceso de selección.**

**- Copia de la Tarjeta de registro del contribuyente y/o copia del aviso de inscripción.**

**- Copia del alta del Seguro Social.**

**- Copia del contrato individual de trabajo**

**- Cartas de Recomendación.**

**- Copias de solicitud de fianza y póliza de fianza.**

**En éste expediente se incluirá copias de recibos por prestaciones (nóminas, participación de utilidades, gratificaciones, etc.), incapacidades del seguro social carta de renuncia, baja del Seguro Social, (siendo éstas dos últimas cuando deja de prestar sus servicios a la empresa)**

**2.2.3 La capacitación se realiza con la elaboración del encargado del departamento donde será subalterno o con la persona a la cual sustituirá; para que conozca como debe realizar el trabajo, cuales son sus responsabilidades, etc.**

**2.3 Control de Personal. - Se encarga de los litigios o conflictos laborales, individuales y colectivos, -- así como el control de los sueldos y salarios.**

**3.2 Memorandas. - Desde las observaciones de reclutamiento y selección y por otros conceptos a lo lar---**

**go de su permanencia en la empresa.**

**3.3 Exámenes escritos de aptitudes**

**3.4 Contratos de trabajo**

**4. Registros control de Personal**

**4.1 Expedientes del Personal**

**5. Informes y reportes**

## II SISTEMA CONTABLE EN MEDIANA EMPRESA DISTRIBUIDORA.

La Contabilidad es el registro sistematizado de las operaciones de una empresa, que a través de sus métodos y procedimientos, logra reportar resultados para la toma de decisiones, preveer, mejorar, controlar o proyectar a futuro; continuando así con óptimos resultados. Si bien las disposiciones legales y fiscales la consideran obligatoria en empresas que realizan actividades mercantiles; es útil la contabilidad en materia financiera y administrativa.

De acuerdo a estos objetivos, implica que la información y el proceso de cuantificación contable deben de satisfacer adecuadamente las necesidades de la empresa; la contabilidad necesita reflejar la situación real por medio de palabras y cifras, debiendo ser relevantes, es decir, que lo que se registra e informe sean elementos suficientes y claros para ser captados; mediante la correcta utilización de los procedimientos, los cuales pueden ser comparables con los distintos periodos anteriores y analizar la evolución de la entidad. La contabilidad será útil para tomar decisiones, preveer, mejorar, controlar las operaciones.

La contabilidad será confiable si los métodos y procedimientos seguidos son uniformes, y se han aplicado para transacciones similares; y que no sean deliberadamente distorsionados los procedimientos y métodos empleados; todo sistema contable debe registrar imparcialmente las operaciones, tal y como se han



efectuado, verificar las transacciones a través de formas de control o comprobantes que sean pruebas fehacientes de que se registraron y reportaron sin ninguna distorsión a la realidad.

La Contabilidad es confiable si la entidad tiene una estructura eficiente; ésta se entiende como división de labores, procedimientos ejecutorios eficaces, formas y registros-control adecuados a las necesidades. Los insumos del proceso de cuantificación deben de ser proporcionados oportunamente por lo tanto es un factor vital el Control Interno para que exista un sistema contable eficiente.

La teoría básica de contabilidad se compone por:

- 1.- Principios
- 2.- Reglas particulares
- 3.- Criterios de aplicación a las reglas particulares.

Los principios contables son conceptos básicos que identifican y delimitan al ente económico, la base de cuantificación de las operaciones y la presentación de informes en forma de reporte o en la elaboración de estados financieros.

Estos principios deben de tomarse en cuenta, cuando los datos se cuantifican, es decir desde que se hace la aplicación contable, así mismo cuando se hacen revisiones operacionales, administrativas y contables.

**1 - Principio de Entidad - La empresa como entidad independiente de su propietario o socios; la empresa constituye una combinación de recursos humanos, económicos, técnicos coordinados para alcanzar los objetivos; sólo debe de incluirse bienes, valores, derechos y obligaciones de ésta, para que se identifiquen y puedan ser analizados, evitando distorcionar la realidad de la situación de la empresa**

**2 - Principio de realización - La contabilidad cuantifica las operaciones realizadas por el ente económico, en términos monetarios, estas operaciones se consideran efectuadas cuando:**

- a) Se han efectuado transacciones con otros entes económicos
- b) Cuando hubiere transformaciones internas que modifiquen la estructura de recursos o fuentes.
- c) Cuando han ocurrido situaciones externas a la entidad o derivadas de las operaciones de ésta y pueden ser cuantificados en términos monetarios.

**En general las transacciones son efectuadas, cuando éstas son cuantificadas en términos pecuniarios y modifiquen en una u otra manera la situación económica de una empresa**

**3 - El periodo contable. - Se considera que la empresa tiene una vida continua, que es difícil analizar y conocer las operaciones y resultados de la entidad -- sin dividir su vida en periodos convencionales, las operaciones y resultados se identifican claramente en**

el periodo a que se refiere, es decir los costos y gastos deben de identificarse con los ingresos originados. - Las disposiciones legales establecen la obligación de - - practicar un Balance anual, no hacen más que reconocer éste principio.

4.- El valor histórico original.- Las transacciones y eventos económicos, que la contabilidad cuantifica, se registran según las cantidades de efectivo que se afecten, su equivalente o estimación razonable, en el momento de ser consideradas efectuadas contablemente. Ejem: - - ¿ Sería razonable agregar todos los desembolsos hechos o por hacer al efectuar una compra? En primer lugar no sería algo práctico, la acumulación de todas las erogaciones que se hagan antes de la venta del artículo. De ahí que en contabilidad se llega a formular el estado de resultados donde se especifican los ingresos obtenidos -- menos las adquisiciones y los gastos que se ocasionaron para llegar a los resultados y todos estos registros de -- ingresos, costos, gastos son aplicados en Contabilidad -- atendiendo el principio de valor histórico y el de realización.

5.- Principio de negocio en marcha.- Considerando el ente económico con existencia permanente, es necesario, dado que los estados financieros representan datos históricos, hacer estimaciones, presupuestos, prevenciones al futuro, continuar con la eficiencia en operaciones, así mismo al canzar los objetivos. Se toma desiciones estratégicas con base a la contabilidad para lograr un desarrollo pleno de la empresa.

**6. - Dualidad económica. - Esta dualidad se constituye por una parte de los recursos disponibles para los fines de la entidad y por otra parte las fuentes de estos recursos, de donde proceden. Es de vital importancia, tener en cuenta lo anterior, para comprender la estructura contable.**

**7. - Relevancia suficiente. - La información contable debe de contener en forma clara y comprensible, todo lo disponible para juzgar resultados de operación - y situaciones financieras de la entidad.**

**8. - Importancia relativa. - Los aspectos importantes de las actividades de una entidad que sean susceptibles de cuantificarse contablemente deben de proporcionarse en los informes y tomarse en cuenta en los registros.**

**9. - Consistencia. - Los métodos y procedimientos seguidos en el proceso contable deben ser uniformes para que pueda haber una comparabilidad entre periodos y conocer la evolución de la empresa. Así mismo se conocerá en forma realista la situación de la entidad, exenta de interpretaciones erróneas o desviadas de la realidad.**

**10. - Principio conservador. - Cuando hubiese cambios que afecten en una u otra forma la información, deben de ser justificados y es necesario advertirlo claramente.**

Las reglas particulares consisten en una serie de metodología aplicada en forma individual y concreta a los conceptos que integran los Estados Financieros, o sea que son criterios de aplicación contable o de valuación para ser presentados en los Estados financieros - La valuación o aplicación contable debe de atender los principios contables generalmente aceptados y la manera más razonable de cuantificar; las reglas particulares de presentación se refieren a la manera de incluir cada concepto en los Estados Financieros, sin embargo, el profesional de contaduría con base a sus experiencias y conocimientos tendrá que elegir entre varias alternativas, que se presentan similares, para aplicar las reglas particulares; a ésto se le ha denominado criterios de aplicación a las reglas particulares; cada profesional de contaduría tendrá algún criterio a seguir, pero siendo este criterio uniforme para ser aplicado a otras tantas situaciones similares y atender al principio de consistencia.

Aspectos generales de la contabilidad de acuerdo las necesidades de información.- En todo proceso es menester recibir los elementos necesarios, para luego efectuar su cuantificación y después informar sobre los resultados que se obtienen, de igual manera, en un sistema contable debemos de tener los elementos indispensables para cuantificarlos, una vez realizadas las aplicaciones contables, tener el control de los resultados obtenidos e informarlos oportunamente a las personas interesadas. Esto se hace a través de los siguientes procedimientos:

a) **Recepción de documentación o de datos, tomando en cuenta las disposiciones legales y fiscales imperantes y que las operaciones sean autorizadas.**

b) **Registros-control de operaciones, donde se hacen acumulaciones de movimientos para obtener los saldos en las cuentas, de acuerdo a las necesidades de información.**

1. **Libros de registros principales**
2. **Libros de registros secundarios**
3. **Registros control de cuentas particulares, de papeles de trabajo y de expedientes de control de informes al gobierno y a la gerencia**

c) **Informes y reportes que se elaboran una vez cuantificados los datos, de acuerdo a lo que se solicite.**

**Es imposible enunciar exhaustivamente cuales son los requisitos legales y fiscales, que deben de tomarse en consideración al seleccionar la documentación para efectos contables; se tienen que tomar en cuenta las disposiciones de carácter civil con respecto a los contratos (arrendamiento, profesionales, comisionistas etc. ), así mismo disposiciones de carácter mercantil; relativos a apertura, operaciones de crédito etc. Hay que tomar en cuenta los aspectos laborales en materia de contratación, vacaciones, aguinaldos etc., ingresos acumulables o exentos; y todo lo concerniente a su régimen impositivo.**

**Basta hacer hincapié que una entidad debe de tomar en consideración las disposiciones legales y fis-**

-cales y adecuar a conveniencia de la empresa ciertas disposiciones

La autorización de las operaciones es importante en la recepción de la documentación, pues de alguna manera controla que las operaciones sean adecuadas o correctas. Siendo operaciones autorizadas se podrá ordenar los comprobantes recibidos, viendo que reúnan los requisitos legales y fiscales, para luego hacer la aplicación contable

En un sistema contable, el objetivo principal es el de proveer a la empresa de una correcta y oportuna información, para ello debe de procesar una serie de datos que ha recopilado previamente, realizar una serie de rutinas, donde incluye los registros principales, secundarios, papeles de trabajo para clasificar y cuantificar los datos recopilados y su control a través de una eficiente guarda de archivos y expedientes.

Para controlar los recursos con que cuenta la empresa es necesario diseñar un sistema de acuerdo al monto de sus operaciones y necesidades particulares de la entidad; así la contabilidad proporcionará la información correcta y oportuna de los resultados de las operaciones.

Un sistema contable consiste de una combinación de métodos de clasificación, compilación y control para evaluar los resultados y condiciones de la empresa. Cualquier sistema que se implante deberá de tener en cuenta los siguientes puntos:

1. - Una clasificación de cuentas con definición del contenido de cada una de ellas.
2. - Registros y papeles de trabajo para la aplicación o evaluación de las operaciones.
3. - Reglas de procedimientos y métodos de trabajo para efectuar las actividades cotidianas, es decir acatar las reglas de procedimientos, registros y formas de control interno.
4. - Reportes e informes.

**Clasificación de cuentas.** - Con definición del contenido se establece en el catálogo de cuentas y el manual de aplicación contable. El catálogo de cuentas es la agrupación clasificada de las diferentes operaciones de una empresa, a través de conceptos aplicados a cada una de estas operaciones que en contabilidad se les conocen con el nombre de cuentas: el manual de aplicación contables son las reglas o políticas que se siguen para hacer aplicaciones contables, su objetivo estriba en facilitar la elaboración de los Estados Financieros, diseñar la estructura de un sistema contable, agrupar operaciones similares y facilitar su contabilización.

El catálogo de cuentas es el enlistado de cuentas de Balance y de resultados deudoras y acreedoras; esta clasificación se basa en un conjunto de métodos que se enuncian en el manual. Se hace una división de cuentas y a su vez éstas se subdividen en cuentas subsidiarias de control que facilitan una información más deta-



llada o analítica. Las cuentas de mayor por ejemplo son una serie de operaciones similares cuantificadas en una sola cuenta homogénea, más sin embargo, nos indica el monto de una cuenta específica, tal y -- como el adeudo de un cliente o el total de erogacio- - nes por concepto de mantenimiento del equipo de re-- parto; de ahí la importancia de la subdivisión.

La contabilidad por áreas de responsabilidad -- emplea el método de clasificación por división y sub\_ división.

Ejem:

Cuenta primaria

Activo disponible

Cuentas su bsidiarias

Caja chica

Caja

Bancos

Cuentas au xiliares de caja chica

Control de vales y notas

Control de efectivo disponible

Cuentas auxiliares de Caja

Control de efectivo

Control de cheques no depositados

Cuentas Auxiliares de Bancos

BANAMEX, BANCOMER

**Para la clasificación de las cuentas existen diversos sistemas entre los que se encuentran:**

- Sistema numérico.
- Sistema decimal
- Sistema alfabético.
- Sistema nemónico
- Sistema Combinado

**En el sistema numérico se agrupan una serie de cuentas de acuerdo a la estructura de los Estados Financieros, asignándoles un número progresivo - - ejem:**

<b>Activos circulantes a cargos diferidos</b>	<b>100 a 199</b>
<b>Pasivos, contingencias, capital</b>	<b>200 a 299</b>
<b>Ventas, deducciones y costos de ventas.</b>	<b>300 a 599</b>
<b>Gastos operaciones</b>	<b>600 a 899</b>
<b>Cuentas de orden</b>	<b>900 a 999</b>

**El sistema decimal, consiste en la agrupación de cuentas utilizando los números digitales para cada grupo y subdividir en conceptos distintos hasta diez -- como máximo.**

**Ejemplo:**

**1 Activo**

**10 Activo circulante**

**101 Caja**

**102 Bancos**

**1021 Banamex**

**1022 Bancomer**

El sistema alfabético es similar al numérico, sólo que en lugar de números progresivos se emplean letras del abecedario.

El sistema nemónico está basado en el uso de letras y serie de letras designadas a cada grupo, subdivisión y título de la cuenta, Ejm:

A Activo	ANC Activos no circulantes.
AC Activo circulante	P Pasivo
ACC Caja	PCP Proveedores
ACB Bancos	CC Capital contable.

El sistema combinado es la utilización de dos sistemas expuestos anteriormente.

En la práctica, el más utilizado es el sistema decimal; pues facilita su memorización más rápida y puede haber mayor oportunidad en la división y subdivisión de las cuentas primarias, subsidiarias y auxiliares.

2 Las reglas y procedimientos, así como los métodos de trabajo son la base para la obtención de datos fidedignos; susceptibles de cuantificarlos y elaborar los reportes e informes que presente la situación real de la entidad. Por consiguiente el control interno, debe tomarse en cuenta para que la contabilidad refleje con veracidad la situación económica de la empresa a través de un sistema contable eficiente.

**3 Los registros y papeles de trabajo están en función de las necesidades de información. Constan los registros de los libros principales, secundarios y - - auxiliares.**

**Los libros principales:**

**Diario**

**Mayor**

**Inventarios y Balances**

**Libros de actas (sociedades mercantiles).**

**Los libros secundarios:**

**Libro de Ventas**

**Libro de Compras**

**Libro de Bancos y disponible**

**Libro de Activos fijos y diferidos**

**Los libros auxiliares**

**Libro de Cuentas por pagar**

**de Cuentas por cobrar**

**de Gastos generales**

**de Impuestos por pagar**

**de Deudores Diversos**

**de Documentos por pagar**

**de Cuentas de capital.**

**Los papeles de trabajo son los distintos procedimientos de cálculo y cuantificación, anexos a los -- libros auxiliares y partes alícuotas de los libros principales y secundarios.**

Los libros principales, son aquéllos donde se acumulan cada una de las operaciones que se realizan en una empresa; las operaciones se registran en orden cronológico y se corta en periodos convencionales, generalmente de un año, para evaluar resultados, empleándose las técnicas de cierre y apertura de libros, en el caso de cuentas de Balance y de técnicas de evaluación de las cuentas de resultados a través de la cuenta liquidadora de pérdidas y ganancias, para conocer la utilidad o pérdida del ejercicio afectado.

Los libros primarios son legalmente obligatorios, para todos aquéllos que realizan actividades comerciales, industriales y de servicios. Estos libros se basan en el principio de dualidad económica. Antes de efectuar los registros en libros; es necesario recopilar y seleccionar datos susceptibles de evaluación contable en función de un sistema monetario; una vez seleccionados se emplean las formas preestablecidas llamadas pólizas; para su aplicación contable. La póliza es un registro-memoranda para aplicar determinada operación y se compruebe la realización de la misma, pues se anexan a ésta los comprobantes respectivos. Se elaboran pólizas por concepto de entradas de efectivo (pólizas de ingresos), por cobros a clientes, recuperación del dinero prestado a terceros, reembolsos etc., por concepto de salidas de efectivo (pólizas-cheque o de egresos), por pagos a proveedores, acreedores, impuestos, pago de sueldos y salarios, etc., en las pólizas de Diario se registran operaciones que-

no modifiquen el flujo de efectivo, pudiendo ser por ejemplo: las aceptaciones de documentos, ajustes, provisiones etc.

Una vez registradas las operaciones en dichas pólizas y anexados los comprobantes que acrediten la realización de las operaciones, teniendo los requisitos legales y fiscales. así como su autorización; éstas se ordenan cronológicamente y se registran en el libro Diario.

Libro Diario. - Donde se registran las operaciones efectuadas y aplicadas contablemente en las pólizas, este registro se hace en el orden en que las operaciones se efectuaron. Consiste en una serie de columnas para indicar fechas de realización de las operaciones, número de póliza y conceptos, columnas para importes parciales, de cargos y abonos, incluyéndose una nota que identifique la operación, una vez registrado el asiento correspondiente.

Cuando las operaciones son numerosas, el libro diario continental, es poco práctico por tanto es conveniente que se use el diario tabular; con varias columnas de cargos y abonos de cuentas de mayor más utilizadas, tales como ventas, compras, bancos, clientes, proveedores y de una columna de debe y otra de haber para varias cuentas; así también se incluyen columnas para las fechas, los números de pólizas, conceptos de las operaciones; y al final del mes se procede al análisis de las columnas de varias cuentas para hacer acumulaciones de operaciones homogéneas y sumar cada una de las columnas de cargos y abonos, para luego

registrarlas en el libro mayor.

**El libro Mayor.** - Consiste en hacer un cúmulo - de operaciones similares realizadas por la empresa, - en cuentas corrientes, que son una serie de conceptos financieros y cuentas de control de derechos y obligaciones; o sea de cuentas de activo, pasivo, capital y de cuentas de resultados; cuya finalidad es tener control de los datos para la elaboración de reportes e informes financieros o administrativos y en particular - para la elaboración de los Estados Financieros.

**El libro de Inventarios y Balances.** - En éste libro se transcribe el Balance y el estado de Resultados de cada periodo y el inventario que se practica al cierre del ejercicio.

Estos son los libros básicos de la estructura del sistema contable. Para sociedades mercantiles, es requisito tener el libro de actas, donde se transcribe las órdenes del día, convocatorias a las juntas o asambleas de accionistas o de otros acuerdos.

El Diario provee de un registro permanente de -- las operaciones de una empresa, en el orden cronológico en que han ocurrido; en el mayor se registra en forma separada, en cada cuenta, la acumulación de una serie de operaciones homogéneas; los movimientos deudores y acreedores de cada una de ellas y sus respectivos saldos. El libro de Inventarios y Balances, muestran los Estados Financieros principales de un periodo, reflejando la situación económica de la empresa y los inventarios practicados en cada periodo.

Los libros secundarios son aquéllos donde se registran determinadas operaciones pero sin importar la -- partida doble, existen un sinnúmero de libros secundarios, empero se emplean libros secundarios de las cuentas más importantes o necesarias de acuerdo a los objetivos de información.

Entre los libros secundarios tenemos:

- 1.- Libro de bancos y disponible; donde se tiene el análisis de los movimientos del flujo de efectivo, día con día
- 2.- Libro de Ventas.- Donde se detallan mensualmente -- las ventas realizadas y sus respectivas deducciones.
- 3.- Libro de compras.- Donde se analizan las compras -- mensuales.
- 4.- De activos fijos y diferidos.- Donde se registran las inversiones, depreciaciones y amortizaciones anuales.

Los libros auxiliares son registros donde se detallan partes alícuotas de una cuenta, para su control. -- Hay diversas cuentas que engloban a varias operaciones -- las cuales se pueden pormenorizar y agrupar en sub-cuentas o sea extractos de una cuenta de mayor.

Entre los libros auxiliares podemos tener:

- a) De clientes.- Analizar subcuentas de clientes, es -- decir, de las operaciones efectuadas a crédito ; dichas ventas a crédito forman una serie de subcuentas con los nombres de los clientes; para control de los mis--



mos, donde se indican movimientos y saldos.

b) De gastos generales.- Divididos en gastos de distribución y administración; se hace una clasificación de gastos que forman subcuentas tales como papelería, honorarios, sueldos, reparaciones etc. Cuando los gastos no se pueden identificar con el departamento debe de emplearse la técnica del prorrateo, -- es decir dividir el total del gasto entre una base común de los departamentos (metros cuadrados, horas/hombre etc)

c) De impuestos por pagar. Subdividiendo la cuenta a través de registros por separado de los impuestos que la empresa debe de pagar según su régimen fiscal.

d) De deudores diversos.- Subdivisión de la cuenta -- por subcuentas de deudas contraídas por terceros, con los nombres de esas personas físicas o morales que deben a la entidad.

e) De cuentas por pagar.- De créditos otorgados por terceros en relación con la compra directa de los artículos que se venden. Subdivisión con los nombres de los proveedores.

f) De cuentas de capital. Se hace la división con todas las partes que componene el capital contable de la entidad (capital social, superávit o déficit. Analizándose así los movimientos en forma detallada.

g) De acreedores Diversos. Subdivisión del rublo con deudas contraídas con terceros.

Se diseñarán los papeles de trabajo según las necesidades y que sirvan de apoyo al procesamiento de datos o cuantificación de las operaciones; así se garantizará una eficiente estructura contable que proporcionará datos confiables en la toma de decisiones.

4 Los informes y reportes. Todos los informes y reportes que proporciona la contabilidad sirven de base para tomar decisiones, así como para apoyar otras decisiones tomadas mediante otros informes o reportes dados a la gerencia; además confirmará si la decisión tomada fue favorable o por lo contrario. Las decisiones son de carácter financiero o administrativo, estos reportes e informes deben de ser oportunos. Los reportes e informes financieros son muy variados desde la presentación de los Estados Financieros o bien reportes tales como de las cuentas de clientes, de disponible en el banco o de cuentas por pagar.

Los informes y reportes se elaboran según las necesidades de cada sector interesado en la contabilidad; por tanto se hace el diseño de cada reporte o informe atendiendo a estas necesidades, tomándose en consideración que sean comprensibles y útiles.

Decíamos, que los informes y reportes son muy variados, sin embargo, podemos hacer una clasificación general detallada en la siguiente tabla:

Los papeles de trabajo son variados, según las necesidades de cuantificación que sirven de apoyo en el procesamiento de los datos y son útiles para elaborar -- los reportes e informes. Entre los papeles de trabajo po demos citar:

1 - Conciliaciones Bancarias. - Se apoyan en los estados de cuenta que el Banco provee mensualmente, para realizar un chequeo con los movimientos que se tienen en los libros y detectar diferencias.

2 - Hoja de trabajo. - Acumulación provisoria para elaboración de los Estados Financieros y pases al mayor general.

3 - Análisis de Gastos. - Suma analítica de los gastos generales para conocer los movimientos mensuales y el -- saldo a una fecha determinada.

4 - Hoja de prorrat eo de gastos. - Cuando no exista una identificación de los gastos generales para cada departamento.

5. - De aplicación mensual de depreciaciones y amorti--zaciones, primas de seguro u otros pagos anticipados.

6. - Del cálculo de las provisiones de impuestos; impues--tos sobre productos del trabajo, infonattit, seguro social, del impuesto al valor agregado u otros impuestos según el régimen fiscal. Estas sirven de apoyo para elaborar--las formas de pago de impuestos.

- a) de carácter administrativo.- Análisis de las operaciones, planes o políticas a través de los resultados -- obtenidos.
- b) Información impositiva.- Reportes sobre impuestos por pagar o sobre alguna determinada información solicitada por el Gobierno (compulsas, avisos, etc.).
- c) Informes financieros.- Desde la presentación de estados financieros, análisis de los mismos o bien estudios de inversiones o créditos.

#### **Sistema Contable para sucursales y matriz.**

Quando la compañía se ramifica, es decir se abren locales o agencias que dependan de la entidad inicial o matriz, se deberá de establecer un control adecuado.

La administración del ente ramificado en una matriz y una o varias sucursales es descentralizada, - se administran por separado, como si fueran entidades independientes; o sea que se idea un control interno -- apropiado para cada sucursal. Cada sucursal controlará las operaciones y funciones departamentales excepto el departamento de Recursos humanos, abastecimiento -- y Tesorería. Con respecto al departamento de control del flujo de efectivo se abrirá un control parcial de -- este recurso, cuando la sucursal se encuentre fuera de la localidad donde se ubica la matriz; se refiere a - - ciertas operaciones tales como: sueldos a empleados, - impuestos locales etc.

Si las sucursales son locales donde sólo hay ventas a menudeo (de mostrador); no es necesario la división departamental, tan sólo basta con establecer un control de entradas, salidas de existencias, control de ventas, guarda o custodia del efectivo por ventas.

Un gerente de sucursal tiene funciones similares al gerente de la matriz, autoriza la realización de las -- operaciones, supervisa y toma decisiones; se coordina -- con la administración de la matriz para el establecimiento de políticas que repercutan en la sucursal.

La contabilidad de la sucursal es una simple teneduría de libros o sea la función de registro control de -- todas las operaciones de la sucursal, siendo supervisada por el contralor de la entidad. Se adapta el sistema contable implantado en la matriz.

### III EL ARCHIVO

Las empresas modernas dependen de los registros, incluyendo en éstos, aquéllos que se elaboran en cada departamento y desde luego los registros contables; sin embargo, la cantidad de papel es que van aumentando en el curso de las operaciones, crea un serio problema de manejo de archivo. Todo papel que entra, sea una carta, una factura, una solicitud de empleo, una petición de cotización, de mercancías o de servicios, de cualquier otro tipo de comunicación, se convierte en parte de los registros y del archivo. Cada papel que sale exige que la empresa archive cuando -- menos una y a veces varias copias en una o varias colecciones de documentos que entran o salen. Estos van creciendo en cantidad o longitud a medida que la empresa va ganando edad.

El archivo es la guarda o custodia de los papeles, dispuestos para poderlos consultar, siguiendo un sistema de clasificación. Sin ningún orden los archivos son tan sólo cúmulos de papeles sin valor, inservibles cuando se requiere de algún documento, por no saber si se conserva, o implica demoras que ocasionan pérdidas de tiempo si se organiza un buen archivo, se localizan rápidamente los papeles que se deben consultar.

Cuando la empresa apenas inicia, y no tiene un número complejo de operaciones puede conservar todos -- sus registros y archivos, a medida que pasa los años y las operaciones aumentan; se necesita implantar un sistema de archivo por el cual no se tenga que conservar --

mas que los documentos necesarios, dispuestos permanentemente y sistemáticamente para su fácil utilización, descartándose aquellos que no se necesitan.

El código de comercio dispone que la correspondencia de una entidad debe guardarse convenientemente a fin de que cualquier asunto relacionado con la misma, pueda aclararse en el momento que sea preciso. -- Por correspondencia se entiende, no sólo cartas u oficios sino también los documentos, papeles que tengan -- que ver de una u otra manera en las actividades que realiza una entidad.

Además dispone dicho código, que la correspondencia recibida lleve un sello de la empresa con la fecha de recibo.

La guarda de los papeles dura un tiempo que no puede señalarse categóricamente, pues depende de la clase de correspondencia: hay documentación que debe de guardarse durante cinco años, pero hay aquélla que debe guardarse permanentemente, en cambio hay asuntos que quedan terminados durante uno o dos años o bien sólo son útiles momentáneamente. Lo anterior hay que tomar en cuenta para hacer una clasificación de archivo, para que los papeles sean guardados o destruidos; así mismo se debe de hacer una revisión periódica y ver que es lo que se puede destruir y lo que aún debe de conservarse; manteniéndose el archivo en buen estado de conservación. Hay que crear un sistema que permita separar los registros que se necesitan guardar y de aquél los que se pueden descartar en los distintos periodos a partir de la fecha de iniciación de operaciones.

La guarda sistematizada de documentos, correspondencia y en general de papeles de utilidad es lo que se conoce con el nombre de archivo.

Los procedimientos que se emplean para organizar los archivos son muy variados, sin embargo, el punto fundamental que debe tomarse en consideración es el de distribuir el archivo de manera conveniente en forma centralizada, departamental o en forma combinada.

El archivo central es un sistema mediante el cual, una sola dependencia de la entidad, es la que guarda todos los papeles, documentos o correspondencia que se han hecho o recibido en la empresa al realizar sus actividades rutinarias, estableciéndose todas las secciones indispensables, de acuerdo a las necesidades.

Se entiende como archivo departamental cuando la guarda de papeles que se hacen o se recaban en el curso de las actividades de la empresa, se conservan en cada departamento, según los papeles o documentos relacionados con las actividades de los mismos.

La combinación se entiende con guardar la documentación general y los archivos inactivos en forma centralizada, y de aquellos papeles o documentos que se usan con frecuencia guardarse en el departamento que suele utilizarlos.

Para que un archivo funcione se requiere:



1. - Personal preparado o instruido que sepa manejar los archivos.
2. - Muebles especiales para archivos
3. - Material indispensable para formar expedientes.

Es fundamental, que el personal conozca los -- principios fundamentales de instalar, conservar y controlar un archivo, si no se conoce o practica estos principios, el sistema será poco útil, se extraviarían o -- traspapelarían documentos, ocasionando pérdidas de -- consideración a la entidad.

En las empresas medianas, basta que se instruya al personal de como debe de guardar su documentación, de acuerdo a las funciones que cada miembro realiza.

Sistema de clasificación de archivos. - Existen diversos modos de clasificación de archivos entre los que se encuentran:

**Sistema Alfabético**

**Simple**

**De nombre directo**

**geográfico**

**por asunto**

**Sistema numérico**

**Simple**

**Decimal**

**Sistema Mixto**

**Alfabético-numérico**

**Cronológico.**

Uno de los métodos más usual es para clasificar los expedientes que forman un archivo es el llamado alfabético, que consiste en establecer una serie de guías que se colocan en orden alfabético; los expedientes se colocan detrás de cada guía, relativos a las personas físicas o morales que principien con la letra que figura en la guía divisoria. Al usar este sistema, en la saliente del folder o expediente se anota el nombre de la persona física al cual va destinado el expediente, empezando por el apellido paterno; tratándose de personas morales se debe de considerar la razón social o denominación sin tomar el artículo gramatical que les precede.

Cuando hubiera expedientes de igual nombre, se debe de hacer una distinción, anotándose una característica específica de los mismos para poder localizarlos fácilmente.

En cada división alfabética es conveniente tener un expediente que sea de varios de la letra de que se trate, donde se archivan papales de importancia, pero por su poca monta no ameritan abrir un expediente específico. En revisiones periódicas se tendrá el caso de abrir un expediente aparte de documentos archivados de esa manera.

El sistema alfabético de nombre directo. - Es similar al sistema simple, sólo que hay tres salientes en posición distinta que facilita el manejo de sus expedientes. La guía de varios en la posición derecha, indicando varios de cada una de las letras guías y la parte izquierda del archi

vo se encuentran las salientes de las carpetas individuales de acuerdo a los nombres de la persona de que se trate, donde se guardan sus documentos o correspondencia y en la parte intermedia de las guías se indica la clasificación del archivo en forma alfabética.

El sistema geográfico, es una ordenación alfabética rigurosa pero por nombres de países, ciudades o poblaciones, por lo que respecta a las guías y subguías; y detrás de éstas se guardan los expedientes atendiendo el nombre de la persona física o moral de que se trate cuyo domicilio corresponda a una población o país determinado.

El sistema por asuntos es un caso parecido al geográfico; se hace una clasificación por asuntos en las guías y subguías, donde se especifican los nombres de las cosas de que se traten Ejm: relativo a Bancos, impuestos etc.

Los sistemas numéricos son aquéllos que se rigen por un orden numérico, pero necesitan de un auxiliar alfabético, pues es difícil poder recordar el número de un expediente o cuenta, si bien en la carpeta o ficha a lado del número aparece el nombre del titular, si no se conoce la clave no se podrá llegar a ella.

Existen por lo tanto, en este método dos operaciones distintas para buscar o archivar un papel o documento: hay que referirse al catálogo o fichero para hallar el número correspondiente y acudir luego al cajón del archivo.

Si se recibe correspondencia o hay un nuevo documento de algún asunto nuevo, se tendrá que llenar una ficha y designarle un número, antes de poderlo archivar.

Las guías y subguías se van dividiendo de diez en diez o de veinte en veinte, o de treinta en treinta, según el número de expedientes que se quiera dejar atrás de cada guía.

El sistema decimal consiste en la división del archivo en diez partes ( del 0 al 9 ), de cuestiones generales o asuntos de una empresa y a su vez hacer una subdivisión de igual manera en diez partes y cada una de estas subdivisiones pueden dividirse nuevamente en diez partes. Ejm:

- 0 Relativo a la entidad en general
- 1 Correspondencia con proveedores y clientes
- 2 Asuntos de Tesorería
- 3 Relativo a la contabilidad
- 4 Correspondencia con el gobierno e impuestos
- 5 Asuntos financieros
- 6 Relativo al Personal
- 7 Ventas
- 8 Compras
- 9 Crédito y Cobranza

Subdivisiones como:

- 3 Contabilidad
  - 30 Catálogo de cuentas y manuales de contabilidad
  - 31 Libros principales
  - 32 Libros secundarios
  - 33 Auxiliares

- 35 Pólizas de aplicación contable**
- 36 Papelería en general**
- 37 Informes contables**
- 38 Informes de auditoría**
- 39 Varios**

**El sistema de clasificación que pueda adaptarse en la entidad será de acuerdo a las necesidades de la misma.**

**Los sistemas mixtos, son combinaciones de dos o más sistemas que anteriormente se estudiaron, o sea sistemas alfabéticos y numéricos.**

**En el sistema alfanumérico, consiste en archivar en forma numérica, las carpetas o fichas de los correspondientes. Dentro de cada división, o sea detrás de cada guía, se abren tantas fichas o carpetas que se necesiten, numeradas correlativamente de acuerdo al sistema numérico simple o decimal. Las separaciones se hacen en posiciones distintas a la derecha se indica la letra correspondiente, en medio la división de varios de cada letra y el correspondiente número según la clasificación numérica establecida; y en la posición izquierda los nombres de los correspondientes.**

**En ocasiones es necesario archivar documentos o correspondencia con un orden riguroso de fechas, que facilite su localización, se archivan por ejemplo las memorandas o recordatorios que deben de considerarse en determinada fecha o cuando se archivan papeles o documentos que se utilizan a lo largo de un periodo en forma frecuente; se hace una serie de guías por los meses que -**

consta el año, a su vez éste debe dividirse de acuerdo - al asunto de que se trate y dividirlo atendiendo a las - necesidades particulares de cada uno de estos asuntos.

Es obvio que el costo de conservar un archivo, -- aumenta a medida que se acumulan los documentos; cos-- tos tales como nuevas adquisiciones en mobiliario idó-- neo, espacios de oficina etc.; por consiguiente es nece-- sario hacer una separación de papales que se reciben-- o se preparan para archivar teniendo en cuenta los pun-- tos que a continuación se detallan:

1. - Registros que se han de conservar permanentemen-- te, tales como los registros de empadronamiento, avi-- sos de apertura, modificaciones, acta constitutiva (en -- caso de sociedades) entre otros.
2. - Registros que se han de guardar durante cierto - -- tiempo en archivos activos, pasando automáticamente a archivos inactivos cuando dejen de ser corrientes ejm: - documentación susceptible de aplicación contable, regis-- tros de compras, de ventas etc.
3. - Registros inactivos que deben de guardarse; éstos - se separan de los registros activos corrientes y habrán de guardarse en lugares de fácil acceso, puesto que en su oportunidad son susceptibles de ser usados; ejm: los papeles o documentos que se guardan cuando menos por cinco años.
4. - Registros que han de destruirse. - Son papeles que-- no ameritan su conservación, basta con registrarlos en alguna parte, según el asunto de que se trate o destruir los inmediatamente por no ser de utilidad.

Si los registros que no se utilizan corrientemente se retiran de los archivos activos, el volumen de éstos disminuye, reduce el espacio que puede dar servicio a nuevos papeles por archivar y además facilita la localización rápida del papel que se necesite, aumentando la eficiencia del archivo.

Las personas que dan origen a los registros dentro de la empresa, o que reciben papeles del exterior, deben de recibir instrucciones para operar los archivos, evitar extravíos pues implicaría deficiencia en el sistema de archivo.

Antes de archivar en forma clasificada es importante considerar la fecha de recepción, cuando proviene del exterior (cartas, circulares, documentos etc.); se señalará la fecha de recepción a través de un sello fechador, en donde se indique el nombre de la empresa y la fecha de recibido; para papeles o documentos internos se considera la fecha de su realización; posteriormente se señala la importancia del contenido de esos papeles, ésto se lleva a cabo a través de la separación según el grado de importancia para luego archivar. La clasificación de los papeles o documentos por su importancia es la siguiente:

- a) Papeles vitales. - Necesarios a la empresa mientras viva; comprende documentos de constitución, registros, franquicias, documentos legales, contratos.
- b) Papeles importantes. Estos se usan dentro de los seis años venideros a su realización; relacionados con las transacciones que pueden tener efecto financiero o legal durante dicho periodo. Se guardan pues durante seis años.

c) **Papeles corrientes.** - Estos son los registros y correspondencia rutinarios que pueden utilizarse a un plazo de tres a un año. Estos comprenden papeles que no tienen un valor más allá del periodo de intercambio normal de correspondencia.

d) **Papeles incidentales.** - Abarcan asuntos de un valor de corta duración (notas, memorandas, solicitudes etc.) -- pueden conservarse hasta tres meses y posteriormente -- destruirlos.

e) **Papeles no importantes.** - Se leen y se comentan con las personas interesadas, pero no tienen ningún valor para ser archivados, se destruyen inmediatamente.

El archivo se examina periódicamente; lo que tiene valor se conserva, aquéllo que no lo tenga se destruye, -- considerándose la clasificación anterior con respecto al grado de importancia de los papeles o documentos generados por las actividades normales de la empresa.



#### IV CONTROLES Y TOMA DE DECISIONES MEDIANTE EL USO DE LA CONTABILIDAD

Una vez procesados los datos por contabilidad, se -- rán útiles para la toma de decisiones por parte de la di-- rección; el uso de los reportes e informes proporcionados por el departamento contable ; son base para establecer -- controles, modificar políticas o procedimientos, estable -- cer otras políticas o procedimientos o simplemente tomar medidas previsoras para evitar trastornos a la entidad. -- Inclusive sirven de base para la elaboración de otros pape -- les de trabajo o reportes internos en algún departamento. -- La contabilidad no es el simple registro histórico, durante mucho tiempo se le ha considerado como fuente de datos -- estadísticos, sino la contabilidad en su enfoque moderno es la fuente de insumos básicos para lograr alcanzar los ob -- jetivos (administración financiera).

La administración financiera surgió como una rama -- de la economía; puesto que su marco teórico pertenece a -- la microeconomía o sea la economía de la empresa; se -- ocupa de la operación eficiente de la entidad; definiendo -- las actividades que permiten que una empresa alcance el -- éxito. Los conceptos relacionados con la obtención y la -- optimización de los recursos, así como la maximización -- de utilidades se deriva de la teoría microeconómica.

La función contable debe considerarse como insumo -- necesario de la función financiera, es decir los datos y ci -- fras útiles para el análisis y toma de decisiones de carác -- ter financiero, ésto confirma plenamente, la estrecha re -- lación entre los aspectos de control interno, como base a la aproximación más aceptable de la exactitud de los datos procesados por contabilidad, para que sirva de apoyo al --

**análisis y toma de decisiones en aspectos financieros; o sea hay una relación administración-contabilidad-Finanzas.**

**Finanzas es la actividad de una empresa que se ocupa de la consecución de fondos (financiamiento) y la distribución más adecuada a éstos (administración financiera de fondos), para la obtención máxima de utilidades.**

**Las empresas medianas o de cualquier tipo, llevan a cabo la administración financiera a través de :**

- 1.- Administración de recursos (Planeación y Control).**
- 2.- Análisis financiero**
- 3.- Financiamiento a corto plazo, mediano y largo plazo.**

**La administración de fondos se realiza a través del establecimiento de programas, políticas y controles de las distintas actividades de la empresa, con base a los datos proporcionados por Contabilidad y otros registros, así como el de la elaboración de estimaciones o presupuestos.**

**El análisis financiero, consiste en estudiar en forma detallada los Estados Financieros, que contabilidad elabora, y conocer la situación económica de la entidad.**

El financiamiento consiste en proporcionar los recursos necesarios a la empresa para su subsistencia, estudiando las distintas alternativas de financiamiento, seleccionándose la más adecuada y que no trastorne la economía de la entidad ni obstaculice alcanzar los objetivos.

## PLANEACION FINANCIERA

No hay que esperar los resultados que se desean obtener, sino controlar las operaciones, para lograr alcanzar esos resultados. No esperar, por ejemplo, que se nos informe que el flujo de efectivo fue desfavorable que repercutió en una baja liquidez. ¿De qué nos sirve conocer lo ya sucedido? ¿No convendría analizar el porqué de la baja de liquidez y solucionar los problemas para evitar consecuencias futuras? Definitivamente el error en las medianas empresas es la falta de una eficiente administración financiera aunada con los descuidos del control interno es decir no se presta la atención debida a la planeación financiera y el control de los recursos, haciéndose notar en los resultados que se obtienen, siendo poco favorables.

Planear significa proyectar hacia el futuro, previniendo resultados desfavorables o imprevistos. La planeación financiera se concluye cuando se hacen los Estados Financieros Proforma. El estado de posición Financiera Proforma a una fecha determinada y el Estado de resultados proforma durante un período coincidiendo con el ejercicio fiscal de la entidad. Desde luego que para llegar a hacer los Estados Financieros Proforma es necesario estimar cada uno de los rublos que constituyen los estados financieros - por eso se elabora una hoja de trabajo con los movimientos estimativos de las cuentas y los saldos de las mismas durante el periodo o referencia, para que a lo largo del ejercicio se puedan analizar dichos saldos, así como los

movimientos de las cuentas contra los datos y cifras reales. Las discrepancias entre unos y otros nos servirán para investigar a fondo el porqué de esas diferencias, -- controlar las operaciones para tratar de llegar a obtener los resultados ideales.

Para estimar los rublos se debe de tomar en cuenta las políticas establecidas y la administración individual de las mismas, tomar en consideración las necesidades específicas de la empresa, las experiencias y el análisis de las discrepancias entre datos reales y estimados del ejercicio anterior.

Se habla de Estados Proforma, pues para empresas medianas, el alto costo y el número reducido de operaciones no amerita establecer un sistema Presupuestal; por -- consiguiente la Planeación Financiera en empresas medianas significa hacer estimaciones de cifras y resultados y -- que éstos posiblemente ocurran.

Se inicia la planeación financiera a través de las estimaciones de las ventas; considerándose las políticas de esa cuenta, la capacidad de adquisición, el volúmen de -- ventas del año anterior, considerar las altas y bajas de -- ese volúmen de ventas de acuerdo al mercado existente.

Se estima las ventas en forma general y posteriormente se hace una división por ventas al contado, a crédito y con documentos; así mismo se detallan las ventas -- mes con mes del periodo a que se refiere.

Las compras se estiman junto a aquéllas de inventarios; es necesario preestablecer la cantidad de artículos suficientes para cubrir las demandas según las estimaciones de ventas. Un inventario excesivo ocasionan gastos adicionales, derivados del manejo y almacenamiento, pago de seguros; un inventario insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y por consiguiente baja en ventas, se deduce que es importante tener un inventario adecuado, tomando en consideración varios factores; tales como: niveles de venta promedio, periodos de altas y bajas, análisis de las demandas en clientes normales, análisis de los programas de entrega a clientes y conocer los plazos de entrega a que los clientes están acostumbrados. Se considera el inventario final del ejercicio próximo pasado en unidades y valores, se analiza y se determina si es adecuado; es decir, si es excesivo se reduce las compras, realizar ventas de segunda, por obsolescencia o defectos o inclusive realizar devoluciones a proveedores. Si hubiera faltantes se aumentan las estimaciones de compras que deben de efectuarse.

Las estimaciones por adquisiciones se hacen por cada artículo que se venda, salvo que existan una variedad de artículos que se venden se hace una clasificación o se estiman en forma global.

Para realizar la cédula de estimaciones de compras durante el ejercicio, basta obtener las diferencias entre el inventario inicial, el inventario final deseado y el volumen de ventas estimadas en valores y unidades pero valuado al costo. Ejemp:

Se estima un volúmen de ventas de 200 000 unidades  
se tiene un inventario inicial de 150 000 unidades  
se espera tener un inventario final  
de 100 000 unidades  
entonces:

Para satisfacer la demanda de 200 000 unidades, -  
se tiene que comprar 50 000 unidades y para tener un -  
inventario de 100 000 unidades; se debe adquirir 100 000  
unidades, el total de compras del mes será de - - - -  
150 000 unidades.

Para las estimaciones en compras es necesario -  
considerar la capacidad adquisitiva de la entidad, la ca-  
pacidad de almacenamiento, stock adecuado y el cash -  
flow.

Para estimar los gastos en operación, es neces-  
ario analizar los gastos del ejercicio anterior, hacer - -  
una separación de gastos fijo y variables; considerar - -  
los aumentos en sueldos y disposiciones fiscales y lega-  
les que puedan afectar en estas cuentas.

Una vez estimados los rublos del Estado de Resul-  
tados, se elabora el estado proforma y se procede a --  
las estimaciones del Estado de Posición financiera.

Se estiman las cuentas por cobrar y pagar a tra--  
vés de los programas estimativos de cobros y pagos, --  
para luego elaborar el cash flow y estimar las cantida-  
des en caja y Bancos; hay que considerar en todas las  
estimaciones de estos rublos de Balance las políticas --  
establecidas para el control de los mismos.

Existen partidas fijas tales como capital social, inversiones a largo plazo y activos fijos, son partidas que no se modifican salvo que existan planes de nuevas adquisiciones en activos fijos aumentos de capital o bien nuevas inversiones.

Con respecto a anticipos de impuestos y el impuesto al ingreso global de empresas; una vez estimadas las utilidades se puede calcular el impuesto anual y así mismo conociendo las cifras base para el cálculo de los pagos provisionales, éstos se pueden estimar.

Tratándose de las cuentas por pagar y la de cuentas por cobrar; se estiman mediante el uso de las estimaciones de compras y ventas respectivamente, los programas de pagos y cobros. La diferencia que resulte entre los saldos iniciales, los nuevos movimientos estimados y los programas serán los saldos finales de estas cuentas.

En depreciaciones y amortizaciones se obtienen a través de aplicar el factor de depreciaciones y amortizaciones anuales autorizados por el fisco o bien por alguna política establecida en la empresa. En pagos anticipados como los seguros y las fianzas, conociendo el monto total se hacen las aplicaciones mensuales, restando estas aplicaciones al saldo inicial obtendremos mes a mes el saldo del rublo, así hasta llegar al final del año para obtener el saldo final de la cuenta. Conociendo el Regimen fiscal de la empresa y de haber estimado las bases de los impuestos, se elabora la cédula de impuestos y su saldo respectivo para luego obtener por diferencia el monto estimativo de la cuenta.

**CONTROL DE RECURSOS.** - Otro aspecto de la administración financiera es el de salvaguardar los recursos con los que cuenta la empresa, para obtener cifras y resultados favorables a la situación general de la entidad.

Se logra mediante los controles que sirven de apoyo en la toma de decisiones, modificación de la distribución de los recursos o establecer medios preventivos para evitar situaciones contrarias a las deseadas tales instrumentos son las políticas y los papeles de trabajo (analíticos y representativos).

**Políticas.** - Se da el nombre de políticas, a aquellas que se elaboran con un propósito de control de ciertas actividades, orientar la acción a determinado aspecto para alcanzar los resultados deseados, o sea reglas o pautas por seguir con el objeto de encaminar los esfuerzos a alcanzar los objetivos.

Existen un sinnúmero de políticas de trabajo en cada una de las áreas o funciones que se realizan en una empresa.

La administración de la entidad dependerá de esas políticas, las cuales se elaboran por la dirección con la asesoría de la gerencia y del contralor. Las políticas son susceptibles de cambio, cuando éstas ya no cumplan con los requisitos generales de todas las políticas administrativas, es decir que las políticas deben de:

1. - Proporcionar resultados favorables a la empresa -- en forma individual (cada recurso) o general (a la entidad).
2. - Alcanzar los objetivos deseados al implantarse.



Estas pautas que se siguen deben de ser de total conocimiento del personal que presta sus servicios a la entidad; que deben de acatarse hasta nuevo aviso (modificación o cambio de estrategia).

**Papeles de trabajo.** - Son cédulas de trabajo donde se encuentran datos susceptibles de evaluarse para tomar decisiones; que hagan cambiar las estrategias administrativas (políticas), solucionar problemas (analizando las causas que hicieron aparecer ciertos resultados) o simplemente verificar que se han seguido las políticas y que éstas han sido favorables.

Los papeles de trabajo son de acuerdo a las necesidades de información o de control de determinado recurso o recursos de la entidad. Son papeles de trabajo analíticos aquellos que sirven de base para investigar el porqué de ciertos cambios o discrepancias con respecto a la planeación financiera (comparación de datos y cifras reales con aquellos estimativos). Los papeles representativos son los que reflejan datos o cifras históricas (hechos ocurridos) o bien datos o cifras que se obtendrán (hechos que ocurrirán); de éstos últimos tenemos los programas y de los anteriores podemos citar: conciliaciones bancarias, arques de clientes, relaciones de cuentas por pagar, etc.

Hay que hacer notar que los programas son distintos a las estimaciones; mientras que los primeros se aseguran con cierto riesgo que ocurrirán, en los segundos existe incertidumbre de su ocurrencia.

**Control administrativo de caja y Bancos.**

**Políticas tales como:**

1. - Establecer un mínimo de saldo de efectivo mensual
2. - Autorización de salidas de efectivo en casos necesarios evitando fugas de efectivo por erogaciones innecesarias o suntuosas.
3. - Cobrar un 20% de indemnización por cheques devueltos por el banco a consecuencia de insuficiencia de fondos.
4. - Indicar un día a la semana para hacer pagos y entregas de facturas a revisión.

Las políticas se establecen de acuerdo a las situaciones particulares de la entidad, necesidades específicas y dependiendo de los objetivos que se desean alcanzar.

#### Papeles de trabajo.-

1. - Cash flow.- Consiste en una serie de conceptos por entradas de efectivo, y de salidas de efectivo respectivamente, en donde se incluye saldo inicial para que posteriormente se le agregue las entradas de efectivo, disminuir las salidas de dinero y obtener así el saldo final (efectivo disponible), siendo de acuerdo al mínimo establecido. El saldo inicial + las entradas - las salidas = al saldo final del mes; siendo deficiente se recurrirá a un tipo de financiamiento o intensificar los cobros a clientes; cuando hubiera exceso entonces se podrá estudiar posibles inversiones o disminuir cuentas por pagar de proveedores que ofrezcan pronto pagos, disminuyendo nuestro pasivo, tenemos la posibilidad de emplear la palanca financiera en la adquisición de artículos para vender.

2. - Conciliaciones Bancarias.- Nos muestra como está constituido el saldo en bancos con respecto al saldo en libros o viceversa, realizar así los ajustes respectivos-

para tener el saldo real. Nos referimos en esta conciliación al chequeo entre el estado de cuenta bancario y el libro de bancos que nos muestra las entradas y salidas de efectivo día con día para conocer saldo diario en Bancos.

- 3.- Verificación física de caja
- 4.- Análisis de las discrepancias entre saldos reales y estimados.

#### Cuentas por cobrar.

- 1.- Establecer un límite de crédito, según el grado de solvencia del cliente.
- 2.- Establecimiento de las condiciones de crédito, tales como: contado comercial, o de 30-60-90-días - de créditos considerables.
- 3.- Establecer condiciones de ventas: contado, C.O.D., crédito, según la solvencia del cliente.
- 4.- Otorgar descuentos por pronto pago.
- 5.- Establecer intereses a créditos en cuentas atrasadas, de más de 120 días.

#### Papeles de trabajo. -

- 1.- Clasificación de clientes de acuerdo a las condiciones de pago que han aceptado.
- 2.- Control de clientes para conocer su solvencia.
- 3.- Kardex o expedientes de clientes con tarjetas individuales.
- 4.- Relación mensual de cuentas por cobrar y/o por - - antigüedad de saldos.
- 5.- Elaboración de programas de cobranza.
- 6.- Elaboración de reportes de cobranza.

Los clientes se clasifican de acuerdo a las condiciones de pago, que ellos han aceptado, entonces la - - clasificación sería de la siguiente manera :

- 1.1 Clientes al contado según el promedio mensual incluyéndose los clientes por mostrador y de ventas a C.O.D.
- 1.2 Clientes en abonos
- 1.3 Clientes a crédito (30 días)
- 1.4 Clientes a crédito (30-60-90 días)

De un total de 100% de clientes un porcentaje - - proporcional será en abonos, crédito a treinta días y de clientes con documentos a 30-60-90 días)

La solvencia de cada cliente se conocerá a través de la fórmula siguiente que proporciona el promedio de recuperación de las ventas que se han hecho con determinado cliente.

$$\frac{\text{Total anual cobrado}}{12} = \text{promedio cobrado}$$

$$\frac{\text{Ventas anuales}}{12} = \text{promedio de ventas}$$

$$\frac{\text{Promedio cobrado}}{\text{Promedio de ventas}} = \% \text{ de recuperación de las ventas.}$$

o sea:

Por cada peso vendido hemos recuperado determinada - cantidad, por ello conoceremos la solvencia que tiene un cliente.

Los programas de cobranza, se elaboran en una hoja tabular de varias columnas, donde se incluyen los totales que se esperan cobrar, de acuerdo a los vencimientos de los contra recibos o facturas. Se anotan los nombres de los clientes, números de facturas o contra recibos e importes. Esta cédula se divide en los días que forman el mes de referencia. Aquí también se incluyen los cobros por cuentas atrasadas y de aquéllas donde se otorgan pronto pagos.

#### **Inventarios.-**

- 1.- Establecer máximos y mínimos en existencias.
- 2.- Control de existencias, a través de una codificación o clasificación, para facilitar su localización.
- 3.- Vender los artículos que mayor tiempo tienen dentro del almacén antes de aquéllos de menor tiempo. Es decir las primeras entradas, las primeras salidas.
- 4.- Considerar la capacidad de almacenamiento y el nivel de rotación de inventarios.
- 5.- Tarjetas de almacén útiles en el control de existencias.
- 6.- Realizar en forma periódica verificaciones del inventario (tomas físicas o muestreo).

#### **Papeles de trabajo.**

- 1.- Para establecer máximos y mínimos, se debe basarse en las experiencias tenidas al respecto, en lo que se refiere a las demandas de los artículos que se venden, ya decíamos en la planeación financiera, al referirnos a los inventarios; que se hacen cédulas para estimar la demanda de artículos, en forma clasificada o global, estas cédulas son útiles para establecer máximos y mínimos en inventarios.

**2. - Hojas de acumulación para inventarios.**

**Activos no circulantes. -**

- 1. - Efectuar inspecciones, para conocer el estado de las instalaciones y ver si las cifras registradas en libros son reales.**
- 2. - Control de depreciaciones y amortizaciones, considerando las tasas autorizadas por el fisco o de aquellas que a la empresa le convengan.**
- 3. - Hacer estudios para ver que alternativa conviene; si reemplazar el activo o repararse.**

**Entre los papeles tendremos las cédulas de control de activos y sus depreciaciones y amortizaciones respectivas, las cuales se cargan a resultados en el periodo correspondiente y las cédulas analíticas del estudio de reemplazos y/o reparaciones.**

**Por lo que se refiere a inversiones a largo plazo debemos verificar si en efecto se tiene invertido el monto que aparece en el Balance; analizar las alternativas de inversión y optar por la que mejor se adapte a las necesidades de la empresa; determinar el costo de oportunidad de mantenerlo invertido comparando con otras alternativas.**

**La buena distribución de los recursos depende de que no exista cantidades en exceso o ciertos recursos faltantes en determinado activo, sino que las cantidades sean las adecuadas; se ha enunciado anteriormente a manera de ejemplos ciertas políticas y papeles de trabajo adecuados, para lograr que las cantidades de activos en**

sus respectivos rublos sean adecuadas. Por ejemplo en caja debe de haber un mínimo para enfrentarse a las necesidades inmediatas, faltante implica no poder cubrir las urgencias o sobrante significa dinero mal distribuido. Excesos en cuentas por cobrar implica una inmovilidad de circulante, no se realiza en forma rápida; se descubre ésto a través de un análisis de cuentas por antigüedad de saldos, ya que si nos guiáramos por el importe que se presenta en el Balance, no nos informa si es un exceso por cuentas morosas o si realmente es proporcional al volúmen de ventas; así mismo podemos decir que una inmovilidad en el saldo de Deudores Diferentes, implica que se ha hecho mal uso de los fondos con los que cuenta la empresa, pues es dinero que debió ser útil en determinada ocasión. El exceso en inventarios es dinero muerto, es decir que no circula, no hay suficientes ventas, no se ha preocupado por disminuirse, se ha comprado en exceso, existe obsolescencia o defectos en el mismo, un faltante en inventarios puede significar -- pérdidas en ventas. Si hay inversiones a corto plazo se dice que se ha canalizado cierto dinero ocioso que ha de proporcionar rendimientos, de igual manera tratándose de inversiones a largo plazo, pero hay que ver si se escogió la mejor alternativa; es decir que si estas inversiones logran obtener buenos rendimientos, que en determinado momento puedan ser medios de consecución de fondos y que no hubiese otra alternativa para utilizar ese dinero ocioso. Con respecto a los activos fijos podemos decir; que al existir excesos en estas partidas implica dinero desperdiciado; produciéndose este exceso ya sea por activos innecesarios o inservibles. Debe de haber por lo tanto un control y que estos activos sean los indispensables para la obtención de los objetivos.

Por consiguiente hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. - Tener cantidades adecuadas y distribuidas de la mejor manera, es decir no tener excesos ni faltantes en cada rublo.
2. - Acatar las políticas que proporcionan los mejores beneficios para tener la adecuada distribución de los recursos.
3. - Tener el control de los recursos a través de los distintos procedimientos administrativos (papeles de trabajo).

Para llegar a obtener buenos rendimientos depende de tener un control de las cuentas de resultados; por eso se necesita de :

1. - Establecer políticas adecuadas para obtener resultados favorables
2. - Control de operaciones mediante los procedimientos administrativos o papeles de trabajo
3. - Que los ingresos sean mayores que los egresos, de acuerdo a un porcentaje apropiado, relacionándose con la capacidad de la empresa, para así obtener óptimos resultados.

**Ventas. -**

**Políticas. -**

- 1 - Vender sólo a C.O. D. a clientes nuevos o que se les haya cancelado su crédito.
2. - Vender al contado no menor a cierta cantidad de unidades.
3. - Vender a la capacidad adquisitiva de la empresa.



La capacidad adquisitiva de la entidad, se refiere a que debe de limitar las compras a la cantidad de cubrirse, es decir si se puede cubrir mensualmente - - - 100 000 de compras se debe vender hasta 120 000 (con 20% de utilidad), y no revasar este límite pues provocaría trastornos en la estabilidad de la empresa; se tendría que financiar de una u otra manera, ocasionándose gastos por intereses (disminución de rendimientos), o bien se incrementaría el pasivo provocando disminución de la liquidez y por ende la reducción de créditos otorgados por los proveedores (palanca financiera); por no poder enfrentarse a la exigibilidad de los pagos a -- consecuencia de la disminución de fondos. De ahí la importancia de limitarse a la capacidad adquisitiva de la empresa, hasta que cambie la situación imperante y se pueda fijar un nuevo límite de esa capacidad.

#### **Papeles de trabajo. -**

- 1. - Registro control de ventas.**
- 2. - Cédula de las ventas preestablecidas**
- 3. - Control de existencias**
- 4. - Registro control de compras**

**Políticas de Rebajas, bonificaciones, descuentos y devoluciones en ventas.**

- 1. - Notas de créditos por faltantes de material, siempre que se compruebe que no fueron entregados al cliente -- o por diferencias de los precios dados**
- 2. - Otorgar descuentos por pronto pago a 10 ó 15 días tomando en consideración las políticas que los proveedores tienen al respecto de los pronto pagos**

3 - No aceptar devoluciones a más de 30 días sin un -- cargo de 20% sobre el valor original de la factura

### **Compras -**

- 1 - Comprar según capacidad adquisitiva
- 2 - Aprovechar las políticas de cuentas por pagar
- 3 - Coordinación con las políticas de inventarios
- 4 - Hacer devoluciones a proveedores cuando estén fuera de programa o existan desperfectos en las mercancías -- solicitadas

### **Gastos de operación. -**

- 1 - Hacer los gastos estrictamente indispensables para el funcionamiento de la empresa
- 2 - Establecer un control de gastos mediante la creación de un fondo fijo de caja, límite que se debe gastar en el mes.
- 3 - Establecer provisiones para realizar el cargo a gastos de operación, aunque éstos no sean erogados en el mes.
- 4 - Autorización para erogaciones
- 5 - Aprovechar las políticas legales de la mejor manera en materia fiscal, laboral etc.

Para cada clasificación de gastos debe de haber -- ciertas políticas que impidan los excesos en gastos, por no ser necesarios o evitar desaprovechar la mejor manera de reducir gastos ejm: tratándose de fletes y acarreos por ventas realizadas fuera de plaza, si no se tiene la po

lítica de pagarlos sólo en determinados casos, aumentan los gastos por este concepto a medida que las ventas se incrementaran.

Tratándose de sueldos y salarios se debe de fijar políticas en materia de personal; estableciendo niveles de sueldos, de acuerdo al grado de responsabilidad y niveles jerárquicos.

Es necesario hacer estimación de gastos generales para cada departamento y de aquéllos de distribución, -- analizar gastos fijos y variables, establecer límites máximos de erogación por estos conceptos y establecer políticas de control para cada uno de ellos.

Fuentes de Recursos. - Las fuentes de recursos -- son aquéllos que proporcionan terceros tales como proveedores, bancos, acreedores, etc., y las que proporcionan socios o propietarios por el capital invertido o la reinversión de utilidades; al igual que en el caso de los recursos debe de haber una distribución adecuada. Hay que tomar en cuenta que las fuentes externas no sobrepasen a las fuentes de recursos proporcionados internamente, implicaría insolvencia en la entidad, pues estaría en manos de acreedores; además exceso en pasivo circulante en relación a activo circulante significa poca liquidez, o sea, es desproporcionar la relación pues existe mayor pasivo que activo circulante. Si se tiene mejor distribución de las fuentes de recursos, habrá una estabilidad, ya que la relación entre el capital y el pasivo es mayor el primero que el segundo.

En la administración financiera de las fuentes de recursos implica también:

1. - Elaboración de políticas
2. - Control de fuentes de recursos a través de papeles de trabajo; para mantener las cantidades adecuadas y distribuirlas de la manera mejor.

**Cuentas por pagar.** - A éste rublo se le ha denominado palanca financiera, puesto que es la mejor manera de financiarse en la obtención de artículos que proporcionan ingresos; de ahí su importancia, por eso se debe tener un control de estas cuentas para evitar atrasos que perjudiquen este tipo de financiamiento o perder el crédito que proporcionan los proveedores.

1. - Realizar pagos a 30 días de su vencimiento.
2. - Aceptar los descuentos por pronto pago que se conceden.
3. - En compras mayores aceptar documentos a 30-60-90 días.
4. - En compras menores pagarlas al contado.
5. - Aprovechar al máximo, en forma conveniente, las facilidades que otorga cada proveedor.

#### **Papeles de trabajo.** -

1. - Programas de pago.
2. - Relación de cuentas por pagar
3. - Control de compras a través del registro-control de adquisiciones.

**Acreeedores Diversos.** - Fuentes de financiamiento por préstamos bancarios o por otra índole, por adquisiciones de activos fijos, o mejoras a los mismos, así también por artículos que se emplean en la realización de las operaciones, tales como cantidades considerables de papelería, de publicidad o de propaganda. Hay que tomar en cuenta que éstos sean adecuados y de costo menor a otras alternativas.

Los impuestos por pagar pueden considerarse, en cierta forma como fuente de financiamiento, puesto que toda empresa debe de diferir en lo posible y adecuadamente la obligación de cubrir impuestos.

### Políticas.

1. - Diferir el pago de impuestos lo más posible.
2. - Aprovechar al máximo las políticas impuestas por el fisco y en forma más adecuada a la empresa.
3. - Evitar sanciones, recargos o gastos de otra índole que repercutan en las utilidades; salvo en casos necesarios o de situaciones fuera del control de la empresa.

**El capital.** - Fuente de recursos en forma interna, inversiones que no implican costo de capital, pues su fuente no es externa, tan sólo el costo de oportunidad de aceptar la alternativa de inmovilidad, invirtiendo -- los rendimientos que se produzcan

Entre las políticas podemos citar:

1. - Redistribución de los rendimientos en la empresa, cuando la situación lo amerite o bien aumentar o disminuir el porcentaje de distribución de dividendos.
2. - Otorgar anticipos a la participación de utilidades a los trabajadores junto con el aguinaldo anual, cuando se presupone utilidades, evitando así desembolsos de cantidades mayores en la fecha que se debe de entregar la participación.

## ANALISIS FINANCIERO.

Una de las funciones más importantes de la administración financiera, es la de analizar la posición económica de la entidad, para estimar sus posibilidades, verificar su buena marcha o en su caso mejorar la situación, conociendo las causas que originan algo desfavorable.

Hemos analizado en anteriores párrafos, que para llevar a cabo la administración financiera eficientemente, se necesita de un eficaz control interno ( aspecto administrativo) así obtener los insumos básicos para procesarlos (contabilidad) fuente de información para realizar la actividad financiera. Se inicia esta función a través de la Planeación financiera (estimación de cifras y resultados de un periodo) y de un control de recursos para hacer buen uso de los mismos; así también su distribución adecuada, mediante la implantación de políticas y de la elaboración de papeles de trabajo; de carácter preventivo (programas), representativos (datos históricos) o analíticos (confrontación de datos reales y estimativos), ahora bien el análisis financiero es el instrumento adecuado para conocer la situación de la entidad, dictar medidas de previsión, conocer las posibilidades futuras para nuevas inversiones o ampliaciones.

El análisis financiero se fundamenta en el estudio de los Estados Financieros principales, a saber, el Balance y el Estado de Resultados, se busca poner en relación diferentes cuentas o rúbricas de balance y/o de resultados, con el fin de tener razones características o claves para cerciorarse de la situación imperante en la entidad.

**El Balance es un cuadro que presenta por un lado los bienes de explotación de la empresa (activos), y por otro lado el origen financiero de estos bienes (pasivo y capital).**

**La entidad para llevar a cabo una actividad económica, emplea un conjunto de recursos, ésto significa -- desde el punto de vista financiero, que la empresa obtiene para su disposición capitales más o menos adaptados al objetivo que se persigue. Por lo tanto el Balance detalla.**

**1.- Fuentes de capital de los propietarios o socios y de acreedores.**

**2 - Utilización de esas fuentes de capital; activos circulantes (inventarios, créditos a clientes, dinero disponible) y activos no circulantes (inversiones, equipos, instalaciones y cargos diferidos).**

**El activo con el pasivo y capital se equilibran necesariamente, la empresa emplea todos los capitales de que dispone y no más. El registro de las utilidades mientras permanezcan en la empresa, representan una fuente de financiamiento y con respecto a las pérdidas significa que no se empleó eficientemente los recursos disponibles.**

**Los activos pueden ser:**

**Activos acíclicos o inmovilizados - Los medios adquiridos o constituidos por la empresa para llevar a cabo las actividades normales y alcanzar sus objetivos.**

**Activos Cíclicos o circulantes.** - Cuya realización es menor de un año y son destinados a ser consumidos a medida de las necesidades de operación de la empresa, se transforman continuamente los unos en los otros -- según un proceso cíclico de compra-venta-cobro.

Las rúbricas de pasivo y capital se pueden agrupar de la siguiente manera:

1. - Capital y reservas. - Los llamados fondos propios, - comprenden los capitales que pertenecen al propietario o socios, es decir, por aportaciones de capital y las -- cantidades de utilidades inmovilizadas.
2. - El pasivo o deudas hacia terceros. - Fuentes de capital externo.
3. - El resultado. - Utilidades o pérdidas que se hayan obtenido dependiendo de como se hizo la distribución de -- los recursos y de las actividades que se realizaron.

El Estado de resultados muestra por un periodo de terminado, la composición del resultado (superávit o déficit), que aparece en el Balance; se forma por las Ventas, los costos de adquisición, los gastos ocasionados al realizar las actividades, otros ingresos, fuera del giro normal de la entidad y el impuesto causado a consecuencia de las utilidades producidas, y obtener los rendimientos netos del periodo.

Ambos estados financieros están estrechamente ligados, de tal manera que no se puede elaborar un estado sin el otro. El Balance representa a una fecha determinada la situación de la empresa, es alimentado de periodo en periodo de los resultados; por otro lado el estado de



resultados muestra las ventas que se hicieron, cual fue el costo de lo vendido y cuanto se gastó para obtener -- finalmente la utilidad o pérdida.

Las razones financieras, relacionan rublos específicos del Balance o del estado de resultados, así como también combinación de ambos, siendo instrumentos primarios del análisis, empero, es necesario tener seguridad de la autenticidad de las cifras y resultados que se presentan en los Estados Financieros, ya que por lo contrario, si no son cifras reales, la información que proporcionan las razones es distorsionada. Las razones indican que por cada peso distribuido en cierto rublo hay una cierta cantidad dentro de otro rublo. Para relacionar una cuenta con otra se necesita tomar en consideración - que información se desea obtener.

Ejem: Si queremos conocer la razón circulante, - basta relacionar al activo circulante con el pasivo circulante; el resultado indicará que por cada peso de pasivo - circulante tenemos tanto de activo circulante si es menor el peso significa poca liquidez o sea no se tiene el suficiente activo circulante para cubrir el pasivo circulante.

Para conocer el promedio de cobros de las cuentas - por cobrar, se relacionan:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar x 365}}{\text{Ventas a Crédito}}$$

El resultado muestra el promedio de cobro, señalándose si es igual o menor al plazo otorgado a los clientes - para efectuar sus pagos, de esta manera se dice que la -- rotación es favorable; si por el contrario resulta mayor, se supone una deficiente cobranza.

Las razones señalan el camino a seguir para profundizar el análisis y llegar a conocer las causas que originan las deficiencias.

Otros instrumentos de análisis son los estados comparativos mediante el uso de los porcentajes tendenciales y simples; conociéndose la evolución que ha tenido la empresa a lo largo de dos o más periodos.

El método de porcentajes tendenciales consiste en designar a cada rublo de los Estados financieros un 100% para luego compararse con otros estados financieros, viendo la proporción que existe de incremento o disminución de las cuentas consideradas individualmente.

En el método de porcentajes simples, se considera como un 100% el total de activos, para que posteriormente se obtengan los porcentajes que cada una de las cuentas de activo tienen con respecto al gran total, de la misma forma se hace con el pasivo y capital. Tratándose de cuentas de resultados se considera al 100% el total de las ventas netas, se calculan los porcentajes de los demás rublos con respecto a las ventas netas y se obtienen los márgenes de utilidad.

Se puede hacer comparaciones con este último método calculándose los porcentajes de dos o más estados financieros de distintos periodos.

Con el método de porcentajes simples y las razones financieras se comparan datos reales y estimativos

de un periodo, y detectar las discrepancias entre ellos. Así mismo se emplea el análisis de diferencias entre las cifras reales y las estimadas. Todos estos métodos proporcionan el camino a seguir para analizar las deficiencias y llegar a conocer las causas que las originan; tomar medidas previsoras, cambiar métodos de control, modificar políticas etc. En casos favorables se podrá hacer estudios para ampliaciones o nuevas inversiones.

En análisis financiero se enfoca en el estudio de la situación económica de la entidad a través de tres elementos fundamentales, los cuales son:

Liquidez  
Solvencia  
Rentabilidad

Los esfuerzos de la administración financiera, se encaminan a mantener en óptimas condiciones estos tres elementos, mediante la planeación financiera, la elaboración de políticas y el control de los recursos y fuentes de los mismos.

La liquidez de una empresa se juzga por la capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, a medida de que éstas vencen. La liquidez no se refiere a la totalidad de las finanzas de una empresa, sino a la habilidad para convertir en disponible determinados activos circulantes.

La liquidez de la entidad se conoce principalmente con la diferencia que hay entre el activo circulante y el pasivo circulante comunmente llamado capital de trabajo.

Entre las razones para conocer la liquidez de una empresa tenemos:

Índice de solvencia  $\frac{\text{activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$

Prueba de ácido  $\frac{\text{Activo circulante-inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$

Las anteriores razones señalan en forma general la liquidez de la entidad, para así poder enfocar el análisis. Existe un buen número de razones para juzgar la liquidez en rublos específicos como en inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar entre ellas tenemos:

Rotación de inventarios  $\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$

Plazo promedio de inventarios  $\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}}$

Rotación de cuentas por cobrar  $\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{promedio de cuentas por cobrar}}$

Plazo promedio de cuentas por cobrar.  $\frac{360 \text{ días}}{\text{rotación de cuentas por cobrar}}$

o sea:

$\frac{360 \text{ días. promedio de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$

rotación de cuentas por pagar

Compras anuales a crédito/promedio de cuentas por pagar.

Plazo promedio de cuentas por pagar

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{rotación de cuentas por pagar.}}$$

Plazo promedio de cuentas por pagar

$$\frac{360 \text{ días. cuentas promedio por pagar}}{\text{Compras anuales a crédito}}$$

El análisis de antigüedad de saldo, es una técnica para evaluar la composición de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. Se descompone en grupos basados en mensualidades, corriéndola tres o cuatro meses hacia atrás y los porcentajes correspondientes de cuentas de 15/30 días, 31/60 días, 61/90 días, 91/ a más días; indicando los nombres de los clientes o proveedores, facturas, importes y totales.

Endeudamiento o solvencia. - indicará el monto del dinero de terceros que se utiliza en el esfuerzo para generar utilidades, debe ser este monto adecuado, evitando que la empresa llegue a un punto tal de insolvencia, ya que mientras mayor sea el endeudamiento, mayor será la probabilidad de que la empresa no esté en condiciones de pagar a sus acreedores. Al no emplearse adecuadamente este tipo de fuente de recursos, provoca disminución en la rentabilidad a consecuencia de intereses por préstamos, gastos por moras en pagos, no aprovechar descuentos por pronto pagos etc.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Razón pasivo a capitalización total} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Capital total}}$$

**Las medidas de rentabilidad.** - Se relacionan con los rendimientos de la empresa, de las ventas, activo o capital, permitiendo evaluar las ganancias de la empresa, considerándose el nivel de ventas, los activos y el capital propio.

Entre las medidas de rentabilidad tenemos:

**El estado de ingresos porcentuales.** - Sistema usual para evaluar la rentabilidad en relación al volumen de ventas o sea la interpretación del estado de resultados expresados en porcentajes para obtener márgenes de utilidad; -- entonces decimos que un margen de utilidad bruta indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de considerar el costo. Un margen de utilidad en operación, es el porcentaje que queda después de considerar los gastos de operación. Un margen de utilidad neta, es el porcentaje que se obtiene una vez deducido el impuesto correspondiente y de haber hecho el cálculo de la participación de utilidades a los trabajadores.

$$\text{Rotación de activo} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rendimiento de la inversión.} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Margen de utilidad neta por rotación de activo total.

o sea: 
$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas}} \quad \times \quad \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

En resumen podemos decir:

- 1.- Un análisis financiero es la interpretación de los Estados Financieros, con el objeto de conocer la situación general de la entidad.
- 2.- Mediante el análisis financiero podemos conocer:
  - 2.1 Si existe una eficiente distribución de los recursos.
  - 2.2 Si hay un buen manejo de los mismos.
  - 2.3 Si las fuentes de los recursos son adecuadas a la empresa.
  - 2.4 Si las fuentes de los recursos son empleadas eficazmente, para la consecución de los recursos.
  - 2.5 Si los resultados obtenidos son a consecuencia del buen o mal uso de los recursos.
- 3.- El análisis financiero se inicia a través de los siguientes medios:
  - 3.1 Razones financieras
  - 3.2 Comparación de estados financieros
  - 3.3 Método de porcentajes tendenciales.

**3.4 Método de porcentajes simples**

**3.5 Análisis de cifras reales y estimadas.**

Se usan estos métodos, siempre y cuando se tenga la seguridad de que las cifras son reales, comprobadas - mediante las prácticas de auditoría en sus distintas especialidades.

4.- Las situaciones desfavorables o favorables a la empresa se analizan más profundamente, por medio de estudios específicos que llegan a descubrir las causas que las originan.

5.- Las causas desfavorables, ya conocidas darán las pautas para dictar medidas previsoras, modificar políticas o cambiarlas, implantar otros procedimientos administrativos o modificar los ya existentes, establecer políticas transitorias etc.

6.- Las causas favorables indicarán que las políticas son adecuadas, los procedimientos administrativos han sido seguidos; servirá el conocimiento de estas causas que favorecen a la empresa para hacer proyectos de inversiones o ampliaciones.

**Financiamiento.-** Es la actividad que consiste en proporcionar los recursos o fondos necesarios para efectuar las operaciones. La función se realiza mediante el análisis de los distintos medios de consecución de recursos, de acuerdo al costo de capital entre más reducido es mejor; y las condiciones de pago, procurando sean las más favorables.



Entre las fuentes de financiamiento a corto plazo (menor de un año), podemos citar:

**Cuentas por pagar.** - Las compras en cuenta abierta es la fuente principal de financiamiento a corto plazo, e incluye todas las transacciones en las cuales se compra mercancía. El comprador al aceptar la mercancía con viene en pagar al proveedor.

Este tipo de financiamiento es de mucha importancia para la empresa, por consiguiente es necesario llevar un control de cuentas por pagar, para que se proporcionen las mercancías objeto de las ventas. Hay que tomar en consideración:

1.- **Condiciones de pago.** - Se establece el periodo de crédito, el monto, si hay un descuento por pago al contado, el periodo del descuento por pronto pago, y la fecha en que se inicia el periodo de crédito.

2.- **Descuentos por pronto pago.** Estos descuentos son normalmente del 1% a 5%, si el comprador paga dentro de un periodo tal máximo de días, después de la iniciación del periodo de crédito que puede tomarse el descuento.

El descuento por pronto pago puede proporcionar ventajas a la entidad, puesto que reduce el costo de adquisición de las mercancías, así mismo el costo de financiamiento, cuando éste es por otros medios o en caso contrario la decisión de renunciar a estos descuentos y el costo que ocasiona dicha alternativa.

**Control.** - Se controla mediante los programas de pago, requerimientos de compras y el análisis de las condiciones de pago de cada proveedor.

**Programación de pagos.** - Mensualmente se elabora, consiste en una hoja tabular en donde se señala:

- a) nombre del proveedor y número de contra recibo y/o facturas.
- b) Iniciación del periodo de crédito, siendo la fecha de factura o de revisión.
- c) Fecha de pago
- d) Importes
- e) Importes de descuentos
- f) Importes netos a pagar.

Generalmente, las empresas optan por hacer pagos a proveedores, un día a la semana en determinado horario, esto beneficia puesto que:

. Los movimientos en bancos son más lentos y se mantiene un mínimo disponible básico, que beneficia para que el banco considere a la empresa como buen cliente, que puede proporcionarle servicios ventajosos a la empresa.

. En cierta forma permite acumular fondos para hacer una distribución adecuada y poder hacer frente a las cuentas por pagar, impuestos y otras obligaciones.

**Requerimiento de compra.** - A través de las compras estimadas y los programas de adquisiciones mensuales, proporcionan los datos necesarios para hacer una programación de pedidos a proveedores, evitando acumulaciones de crédito, y poder diferir la obligación-

de cubrir esos créditos.

Los programas de adquisiciones tienen los siguientes conceptos:

- a) nombre del proveedor
- b) Fecha de la orden de compra
- c) Fecha de entrega
- d) Periodo de revisión (iniciación del periodo de crédito).

Las relaciones mensuales de cuentas por pagar, sirven para hacer una clasificación base de la elaboración del programa de pagos.

La clasificación, anteriormente citada se le denomina calendario de pagos, que incluye:

- a) Nombre del proveedor, número de contra recibo o facturas.
- b) Iniciación del periodo de crédito.
- c) Columnas para indicar las fechas en que se puede tomar el descuento y la fecha límite del periodo de crédito, cuando se debe pagar el importe total.

El análisis de las condiciones de pago, es una cédula que contiene:

- a) los nombres de los proveedores
- b) condiciones de crédito, las cuales otorgan.
- c) Descuentos que otorgan por concepto de pronto pago.

Esta cédula se puede hacer en forma clasificada, es decir, por grupos de proveedores que otorguen descuentos similares y además condiciones de pago iguales.

**Ejemplo:**

<b>Proveedor</b>	<b>Condi ciones de credito.</b>	<b>Cantidad de crédito</b>	<b>Costo de remun ciar el crédito</b>	
A	2/10 neto 30 d	100 000	2 000	2 %
B	1/10 neto 45 d	30 000	300	1 %
C	3/10 neto 60 d	50 000	1 500	3 %
D	4/10 neto 60 d	20 000	800	4 %
		<u>200 000</u>	<u>4 600</u>	
		=====	=====	

Mediante esta cédula se conoce el monto que se ahorra si se aprovecha los descuentos por pronto pago y se pierde si no se aceptan.

Algunas veces no hay fondos suficientes para aprovechar los descuentos por pronto pago, empero, la distribución de los fondos destinados al pago de cuentas por pagar debe de ser adecuada, a tal grado que puedan ser aprovechadas en una u otra manera las ventajas que proporcionan los proveedores.

Cuando las cantidades requeridas de mercancías son mayores, la empresa puede diferir sus pagos a través de la aceptación de documentos a 30, 60, 90 días respectivamente, sin ningún costo adicional, el tratamiento es similar al de las cuentas por pagar, salvo que aquí no se otorgan descuentos, tan sólo la entidad se beneficia a medida que difiera sus pagos.

En ocasiones se pactan intereses por documentos, tales como los pagarés, en este tipo de financiamientos necesarios analizar el costo que ocasiona su utilización comparándose con otras alternativas.

Los impuestos por pagar y otros pasivos constituyen en cierta forma a la consecución de fondos, en la medida que la empresa difiere sus pagos, tomando en cuenta que no contribuyan a desventajas posteriores, tales como multas, recargos, sanciones, intereses etc.

Documentos o préstamos directos. - Préstamos a un sólo pago por parte del solicitante a través de una Institución de Crédito, cuando la empresa requiere de fondos adicionales en un periodo, se acepta un documento donde se especifica la fecha de vencimiento y la tasa de interés que se carga en el periodo de vencimiento siendo de 30 a 90 días, el interés es un porcentaje fijo.

Línea de Crédito. - A través de descuento de documentos en una Institución de Crédito. El banco acepta documentos firmados por clientes a favor de la empresa, cobrando un interés y comisión por los mismos, depositando en la cuenta corriente el residuo. Se hace un préstamo con una cantidad máxima en un momento cualquiera, es posible que se pueda pedir más allá del monto fijado, pero por ningún momento el saldo del préstamo puede exceder de la cantidad fijada.

En toda línea de crédito se requiere saldos compensatorios en la cuenta de depósito a la vista igual a cierto porcentaje de la suma que presta, normalmente se requiere del 10 al 20%.

**Para su control se necesita:**

**1. - Cédula de control de documentos descontados en -- donde se incluye:**

- 1.1 Nombre del cliente**
- 1.2 Fecha de aceptación**
- 1.3 Fecha de vencimiento**
- 1.4 Importe**
- 1.5 Total**

**2. - Cédula de control mensual de documentos que vence en el mes .**

- 2.1 Nombre del cliente**
- 2.2 Fecha de vencimiento**
- 2.3 Importes y totales.**

**3. - Cédula de control de préstamos por medio de línea - de crédito que incluye:**

- 3.1 meses del año**
- 3.2 préstamos**
- 3.3 Cancelaciones**
- 3.4 Saldo**

**4. - Cédula del cálculo del costo por línea de crédito, indicando los intereses, comisiones y demás gastos que -- se ocasionan al usar este medio de financiamiento; incluye meses, importantes y porcentos.**

**Préstamos privados. - Préstamos que hacen terceros a la empresa con un interés pactado.**

**Anticipo de clientes.** - Pago que los clientes hacen antes de recibir la mercancía que solicitan, no acarrea ningún costo explícito, pero es un medio de financiarse a corto plazo.

Existen otros tipos de financiamiento a corto plazo pero éstos son préstamos prendarios, es decir con garantía, normalmente de un activo circulante o equipo.

**Financiamiento a largo plazo y mediano plazo.**

**Arrendamiento financiero.** - Adquisición de activos fijos en arrendamiento, el arrendador paga los costos -- de mantenimiento y el arrendatario exclusivamente por el uso del activo.

**Préstamo de habilitación o avío.** - Préstamo para -- que la empresa pueda adquirir mercancías, pago de jornales, salarios y gastos directos indispensables en la entidad.

**Préstamos refaccionarios.** - Para adquisiciones y mejoras en activos fijos.

**Bonos, obligaciones.** - Que pueden ser con garantía o sin ella.

Las reservas y la inmovilidad de utilidades constituyen medios de financiamiento, sin costo explícito más que el costo de oportunidad.

Cualquier forma de financiamiento requiere que sea adecuado, el menos costoso, el más favorable a la empresa, dependiendo de las necesidades que se presenten, por consiguiente es necesario analizar las distintas alternativas en dos aspectos.

1. - Cuantitativos.- Con respecto al costo de financiamiento.
2. - Cualitativo.- Con respecto a las características del medio de financiamiento.
- 3 - Costo de financiamiento.- Calculado en forma general, cuando se utilizan dos o más medios o en forma individual.

Se entiende que la inversión tiene como objetivo obtener utilidades que ofrezcan rentabilidad, que por lo menos iguales al costo de capital o financiamiento. El costo de financiamiento se determina de dos puntos de vista:

- 1o.- Costo de obtención (explícito); intereses, gastos -- que generan la obtención de fondos.
- 2o.- Costo de inversión (implícito); basándose en el costo de oportunidad.

El costo de financiamiento calculado en forma general puede ser un promedio ponderado de los costos actuales y futuros de cada partida del pasivo y capital, para eso se elabora una cédula que incluye los siguientes puntos:

1. - Una columna donde se elistan las fuentes de recursos.
2. - Otra columna donde se indica el monto que se obtuvo en cada fuente de financiamiento.
3. - Una tercera columna indicará que porcentaje le corresponde a cada una de las cantidades adquiridas con determinada fuente de financiamiento sobre un total adquirido (100%).



4. - Costo total que se tiene al hacer uso de cada una - de estas fuentes.

5. - Porcentaje que representa el costo de cada tipo de financiamiento; se obtiene dividiendo la columna (4) entre la columna (2), de aquellas partidas que son deducibles a los ingresos con respecto a las disposiciones -- fiscales.

6. - Porcentaje que queda una vez calculado el impuesto a los ingresos, que es igual a la mitad de los porcentos que se presentan en la columna (5); pués en cierta forma no se dedujo la totalidad de los gastos, ya que se paga parte proporcional de impuestos a los ingresos -- gravables.

7. - Multiplicando la columna (6) por la columna (3), se obtiene el costo ponderado, siendo la suma total de esta columna el costo global de financiamiento.

## V IMPLANTACION DE UN SISTEMA CONTABLE-ADMINISTRATIVO.

Toda empresa distribuidora tiene como actividad esencial, la compra-venta de bienes, cuyas operaciones debe de controlar mediante un sistema administrativo-contable, siendo éste un medio para la obtención de información adecuada a la toma de decisiones y de insumos básicos en el análisis financiero.

Al instalar un sistema, es importante, primero efectuar un estudio acerca del funcionamiento y de las necesidades de la empresa, dándose un enfoque hacia el Control Interno.

Hay que tomarse en cuenta que al implantarse un sistema traerá consigo un gasto, debido a la instalación, por consiguiente debe estar perfectamente estudiado el sistema y sí su aplicación producirá beneficios.

Una vez implantado el sistema habrá que hacer estudios adicionales para detectar fallas o simplemente determinar algunas mejoras al sistema.

El principal problema consistirá en seleccionar el sistema de información y de control, de tal forma que quede íntimamente ligado en el desarrollo de las operaciones y la contabilidad, con la finalidad de obtener con secuentemente un mejor control y datos confiables para la selección de alternativas en las decisiones.

Tratándose de organización, es decir, cuando una empresa inicia sus actividades, para desarrollar sus --

funciones es necesario también establecer un sistema, - es importante que se investigue o se estudie a empre-- sas del mismo giro, procurándose la información sufi - ciente de su funcionamiento, con el propósito de estruc - turar el sistema.

Si por el contrario, la empresa se encuentra en - plana marcha, empero, ha trabajado con un sistema in - siciente de control e información; y se desea modifi - carlo, se necesita reorganizar el sistema.

Una reorganización se inicia a través del estudio del actual sistema, para luego proceder hacer los cam - bios o modificaciones. Se hará observaciones al siste - ma, se entrevistará el personal y luego se elaborará - los manuales de procedimientos de la nueva estructu - ra.

Para llevar a cabo la implantación del sistema - se realizan las siguientes actividades:

1. - Estudio g eneral de la entidad
2. - Detectar las irregularidades que haya tenido, así -- como las fallas.
3. - Elaboración de alternativas o soluciones a lo ante - rior, siendo cambios o modificaciones al sistema anti - guo.
4. - Elaboración del anteproyecto al nuevo sistema, pro - cediendo hacer eliminaciones o modificaciones, unas u otras a suger encias de los funcionarios.
5. - Elaboración del proyecto. - De acuerdo a las deci - siones finales acordadas, se procede a hacer una siste - matización de las mismas y establecer el orden en que se han de seguir, tomándose en cuenta que el sistema - administ rativo debe coordi narse con el sistema conta --

ble implantado; o sea que debe de haber hilación entre todas las funciones que se realizan en la empresa y por lo tanto la función contable.

Se elabora el proyecto de los procedimientos que hay que seguir, formas y registros que habrá que utilizarse a efecto de obtener los informes y controles, estableciendo el sistema contable adecuado para el procesamiento de datos e informes que se le suministran.

Un aspecto importante en la implantación, es el de diseñar de manera correcta y apropiada las formas y demás papelería que deberá de usarse, teniendo que poner especial cuidado para evitar el diseño de documentación innecesaria, pues elevarían los costos y daría lugar a la obtención de datos extemporáneos e insertables.

Entre los requisitos que deben de llevar dichas formas para su máximo rendimiento están:

- a) Determinado color de papel, de acuerdo a su manejo y distribución.
- b) De tamaño especial, para que su archivo no sea complicado.
- c) Que se precise su objetivo para dar una información oportuna.
- d) Que se señale quienes lo utilizan
- e) Que los datos e informes sean claros, completos y concisos.

Antes de diseñar el sistema contable adecuado, hay que elaborar un catálogo de cuentas, con el objeto de facilitar la información financiera y administrativa, así como en la realización de los Estados Financieros.

El catálogo de cuentas tiene particular importancia-pués permite que la información que se proporciona sea-consistente y secuencial, ni que varíe la codificación de un estado a otro.

6. - Elaboración de manuales de procedimientos.- Para -- que cada miembro ejecute su labor de acuerdo a los proce-- di mientos que se implantaron o en su defecto dar instruc-- ciones al Personal.

Una vez realizados estos puntos, se pone en marcha el sistema planeado, lo más conveniente, antes de que em-- piece a funcionar el nuevo sistema, es el de establecer -- una fecha determinada para iniciarlo, al llegar la fecha se corta el funcionamiento del sistema anterior y se continua-- con el nuevo. Todas las operaciones que hubiesen sido rea-- lizadas con el sistema anterior y no han sido cuantificadas, se procederá a intercalarlas de la mejor manera al nuevo-- sistema; y de aquéllas que por el contrario se cuantifica-- ron, se deberán ajustarse para introducirlas al nuevo sis-- tema.

Cabe señalar que hay ocasiones en que la implanta-- ción del sistema se hace instantáneamente y en otras oca-- siones paulatinamente, dependie ndo de la complejidad de -- las operaciones. Sin embargo, una vez implantado, se ten-- drá en observación du rante un tiempo. Efectuándose pos-- teriormente un análisis de resultados, si son favorables se continua con el sistema, más si hubiese situaciones desfa-- vorables se procede hacer cambios o modificaciones perti-- nentes.

**El control del sistema debe hacerse en dos etapas:**

**1o. En forma departamental.** - Análisis de los procedimientos, formas y registros.

**2o. En forma general.** - El mismo análisis, sólo que aquí en forma interdepartamental.

Al implantarse el sistema administrativo-contable se debe de efectuar inspecciones constantes al funcionamiento de la misma, pues en ocasiones el mal uso de los procedimientos o impericia por parte del personal conducen al fracaso; esta inspección contribuirá al control del sistema; se podrá modificar o hacer cambios; o tan sólo adecuarlo a las necesidades de información.

**Resumiendo podemos decir:**

Se entiende por un sistema administrativo-contable, a la serie de procedimientos, registros y controles para llevar a cabo la ejecución de las tareas ordinarias al realizar las actividades normales de la empresa (aspecto administrativo); y en la clasificación de cuentas, registros y controles en el procesamiento de datos-útiles en la elaboración de informes administrativos y financieros (aspecto contable).

Todo sistema debe llenar ciertos requisitos, sin los cuales no podría cumplir con sus objetivos, que es el de proporcionar en forma fidedigna cada una de las operaciones que se realizan, por tanto es necesario:

- 1.- Que exista una organización
- 2.- Que se usen procedimientos consistentes.
- 3.- Utilización de formas y registros ordenados que proporcionen pruebas suficientes en la realización de las operaciones que se realizan.

Para cumplir con los objetivos de información y control, el sistema debe de :

- 1.- Proporcionar toda información financiera necesaria.
- 2.- Controlar todas las operaciones de la empresa.
- 3.- Ejercer control de los recursos con que cuenta la empresa.
- 4.- Que los informes sean oportunos.

En muchas empresas medianas o pequeñas se subestiman las ventajas de tener un sistema administrativo-contable apropiado, puesto que no se obtiene la información y el control requeridos, para conducirlos como debiera ser.

En el establecimiento de un sistema, es menester tomar en consideración ciertos principios básicos:

#### . Análisis de las actividades de la empresa

- ¿ Cómo se realizan las operaciones ?
- ¿ Son apropiados los procedimientos y métodos de ejecución ?
- ¿ Son adecuadas las formas utilizadas como prueba de las operaciones ?
- ¿ Son adecuados los registros-control de operaciones ?
- ¿ Es idóneo el personal que trabaja en la empresa

o está capacitado para que efectúe óptimamente las actividades cotidianas?

¿ Hay división de labores? ¿ Existe jerarquías?

. Análisis de las operaciones de la empresa, para establecer un catálogo de cuentas que permita homogenizarlas.

. Establecer las formas y los registros apropiados para el control de operaciones.

. Establecer los métodos contables adecuados, de - - concordancia con el volumen de operaciones, que puedan cumplir el requisito de oportunidad.

. Diseño de los Estados Financieros y reportes que deben prepararse.

. Adecuar el sistema contable a las exigencias del Gobierno federal o local en materia impositiva y legal.

Para controlar el sistema, existe un plan determinado coordinado entre la contabilidad, la función de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de la entidad pueda depender de estos elementos para tener una información segura y proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia en la ejecución de las operaciones y la adhesión a las políticas.

Es vital el control dentro de la entidad; ya decíamos al referirnos al control interno, pues permite la delegación de la administración de la misma a terceros. También evita errores que en ocasiones resultan altamente costosos.



**Al establecer un control se requiere de un cuidadoso análisis de la estructura de la empresa, puesto que debe de estar condicionado a las necesidades de la misma.**

**Se establece el control en una empresa, fijando responsabilidades y obligaciones a cada miembro, logrando la fluidez en las operaciones y sin duda la eficacia de las mismas; abarca todas las funciones o áreas que se encuentran en la empresa de acuerdo al organigrama establecido.**

**La tarea de supervisión y control es función del auditor interno y el gerente es el responsable de la misma, ya que funge como coordinador de las actividades que se realizan en la empresa.**

## CONCLUSION

Para alcanzar los objetivos, la empresa debe de establecer un sistema administrativo contable, que le permita controlar todas sus operaciones. La estructura administrativa-contable es el llamado CONTROL-INTERNO ; que es una serie de planes de organización, métodos y procedimientos que tienen por objeto la eficiencia de las operaciones y la observancia de las políticas administrativas.

El Control Interno se basa en una organización estructural a través de la división de labores, asignación de responsabilidades. El organigrama nos permite conocer en forma gráfica, lo anterior; se señala los puestos directivos y de ejecución de labores. El elemento humano es fundamental por lo tanto se necesita seleccionar y capacitarlo, colocando a cada miembro en un puesto donde rinda al máximo según sus experiencias y aptitudes. La selección del personal se logra mediante el empleo de las técnicas de administración de Recursos Humanos (pruebas, entrevistas, capacitación etc.).

Los procedimientos de trabajo son los modos de realizar las distintas operaciones de la empresa, de tal manera que se sigan con las políticas establecidas y se controlen esas operaciones. Los procedimientos son rutinas que se efectúan en actividades similares; desde su autorización hasta su conclusión. Estos métodos deben ser sencillos, prácticos, eficaces y de total conocimiento por parte del Personal.

**Las formas y registros son medios de comprobar las operaciones, pruebas fehacientes, que éstas hayan sido realizadas cumpliendo con las políticas establecidas y de haber hecho todos los procedimientos para su ejecución.**

**Con la ayuda de los registros y formas de control se puede elaborar informes y reportes de distinta índole, incluyendo a aquéllos para conocer la situación financiera de la entidad.**

**El sistema contable tiene como base la estructura administrativa, pues la eficiencia de ésta última se logra que todos los datos que se proporcionan al departamento de contabilidad sean verídicos y por consiguiente la información financiera sea confiable en la toma de decisiones.**

**El proceso contable se inicia a través de la recepción de los datos y cifras de las operaciones efectuadas. Los comprobantes de la realización de las operaciones deben reunir los requisitos legales y fiscales imperantes y ser autorizadas por la gerencia. Una vez ordenada la información susceptible de aplicación contable, se hace el registro de las operaciones mediante las pólizas y de los libros primarios (diario, mayor, inventarios y Balance), libros secundarios (ventas, compras, etc), libros auxiliares (clientes, proveedores etc.).**

Una ayuda fundamental en todo sistema contable es el uso de los papeles de trabajo, que sirven de apoyo en la cuantificación de los datos y cifras y en la elaboración de los reportes e informes financieros; entre los papeles de trabajo podemos citar: las conciliaciones bancarias, las hojas de trabajo los cálculos de impuestos, -- cálculo de las depreciaciones, los prorrateos etc.

Los archivos en las empresas son vitales, útiles para consultarlos en un momento determinado o verificar la realización de las operaciones. Se sigue un sistema de clasificación para su rápida localización. Se requiere de un Personal preparado o instruido en el manejo de los mismos, y evitar malos manejos que pueden ocasionar -- pérdidas de tiempo o extravíos de la documentación.

En la guarda de papeles o documentos debemos de tener en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- Papeles vitales.- Necesarios mientras la empresa exista.
- 2.- Papeles importantes.- Dentro de los seis años venideros a su realización.
- 3.- Papeles corrientes - Un plazo de uno a tres años.
- 4.- Papeles incidentales.- De corta duración hasta tres meses.
- 5.- Papeles intrascendentes - Se leen y se comentan posteriormente se destruyen.

Si se tiene una sólida estructura administrativa -- contable, la administración financiera tiene un buen apo--

yo, logrando alcanzar su objetivo. La administración financiera consiste en el control de los recursos disponibles y de su consecución mediante las distintas alternativas de financiamiento.

Se inicia la administración financiera con la Planeación o sea, la estimación de los datos y cifras que se esperan obtener y que se reflejan en los estados financieros. No hay que esperar que se produzca los resultados, sino controlar las operaciones y obtener los resultados deseados. Para estimar los datos y cifras de los Estados Financieros se emplean las técnicas presupuestales, considerando de una u otra manera las experiencias anteriores.

Las operaciones se controlan a través de la elaboración de políticas en cada una de las operaciones (ventas, créditos, activo fijo, inversiones) y del uso de los papeles de trabajo o cédulas; tales como los programas (cobros, pagos, ventas) o de información de hechos ocurridos, para analizarlos y conocer las discrepancias entre éstos y los datos y cifras preestablecidos.

Se debe de procurar que los recursos sean apropiados y que no haya excesos ni insuficiencias en cada uno de los recursos, en caso de desequilibrios tratar de resolver las causas que los provocan.

El financiamiento o consecución de fondos es sumamente importante, hay que seleccionar alternativas y procurar un financiamiento de costo menor posible. El control de las cuentas por pagar (palanca financiera), es vital, pues constituye una forma óptima de financiamiento;

este control se logra mediante la creación de políticas, aprovechar al máximo las condiciones de pago y el control de pago de los mismos.

El análisis financiero es la interpretación de los Estados financieros, conocer la situación económica de la empresa en un momento determinado; ver sus posibilidades o tratar de resolver las causas que originan desequilibrios, detectar errores y corregirlos. El análisis financiero consiste en relacionar partidas de balance y/o resultados, para obtener un coeficiente, el cual nos indica que proporción existe entre una partida y otra. También se utilizan los métodos de porcentajes simples y tendenciales; mientras que en el primer método se cerciora que las cantidades de las partidas son adecuadas, en el segundo método se conocen los incrementos y disminuciones ocurridas en las partidas entre dos o más periodos. Utilizando estos métodos y el análisis de discrepancias entre datos reales y estimados, proporcionan las bases para profundizar la investigación y detectar las causas de desequilibrio; con el objeto de corregirlas, modificando políticas, elaborando nuevas políticas y alcanzar el equilibrio económico de la empresa; si por el contrario la empresa goza de un equilibrio, se debe de continuar con él, mediante el uso adecuado de los métodos de control financiero.

Existe una estrecha relación entre los aspectos administrativos y contables con el control financiero de los recursos para que la empresa alcance sus objetivos.

## ANÁLISIS FINANCIERO

Se recomienda hacer balances trimestrales en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre. Con el objeto de prevenir, controlar, corregir o cerciorarse de que se han seguido las pautas para alcanzar los objetivos y que la empresa esté en equilibrio económico, en virtud de que ha habido una óptima coordinación administración-contabilidad-finanzas.

La Cía. Distribuidora X, S.A., presenta un Balance y el Estado de Resultados obtenidos hasta el 31 de marzo de 1979.

## Cía. Distribuidora X, S.A.

Estado de Resultados por el período comprendido  
del 1er. de Enero al 31 de marzo de 1979

Ventas netas		2 019 697
Costo de lo vendido		
Inventario Inicial	446 250	
Compras netas	1 308 135	
Inventario Final	( 446 250 )	<u>1 305 135</u>
Utilidad Bruta		712 662
Gastos de operación		
Gastos de Distribución	200 600	
Gastos de Administración	354 000	
Gastos Financieros	2 100	
Otros gastos y productos	( 11 900 )	<u>585 600</u>
Utilidad en operación		<u>125 662</u>

Cía. Distribidora I, S.A.

Estado de Contabilidad al 31 de marzo de 1979

Activos

Activos circulantes

Caja y Bancos		600 750	
Clientes	275 300		
Estimación de cobros dudosos	<u>52 000</u>	225 300	
Documentos por cobrar		450 350	
Deudores Diversos		80 000	
Inventarios		446 250	
Anticipos de impuestos		6 585	
Pagos Anticipados		<u>43 500</u>	1 853 175

Activos no circulantes

Inversiones a largo plazo		100 000	
Equipo de transporte	400 000		
Depreciación acumulada	<u>75 959</u>	320 000	
Mobiliario y equipo	210 000		
Depreciación acumulada	<u>68 250</u>	141 750	
Cargos Diferidos	18 500		
Amortización acumulada	<u>5 509</u>	<u>12 552</u>	<u>574 742</u>
			\$ 2 427 917

Pasivos

Proveedores	157 500	
Documentos por pagar	595 040	
Acreedores Diversos	98 945	
Impuestos por pagar	<u>36 255</u>	927 740

Capital Contable

Capital social	1 000 000	
Reserva legal	32 400	
Reserva de reinversión	190 696	
Participación de utilidades	23 094	
Dividendos por pagar	128 126	
Utilidades del ejercicio	<u>125 861</u>	<u>1 500 177</u>



Cía. Distribuidora I, S.A.

Estado de Resultados por el periodo comprendido  
del 1er. de enero al 31 de marzo de 1979  
(porcentajes)

Ventas netas	2 019 697		100%
<hr/>			
Menos:			
Costo de lo vendido	1 308 036		65%
<hr/>			
Utilidad Bruta	711 661	100 %	35%
<hr/>			
Menos:			
Gastos de operación			
Gastos de distribución	200 600	28 %	
Gastos de administración	394 000	55 %	
Gastos financieros	2 100	1 %	
otros gastos	400	1 %	
<hr/>			
Más:	597 100	85 %	30%
otros productos	11 300	2 %	1%
<hr/>			
Utilidad en operación	125 861	17 %	6%
<hr/>			

Cía. Distribuidora X, S.A.

Estado de Contabilidad al 31 de marzo de 1979

( Porcentajes )

Activo

Activo circulante

Caja y Bancos	600 790	32.00	
Clientes	225 300	12.00	
Documentos por cobrar	450 350	25.00	
Deudores Diversos	80 000	4.00	
Inventarios	446 250	24.00	
Anticipos de impuestos	6 985	1.00	
Pagos anticipados	43 500	2.00	
	<u>21 851 175</u>	<u>100%</u>	<u>75.00</u>

Activos no circulantes

Inversiones a largo plazo	100 000	18.00	
Equipo de Transporte	320 000	56.00	
Mobiliario y Equipo	141 750	24.00	
Cargos Diferidos	12 991	2.00	
	<u>574 742</u>	<u>100%</u>	<u>24.00</u>

Total

22 427 917 100%

<b>Pasivo</b>		
<b>Proveedores</b>	197 500	21.00
<b>Documentos por pagar</b>	595 040	64.00
<b>Acreedores Diversos</b>	98 945	11.00
<b>Impuestos por pagar</b>	36 255	4.00
<b>Total pasivo</b>	<u>927 740</u>	<u>100% 38.00</u>
<b>Capital contable</b>		
<b>Capital social</b>	1 000 000	67.00
<b>Reserva legal</b>	32 400	2.00
<b>Reserva de reinversión</b>	190 696	13.00
<b>Participación de utilidades</b>	23 094	1.00
<b>Dividendos por pagar</b>	128 126	9.00
<b>Utilidades del ejercicio</b>	125 861	8.00
<b>Total capital contable</b>	<u>1 500 177</u>	<u>100% 62.00</u>
<b>Total pasivo y capital</b>	<u>2 427 917</u>	<u>100%</u>

Cía. Distribuidora X, S.A.

Estado de Resultados proforma por el período  
del 1er. de Enero al 31 de marzo de 1979

(porcentajes estimativos)

Ventas netas	1 684 747		100%
Inventario inicial	446 250		
Compras netas	1 000 471		
Inventario final	446 250		
Costo de lo vendido	1 000 471		59%
Utilidad Bruta	684 276	100%	41%
Gastos de Operación			
Gastos de distribución	208 370	30%	
Gastos de administración	346 935	51%	
Gastos financieros	14 706	2%	
Otros Gastos	---	0%	
	570 001	83%	34%
Otros productos	9 282	1%	+
Utilidad en operación	123 557	18%	7%

+ Sin importancia relativa

## Cfa. Distribuidora I, S.A.

Estado de Contabilidad Proforma al 31 de marzo 1979

(porcentajes estimativos)

<b>Activo circulante</b>			
Caja y Bancos	646 151	34.00	
Clientes	264 235	13.00	
Documentos por cobrar	432 328	23.00	
Deudores Diversos	70 000	4.00	
Inventarios	446 250	23.00	
Anticipo de impuestos	6 985	1.00	
Pagos anticipados	43 500	2.00	
	<u>1 909 489</u>	<u>100%</u>	<u>76%</u>
<b>Activos no circulantes</b>			
Inversiones a largo plazo	100 000	18.00	
Equipo de transporte	319 501	56.00	
Mobiliario y equipo	142 250	24.00	
Cargos Diferidos	12 991	2.00	
	<u>574 742</u>	<u>100%</u>	<u>24%</u>
<b>Activo total</b>	<u>2 484 231</u>		<u>100%</u>

**Pasivo**

Proveedores	227 186	23.00	
Documentos por pagar	646 450	66.00	
Acreedores Diversos	84 084	8.00	
Impuestos por pagar	28 638	3.00	
<b>Total pasivo</b>	<b>986 358</b>	<b>100%</b>	<b>40%</b>

**Capital contable**

Capital social	1 000 000	67.00	
Reserva legal	32 400	2.00	
Reserva de reinversión	190 696	13.00	
Participación de utilidades	23 094	2.00	
Dividendos por pagar	128 126	8.00	
Utilidades del ejercicio	123 557	8.00	
<b>total capital</b>	<b>1 497 873</b>	<b>100%</b>	<b>60%</b>
	<b>2 484 231</b>		<b>100%</b>

### Razones financieras.-

Mediante las razones financieras con datos estimativos, se establece un punto de comparación para conocer las discrepancias que existen entre éstas y las razones financieras con datos reales. En este ejemplo se obtienen datos reales y estimativos -- hasta el 31 de marzo de 1979.

Razones financieras con datos estimativos:

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\frac{1\ 909\ 489 - 446\ 250}{989\ 358} = 1.48$$

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{1\ 909\ 489}{986\ 358} = 1.94$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{1\ 000\ 471}{446\ 250 \times .50}$$

Rotación de Inventarios = 5 veces

$$\text{Plazo promedio de inventario} = \frac{90}{\text{Rotación de inventario}} = \frac{90}{5} = 18 \text{ días}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}} =$$

$$\frac{1\ 684\ 797 \times .75}{696\ 563 \times .50} = 4 \text{ veces}$$

$$\text{Plazo promedio de Cuentas por cobrar} = \frac{90 \times \text{Promedio de cuentas por cobrar}}{\text{ventas trimestrales a crédito}}$$

$$\frac{90 \times 696\ 563 \times .50}{1\ 684\ 747 \times .75} = 25 \text{ días}$$

$$\text{Rotación de activo} = \frac{\text{ventas totales}}{\text{activo total}} = \frac{1\ 684\ 747}{2\ 484\ 231} = 68\%$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{986\ 358}{2\ 484\ 231} = 0.40$$

$$\text{Razón de pasivo a capitalización total} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Capital}} = \frac{986\ 358}{2\ 484\ 231}$$

Razón de pasivo a capitalización total = 0.65

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} = \frac{123\ 557}{2\ 484\ 231} = .05$$

## Razones financieras con datos reales.-

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo circulante}} =$$

$$\frac{1\ 853\ 175 - 446\ 250}{927\ 740} = 1.52$$

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{1\ 853\ 175}{927\ 740} = 2$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}} =$$

$$\frac{1\ 378\ 036}{446\ 250 \times .50} = 6 \text{ veces}$$

$$\text{Plazo promedio de inventarios} = \frac{90}{\text{rotación de inventarios}} = \frac{90}{6} = 15 \text{ d}$$

$$\text{Plazo promedio de cuentas por cobrar} = \frac{90 \times \text{promedio de Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito del periodo}}$$

$$\frac{90 \times 675\ 650 \times .50}{2\ 19\ 697 \times .75} = 20 \text{ días}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito del periodo}}{\text{promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\frac{2\ 019\ 697}{675\ 650 \times .5} = 5 \text{ veces}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{927\ 740}{2\ 427\ 917} = 0.38$$

$$\text{Razón pasivo a capitalización total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital total}} = \frac{927\ 350}{1\ 500\ 177}$$

$$\text{Razón pasivo a capitalización total} = 0.62$$

$$\text{Rotación de activo} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activo total}} = \frac{2\ 019\ 697}{2\ 427\ 917} = 0.83$$

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} = \frac{125\ 861}{2\ 427\ 917} = .05$$



Concepto	C O E F I C I E N T E	
	Estimativos	Reales
Prueba de ácido	1.48	1.52
Índice de solvencia	1.94	2.00
Rotación de inventario	5 veces	6 veces
Plazo promedio de inventario	18 días	15 días
Rotación de cuentas por cobrar	4 veces	6 veces
Plazo promedio de cuentas por cobrar	25 días	20 días
Razón de endeudamiento	40%	38%
Razón de pasivo a capitalización total	65%	62%
Rotación de activo	68%	83%
Rendimiento de la inversión	5%	5%

Catálogo de cuentas

1. Activos

- 10 Activo circulante
  - 1001 Caja
  - 1002 Bancos
  - 1003 Cheques en tránsito
  - 1004 Clientes
  - 1005 Documentos por cobrar
  - 1006 Deudores Diversos
  - 1007 Inventario
  - 1008 Inversiones a corto plazo
  - 1009 Anticipos de impuestos
  - 1010 Pagos anticipados

- 11 Activos no circulantes
  - 1101 Terrenos
  - 1102 Edificios
  - 1103 Equipo de transporte
  - 1104 Mobiliario y equipo
  - 1105 Cargos Diferidos

2. Pasivos

- 20 Pasivo circulante
  - 2001 Proveedores
  - 2002 Documentos por pagar
  - 2003 Acreedores Diversos
  - 2004 Impuestos por pagar
- 21 Pasivo a largo plazo
  - 2101 Proveedores a largo plazo
  - 2102 Documentos por pagar a largo plazo
  - 2103 Créditos hipotecarios
  - 2104 Créditos refaccionarios
  - 2105 Otras obligaciones a largo plazo

3. Cuentas complementarias de activo

- 30 De activo circulante
  - 3001 Estimación por cuentas de cobro dudoso
  - 3002 Documentos descontados
- 31 De cuentas de activo no circulante
  - 3101 Depreciación acumulada de edificios
  - 3102 Depreciación acumulada de equipo de transporte
  - 3103 Depreciación acumulada de mobiliario y equipo
  - 3104 Amortización acumulada de cargos diferidos

4. Capital contable

- 40 Capital
  - 4001 Capital social
  - 4002 Reserva legal
  - 4003 Reserva de reinversión
  - 4004 Reserva adicional de reinversión
- 41 Superávit
  - 4101 Utilidades del ejercicio
  - 4102 Utilidades de ejercicios anteriores
- 42 Déficit
  - 4201 Pérdidas del ejercicio
  - 4202 Pérdidas de ejercicios anteriores

5. Cuentas de Pérdidas y ganancias

- 50 Cuentas de resultados acreedoras
  - 5001 Ventas
  - 5002 Otros ingresos
  - 5003 Devoluciones sobre compras
  - 5004 Rebajas y bonificaciones sobre compras
  - 5005 Otros productos
- 51 Cuentas de resultados deudoras
  - 5101 Devoluciones sobre ventas
  - 5102 Rebajas y bonificaciones sobre ventas
  - 5103 Compras
  - 5104 Gastos de distribución
  - 5105 Gastos de administración

- 5106 Gastos de compras
- 5107 Gastos financieros
- 5108 Otros gastos

6. Cuentas transitorias

- 60 De activos
  - 6001 Mercancías en tránsito
  - 6002 Diferencias por aclarar
  - 6003 Traspaso de cuentas
- 61 De resultados
  - 6101 Pérdidas y Ganancias

7. Cuentas de orden

- 70 Cuentas de orden déu oras
- 71 Cuentas de orden acreedoras

- 137 -  
B I B L I O G R A F Í A

- "El Fracaso en las empresas". John Argenti. The Director London, septiembre 1975
- Normas y Procedimientos de Auditoría. Instituto Mexicano De Contadores Públicos. Ed. 1976
- Control Interno contra el fraude y el derroche. Brand-- Ford Cadmus/Arthur S.E. Child.
- Extracto del "the Journal of accountancy" March 1973.
- "Organización" Ernest Dale. Ed. Técnicas, S.A.
- Introducción a la Informática". José Luis Mora/Enzo Molino. Ed. Trillas, México 1973
- Proyección Social de la contabilidad. Alejandro Prieto-- C.P. Banca y Comercio. Ed. Escuela Bancaria Comercial - México 1973.
- Teoría de la Contabilidad. Alejandro Prieto C.P. Ed. Banca y Comercio S.A. México, 1973
- "Principios de Contabilidad". Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Lecturas de Contabilidad P.C.A. -- UNAM 1974
- "Servicio Social del Contador Público" Ed. Banca y Comercio, 1972
- "Que es lo que distingue a un Contador Público". Alan -- Breck. Accountant's Magazine. December, 1972.
- Práctica Comercial Mexicana. Refugio Roman C.P.T. Ed. -- Roldan y Roman, 1972.
- Apuntes de Finanzas I . P.C.A. UNAM 1975.
- Auditoría Interna, enfoque operacional y administrativo. C.P Jorge Lozano Nieva 1975. Ed. Contables y Administrativas, S.A.
- Programas de Auditoría. C.P. Francisco Javier Sánchez.-- Ed. Contables y administrativas, 1975
- Auditorías operativas y administrativas. Ruiz Velasco -- Luis. Banca y Comercio. abril 1976..Ed. Banca y Comercio

- Código de Comercio y Leyes complementarias. Ed. Porrúa --- México 1971.
- Ley del Impuesto sobre la Renta. Porrúa 1976.
- Código fiscal de la Federación. México 1977.
- Costos I. Cristóbal del Río Gonzalez C.P. M.C.A. México--- 1975. Ed. P.C.A. UNAM.
- Accounting System Their Design & Installation. Chicago --- USA 1964. Ed. La Salle Accounting Training. By William --- Rodney Thomson AB. C.P.A.
- Accounting System for Small & Medium-Sized Business. ----- Conon Doyle Whiteside. Ed. 1975 Prentice-Hall Inc. --- --- Englewood Cliffs N.Y.
- Libros, Registros e Informes. Karl E. Etlinger. Ed. Herro-Hnos. S c. S.A. México 1976.
- Organización Comercial. Rafael Bori. José Montesó editores Barcelona 1960.
- Fundamentos de Administración Financiera. Lawrence J. - - Gitman. Ed. Harla, S.A. de C. V. México, 1974.
- Sistemas financieros. Salo Grabiasky/Manuel Vela co. Ed.-- Diseño y Composición Litográfica, S.A. México 1975.
- Técnica Presupuestal. Cristóbal del Río Gonzalez. Ed. ---- P.C.A. UNAM México, 1977
- Administración Financiera. Robert W. Johnson. Ed. UNAM - P.C.A. Prof. Ricardo Solís Rosales/Enrique Oropeza.
- "La empresa, Sistemas contables. 2ed. ed. 1975. Subsecretaría de Industria SIC.
- La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Peter-P. Drucker. Ed. El Ateneo, S.A. México 1975.
- La gerencia de empresas. Peter Drucher. Ed. Sudamericana-- Buenos Aires 1974.

- 130 -  
**INDICE**

<b>PROLOGO</b> -----	<b>1</b>
1. Objetivos del trabajo de investigación	
2. Definición de mediana empresa	
3. Aspectos de Organización	
3.1 Que es organización	
3.2 Como se logra la organización en una empresa	
3.3 Objetivos generales de la organización estructu ral.	
<b>INTRODUCCION</b> -----	<b>4</b>
1. Definición del Control Interno, aspecto básico en -- una estructura administrativa-contable	
2. Generalidades de Control Interno	
3. Análisis de los distintos elementos de Control Inter no.	
ORGANIZACION ESTRUCTURAL PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO CONTABILIDAD Y OTROS REGISTROS INFORMES CONTROLES	
4. Aplicación del Control Interno en una mediana empre- sa.	
<b>I ORGANIGRAMA Y AREAS FUNCIONALES</b> -----	<b>11</b>
1. Generalidades sobre la estructura o la organización -- que debe implantarse	
2. Organigrama	
3. Detalle de las funciones y procedimientos que deben de seguirse en cada uno de los departamentos de la empre- sa.	
<b>II SISTEMA CONTABLE EN MEDIANA EMPRESA DISTRIBUIDORA</b> -----	<b>37</b>
1. Aspectos generales de contabilidad	
1.1 Definición	
1.2 Utilidad	

1.4	Técnicas usadas	
1.4.1.	Principios de contabilidad	
1.4.2.	Reglas particulares	
1.4.3.	Aplicación de las reglas particulares	
2.	Estructura de un sistema contable de acuerdo a las necesidades de información.	
2.1	Recepción de documentación susceptible de ser--contabilizada	
2.2	Registro y control de operaciones (procesamiento de datos)	
2.3	Informes y reportes	
3.	Sistema Contable para el control de operaciones en--sucursales.	
4.	Diagrama de flujo	
III	ARCHIVO -----	56
1.	Definición y generalidades	
2.	Sistemas de archivo	
3.	Elementos de un sistema de archivo	
4.	Clasificación de archivo	
IV	CONTROLES Y TOMA DE DECISIONES MEDIANTE EL USO DE LA ---CONTABILIDAD -----	60
1.	Definición y generalidades de Administración Financiera	
2.	Planeación financiera	
3.	Control de Recursos	
3.1	Políticas	
3.2	Procesos de trabajo	
4.	Análisis Financiero	
5.	Financiamiento	
5.1	Análisis de las alternativas de financiamiento	
5.2	Control	
V	IMPLANTACION DE UN SISTEMA CONTABLE-ADMINISTRATIVO----	110
1.	Generales	



3. Controles una vez implantado el sistema	
4. Síntesis	
VI CONCLUSIONES	116
ANEXOS	123
. Análisis financiero	
. Catálogo de cuentas	
BIBLIOGRAFIA	137