

24/1 65



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**



**FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

**ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y CONTABLE
DE UNA TIENDA DEL SECTOR PUBLICO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A :

JOSE LUIS CASTILLO CABRERA

Mexico, D. F.

1984



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

DEDICATORIAS

INDICE

CAPITULO I

1.- MARCO SOCIAL.....	4
1.1.- Origen de las tiendas.....	4
1.2.- Intervención del Sindicato.....	8
1.3.- Descripción y número de tiendas en Méx....	11

CAPITULO II

2.- INVESTIGACION DE CAMPO.....	19
2.1.- Concepto y determinación de la investiga- ción de campo.....	19
2.1.1. Personas entrevistadas.....	23
2.2. RECURSOS HUMANOS.....	26
2.2.1.- Concepto y características.....	26
2.2.2.- Papel de los recursos humanos.....	28
2.2.3.- Problemas encontrados en el estudio del personal.....	29
2.3.- LOS RECURSOS MATERIALES.....	36
2.3.1.- El elemento material.....	36
2.3.2.- Aspectos de las deficiencias de algunas tiendas.....	36

2.4.- LOS RECURSOS FINANCIEROS.....	42
2.4.1.- Concepto y características.....	42
2.4.2.- Análisis de las entrevistas.....	44
2.4.3.- Aspectos de deficiencias financieras- en tiendas.....	45
2.4.4.- Efectos externos: Inflación y Devalua- ción.....	49
2.4.5. ASPECTOS OBSERVADOS EN LA CONTABILIDAD....	51
2.4.6.- Cómo interviene el cliente en las tien- das, desde el punto de vista financie- ro.....	53

CAPITULO III

3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	59
3.1. GENERALIDADES.....	59
3.2. SEGUIMIENTOS Y CONTROL DE COMPRAS.....	60
3.2.1. Análisis de las compras.....	60
3.2.2. Bases necesarias para ordenar la compra.....	64
3.2.3. Naturaleza de la orden de compra y la factura.....	68
3.2.4. La secuencia de las mercancías..	72
3.3. PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO DE OPERA- CIONES.....	83
3.4 Catálogo de cuentas.....	84

3.5. ALGUNAS RECOMENDACIONES PROPUESTAS PARA -	
LOS REGISTROS Y MOVIMIENTOS DE LA TIENDA.....	102
3.5.1. Registro Auxiliar de Proveedores.....	102
3.5.2. La utilización de Pólizas: de Diario, de	
Entradas y Salidas.....	105
3.5.3. Sistema de Inventarios.....	107
3.6 LA FUNCION DE LA COMPUTADORA EN LOS ALMACENES.	113

CAPITULO IV

4.- CONTROL INTERNO.....	117
4.1.- El control Interno.....	117
4.1.1. Conceptos.....	119
4.1.2. Importancia.....	120
4.1.3. Objetivos del control interno.....	121
4.2.- Análisis estratégico de las posibilidades	
fuga de valores.....	124
4.2.1 Manejo de las compras de mercancías	124
4.2.2 Manejo de los Egresos.....	127
4.2.3 Manejo de los Ingresos	131
4.2.4 Controles Operativos.....	133
4.2.4 Controles Disciplinarios.....	137
4.3.- Supervisión.....	145
4.3.1. Función y aplicación.....	145
4.4.- La Organización en el negocio.....	147
4.4.1. Generalidades y concepto.....	147

4.4.2 Organigrama.....	147
4.4.3 Estructura Orgánica.....	150
4.4.4 Funciones de los niveles.....	152
4.5.- Clasificación de otros medios de control en la organización.....	185

BIBLIOGRAFIA.

I N T R O D U C C I O N

El desarrollo de la Infraestructura y los sistemas comerciales, al comprar y vender a los precios posibles del mercado, artículos de consumo final y productos de consumo generalizado, principalmente básicos. La acción de este programa en sus beneficios sociales fructifican gracias a la decidida y positiva participación de los trabajadores y dependencias.

Las tiendas y almacenes del sector público y asociados para derechohabientes, tienen algunas características, unas son sindicales y otros con políticas diferentes, pero todos trabajan para un mismo fin, cuya función específica es dar protección y privilegio al salario de sus agremiados, tratando de ayudarlos por medio de este servicio de almacenes y tiendas, proporcionándoles productos básicos de buena calidad y a buen precio que satisfagan sus necesidades; los artículos son: ropa, comestibles, enseres para el hogar, calzado etc.

El presente estudio tiene por objeto, ser-

vir de manual o guía a las dependencias de este tipo también de hacer énfasis a las funciones y actividades que deben realizar los órganos administrativos - y delineamientos de responsabilidades, asimismo buscar estrategias a la información contable, como llevar también una contabilidad clara y precisa en las operaciones de las tiendas, de tal manera que en -- cualquier momento y en forma rápida se logre obtener determinada información que se necesita. Todo esto permite el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución cotidiana de la labor que desempeña el personal de oficinas, evitando desde luego duplicidad de trabajo.

Las dependencias proporcionan solidez financiera y participación económica en sus agremiados en tanto que la organización administrativa y contable va a buscar la estabilidad, crecimiento firme y flexible para adaptarse a las condiciones del medio.

CAPITULO I

1.- MARCO SOCIAL

1.1.- Origen de las tiendas.

1.2.- Intervención del Sindicato

1.3.- Descripción y número de tiendas en México.

1. MARCO SOCIAL.

1.1. ORIGEN DE LAS TIENDAS.

*Concepto de la Palabra Tienda.- Bazar, comercio, despacho, establecimiento, etc. Es una casa o puesto donde se expenden al público cualquier artículo de consumo al pormenor.

Por ser de indudables trascendencia estos esfuerzos realizados dentro del marco de la prioridad establecida por organismos, secretarías y sindicatos, de atender de manera especial a sus agremiados con -- los programas de salud, abastos, capacitación, empleo y mejoramiento a la elevación de las condiciones de vida de los trabajadores, en la medida de que aseguren básicamente la economía familiar.

Ahora desde el punto de vista de la administración pública debe de tener como tal condición prioritaria en lo referente a la administración de sus recursos humanos el proporcionar, toda una gama de prestaciones y servicios a sus empleados federales. Para-

* Diccionario Enciclopédico Básico P. Janes S.A. Editores.

lograr lo anterior, corresponde a que las secretarías y sindicatos, llevar la tarea de proteger la parte de los sueldos y salarios de su personal, destinado al consumo de artículos de primera necesidad, a través de la venta de productos a precio accesible que realizan las tiendas para derechohabientes.

De las prestaciones sociales en su artículo 38o. de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado:

El Instituto en cumplimiento de las fracciones IV y V del artículo 3o, contando con la cooperación y apoyo de los trabajadores, otorgará prestaciones y realizará promociones sociales que mejoren su nivel de vida y el de su familia, mediante una formación social y cultural adecuada, disponiendo de servicios que satisfagan las necesidades de educación de alimentación y vestido, de descanso y esparcimiento.

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Artículo 42o. Para facilitar a los trabajadores, pensionistas y familiares derechohabientes la adquisición de precios económicos de alimentos, ropa y artículos para el hogar, señalados en un estudio básico que establezca el reglamento respectivo, el Instituto promoverá el establecimiento de tiendas y almacenes.

Normas protectoras para el trabajador, de la Ley Federal del Trabajo en su título 3o.

Artículo 103. Los almacenes y tiendas en que se expendan ropa, comestibles y artículos para el hogar, podrán crearse por convenio entre los trabajadores y los patrones, de una o varias empresas, de conformidad con las normas siguientes:

- a).- La adquisición de las mercancías será libre sin que pueda ejercerse coacción sobre los trabajadores.
- b).- Los precios de venta de los productos se fijarán por convenio entre los trabajadores y los patro-

nes, y nunca podrán ser superiores a los precios oficiales y en su defecto a los corrientes en el mercado.

c).- Las modificaciones en los precios se sujetarán a lo dispuesto en la Fracción anterior: y

d).- En el convenio se determinará la participación que corresponda a los trabajadores en la administración y vigilancia del almacén o tienda.

Artículo 103. Bis: El Ejecutivo Federal reglamentará la forma y términos en que se establecerá el fondo de fomento y garantía para el consumo de los trabajadores, se otorgará financiamiento para la operación de los almacenes y tiendas a que se refiere el artículo anterior, y asimismo, gestionará de otras instituciones, para conceder y garantizar créditos baratos y oportunos para la adquisición de bienes y pagos de servicios por parte de los trabajadores.

A principio de los años setenta, había un -

número muy reducido de almacenes y tiendas de este tipo, pero la fuerza de los trabajadores, conjuntamente el sector público y sindicatos, hicieron posible la creación de un número mayor de tiendas, algunas instituciones lograron sus almacenes otras duplicaron establecimientos, y se extendieron más. En este mismo capítulo se describirán ciertas características y número de tiendas que existen actualmente.

Las tiendas para derechohabientes es una medida pronosticada mucho antes y uno de los fines primordiales que se está logrando en proteger a sus trabajadores de la situación económica, proporcionarles productos básicos de primera necesidad y a bajo costo.

1.2 INTERVENCION DEL SINDICATO.

Son muy poco los sindicatos que han luchado por lograr obtener un servicio de almacenes que proporcionan ventas de productos básicos a precios menores que en el mercado libre.

Artículo 375.- De la Ley Federal del Trabajo, los sindicatos a sus miembros en la defensa de los derechos individuales que les correspondan, sin perjuicio del derecho de los trabajadores para obrar --

- intervenir directamente cesando entonces -- a petición del trabajador, la intervención del sindicato.

Algunos puntos del programa de acción de los sindicatos:

- a).- Propiciar la constante colaboración de nuestra central y de las organizaciones sindicales que la conforman, con las instituciones de la República, en su lucha por alcanzar la justicia social y la distribución equitativa de la riqueza así como su participación en todos los planes de desarrollo y el sistema alimentario mexicano.
- b).- En base de una moderna mistica de trabajo, para incrementar la productividad de los servicios -- que prestan al pueblo de México, procurar una mayor proyección de la imagen del servidor público
- c).- Realizar los estudios permanente y sistemático de la ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de Los Trabajadores del Estado, para ampliar, cada vez más las prestaciones de seguridad

social, así como la orientación para el beneficio y oportuno ejercicio de los derechos.

- d).- Luchar en forma constante por la elevación de los salarios de los trabajadores, y por la incorporación al sueldo, de las compensaciones y otras percepciones que reciban en su trabajo.
- e).- Combatir permanentemente la carestía y la inflación, ampliando la infraestructura comercial establecida por los sindicatos, el ISSSTE y otros organismos públicos favoreciendo la venta de mercancías y artículos producidos por las cooperativas sindicales que se establezcan. Por otra parte, dar la orientación necesaria a los trabajadores para erradicar el consumismo, en contrapartida fomentar los hábitos de consumo, tendientes a mejorar la economía y la dieta familiar.
- f).- Uno de los principios de la FSTSE, inspira en los ideales de la Revolución Mexicana: pone su fuerza organizadora al servicio de la lucha per

manente por el fortalecimiento de los principios de la democracia considerándola no solamente como base de estructura jurídica y del régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico social y cultural del pueblo.

1.3. DESCRIPCION Y NUMERO DE TIENDAS EN MEXICO .

Algunas de las características de las tiendas para derechohabientes, los organismos se dividen en dos: Las Sindicales y las que pertenecen directamente a empresas y Secretarías de Estado.

Existen dos acepciones políticas de los almacenes y tiendas:

- a).- Sólo se admiten acceso a ellas los derechohabientes o familiares, mediante la presentación de una credencial, expedida en la organización.
- b).- Abierto al público en general.

TIENDAS:

- 1.- Aeropuertos y Servicios Auxiliares.
1 Tienda en el D.F.
- 2.- Altos Hornos de México, S.A.
5 Tiendas: 1 en el D.F. y 4 Foráneas.
- 3.- Ayotla Textil, S.A.
1 Foránea.
- 4.- Cordemex, S.A. de C.V. Tiendas de Consumo para -
los trabajadores.
3 Tiendas Foráneas.
- 5.- Cooperativa Unica Ferrocarrilera, S.C.L. Del Sin
dicato de los Ferrocarrileros de la República Me
xicana.
34 Tiendas: 1 en el D.F. y 33 Foráneas.
- 6.- Central de Abastos del Magisterio del Sindicato-
Nacional de Trabajadores de la Educación.
2 Tiendas en el D.F.
36 foraneas.
- 7.- Departamento del Distrito Federal.
41 Tiendas en el D.F.
- 8.- Sistema de Distribuidoras CONASUPO.
12 Centros Comerciales
137 Conasupers A

1492 Conasupers B
315 Tiendas Urbanas Institucionales
3277 Tiendas Coplamar
9266 Tiendas en total.

9.- Estado Mayor Presidencial.

1 Tienda en el D.F.

10.- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado.

21 Tiendas en el D.F.

137 Tiendas Foráneas.

158 Tiendas en Total.

11.- Instituto Mexicano del Seguro Social.

4 Tiendas en el Valle de México

33 Foráneas

37 Tiendas en total.

12.- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

2 Tienda en el D.F.

1 Tienda Foránea

3 Tiendas en total.

13.- Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras --
Públicas.

1 Tienda en el D.F.

31 Tiendas Foráneas

32 Tiendas en total

14.- Secretaría de Comercio.

2 Tiendas en el D.F.

15.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

1 Tienda en el D.F.

16.- Secretaría de la Defensa Nacional.

5 Tiendas en el D.F.

90 Tiendas Foráneas

95 Tiendas en total.

17.- Secretaría de Marina.

2 Tiendas en el D.F.

21 Tiendas Foráneas

23 Tiendas en total

18.- Secretaría de Pesca.

1 Tienda en el D.F.

19.- Tienda para Empleados de la Cámara de Diputados.

1 Tienda en el D.F.

20.- Tienda de Consumo para Trabajadores del Sector-
Eléctrico del Sindicato de Trabajadores de la -
Comisión Federal de Electricidad.

1 Tienda en el D.F.

21.- Tienda de Consumo S.C.L. del STPRM, Del Sindica
to de Trabajadores del Petroléo de la República
Méxicana.

4 Tiendas en el D.F.

28 Tiendas Foráneas

32 Tiendas en total.

22.- Universidad Autónoma Metropolitana.

1 Tienda en el D.F.

23.- Universidad Nacional Autónoma de México, Siste-
ma de Tiendas U.N.A.M.

2 Tiendas en el Valle de México.

24.- Refigeradora Tepepán, S.A. de C.V.

1 Tienda en el D.F.

En la actualidad existen 24 organismos, -
algunas con sus sucursales, de las cuales forman un-
total de 9779 Tiendas del Sector Público y Asocia -
dos, en la República Mexicana.

CAPITULO II.

2.- INVESTIGACION DE CAMPO.

2.1.- Concepto y determinación de la investigación de campo.

2.1.1. Personas entrevistadas.

2.2.- RECURSOS HUMANOS.

2.2.1.- Concepto y características.

2.2.2.- Papel de los recursos humanos.

2.2.3.- Problemas encontrados en el estudio del personal.

2.3.- LOS RECURSOS MATERIALES.

2.3.1.- El elemento material

2.3.2.- Aspectos de la deficiencias de algunas tiendas:
local, edificio, almacén, oficina, muebles y mercancías.

2.4.- LOS RECURSOS FINANCIEROS.

2.4.1.- Concepto y características.

2.4.2.- Análisis de las entrevistas.

2.4.3.- Aspectos de deficiencias financieras en tiendas

2.4.4.- Efectos externos: Inflación y Devaluación.

2.4.5.- Aspectos observados en la contabilidad

2.4.6.- Cómo interviene el cliente en las tiendas; des -
de el punto de vista financiero.

2. INVESTIGACION DE CAMPO.

2.1. CONCEPTO Y DETERMINACION DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

Las investigaciones en mercados son simplemente un conjunto de métodos para encontrar respuestas a preguntas básicas.

Los métodos empleados para obtener una respuesta a formas específicas, de las preguntas, y otras relacionadas con ella, constituyen el arte de la investigación de mercados. Las preguntas básicas de los métodos pueden ser:

Dónde

Cuándo

Por qué

Quiénes

En que cantidad

Venden

Compran

Usan

Productos, servicios.

Las primeras investigaciones de mercado se efectuaron de un modo organizado que fueron encuestas, y mucha gente piensa en las encuestas cuando se-

habla de investigación de mercados. Las encuestas son valiosas en su debido lugar y muchas veces proporcionan únicamente los datos necesarios para tomar decisiones que favorecerán a las utilidades, podemos decir ésto de otro modo. Una encuesta es uno de los medios que existen para averiguar algo, pero antes de poder averiguar algo se necesita averiguar qué cosa se va a averiguar. A no ser que ésto se lleva a cabo, no hay manera de saber si la encuesta es pertinente o no lo és, si se perfecciona la definición y se determina lo que se sabe y lo que no se sabe, puede encontrarse que todos los datos necesarios están a la mano y que, por consiguiente, la encuesta que se proyecta es necesaria.

Las encuestas se hacen como el único método de confianza que se ha inventado para obtener respuestas útiles a ciertos tipos de problemas prácticos de distribución. Los análisis estadísticos pueden servir mucho. De todos modos, las encuestas constituyen la manera usual de obtener respuestas más ciertas y económicas al por qué y algunas partes del cómo, de la pregunta. Una simple encuesta debidamente

planeada para su objeto puede sacar a relucir datos - que de otro modo no verían nunca la luz.

Desde el punto de vista más estrecho de emplear las investigaciones constituyen a un aumento en las utilidades evitando desperdicios y pérdidas, en este caso beneficiar al sector público y a sus agremiados con óptimo servicio por el lado la estructura-económica en la que se realizan forzosamente los negocios, és el factor determinante de la clase de negocios que pueden hacerse y como deben de hacerse. La administración debe preocuparse por estos cambios ecónomicos cíclicos, estacionales, inflacionaria y pasajera, pueden, durante cierto tiempo, tener un efecto más marcado, para bien o para mal, que las tendencias seculares, a largo plazo, de la economía, las perspectivas afectan continuamente a las personas en el mercado. Juzgar cuáles son las perspectivas y cómo canbiaron las decisiones de los compradores, causa un efecto directo en las utilidades porque cambia la política en relación con las existencias y las promociones, entre otras cosas.

Una investigación ideal de campo, y su añ-

lisis correspondientes permitiría al investigador relacionar y comparar varios conjuntos de supuestos conductuales con las consecuencias que resultan de ellas y requerirán estos pasos tomado de The Accounting Review editor Edwin H. Caplan.

- 1.- La indagación de una muestra suficiente de contadores a fin de permitir la identificación y la comparación de ejemplos de cada uno de los modelos de conducta (contabilidad administrativa; -- teoría moderna de organizaciones; toma de decisiones) el indicado, así como varios puntos intermedios entre los dos extremos.
- 2.- El análisis y la comparación de las suposiciones conductuales que fundamenten cada uno de los modelos estudiados, en un esfuerzo para determinar las relaciones entre los diversos supuestos y los modelos que resulten.
- 3.- Un exámen de las consecuencias para la organización y para los participantes de cada uno de los modelos conductuales estudiados. Esta inspección

comprendería: a) Un estudio de la conducta de los contadores que se asocia a cada modelo b) Una investigación de los efectos de esta conducta sobre la organización y sus participantes.

El alcance de la investigación necesaria a fin de lograr los objetivos de este análisis, se encuentra mucho más allá de los límites del presente estudio. La investigación de campo de la cual se informará aquí representa un intento para obtener algunos datos limitados, con respecto a estos asuntos.

1.1.- PERSONAS ENTREVISTADAS.

El estudio de campo realizado, se concentró principalmente en la obtención de un tipo limitado de datos con referencia a funcionamientos administrativos y contables de las tiendas.

La muestra que sirvió para el estudio se obtuvo de 10 empresas de esta naturaleza con dimensiones diferentes; (tamaño de la tienda, con sucursales y matrices.)

Se elaboró un cuestionario que proporcionó el marco para una serie de entrevistas relativamente-largas sostenidas con personal de contabilidad y de la gerencia en cada una de las diez empresas. Se lograron, en total 25 entrevistas, de las cuales la mayor parte fueron contadores y la otra parte con personas de otros campos.

En cada firma, se realizó un esfuerzo para obtener entrevistas con personas que se encontraban en diversos niveles tanto en el campo de la contabilidad como de la gerencia. Los títulos de los puestos de las 25 personas entrevistadas fueron los siguientes.

Gerentes o Administradores	5
Sub-Administradores de tiendas	6
Contadores (gerentes de Contabilidad).....	7
Jefe de Organización	1
Jefes de compra.....	2
Jefes de Venta	2
Supervisor de lineas de productos	1
Supervisor de cajas registradoras.....	1

Se intentó que las entrevistas exploraran las actitudes y los puntos de vista de los contadores en relación a tópicos tales como: El objetivo de la organización, objetivos de los sistemas de contabilidad y el método utilizado en el movimiento de la tienda, etc.

Los gerentes no contadores que se entrevistaron fueron sometidos al mismo conjunto de preguntas que los contadores, este grupo gerencial se incluyó por varias razones. En primer lugar, se deseaba comparar las filosofías conductuales de los dos grupos a fin de poner al modelo contable en ciertas perspectiva con el modelo seguido por los gerentes en general. En segundo lugar, se trató de relacionar cualquier visión gerencial real que se obtuviera a la muestra de los gerentes en general proporcionaría alguna base para comparar las opiniones de esos gerentes con la de los contadores sin relación al papel percibido de la contabilidad en las organizaciones mercantiles.

2.2. RECURSOS HUMANOS.

2.2.1.- CONCEPTO Y CARACTERISTICAS:

*Recursos Humanos, son los medios extraordinarios en cuanto a la capacidad y fuerza de trabajo (del hombre para el logro de un objetivo).

La viabilidad de cualquier negocio determinado, depende de la disponibilidad de personas, seguramente ha de fracasar y sin movimiento por falta de personal.

Los Recursos Humanos, constituyen un límite real muy efectivo al crecimiento potencial de cualquier compañía. Cuando el personal disponible ya está trabajando al límite de su capacidad, no se puede planear buenamente ni realizar una expansión a menos que se logre obtener talento directivo adicional. Generalmente se llega a una dependencia en el hombre clave casi atemorizante, lo que es un modo seguro de estimular al máximo desarrollo de los buenos equipos de apoyo.

* Administración de Recursos Humanos-Fernando Arias --
García Edit. Trillas.

Los valores humanos que han sido atribuidos a sus escritos, parece claro que F.W. Taylor y sus seguidores formularon seis suposiciones básicas sobre la naturaleza humana.

El Trabajador es una " constante " en la ecuación de la producción: (la implicación es que el hombre tiene una naturaleza fija).

El Trabajador es un anexo inerte de la máquina; tendiente al desperdicio y a la ineficiencia, a menos que se le programe adecuadamente.

El Obrero es por naturaleza perezoso; sólo los gerentes hacen honor al credo del " trabajo duro " de la ética protestante.

El Trabajador sólo se preocupa por sus intereses. En el trabajo ésto siempre se expresa en valores económicos.

Si se les da una expresión adecuada, estos valores harán al hombre competitivo contra sus seme -

jantes, a la vez, acumulador de recompensas financieras.

El hombre o al menos el trabajador, debe ser, por tanto, estrechamente controlado y motivado externamente a fin de vencer su deseo natural de evitar el trabajo, a menos que exista ganancias materiales que compensen el esfuerzo de ser obtenidas.

De acuerdo con estas suposiciones, se pensó que la gerencia debe asumir la responsabilidad de especificar en detalle el método a ser seguido por el trabajador, a fin de aproximarse a su total potencial de producción.

2.2.2. PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Comprender la importancia decisiva de las personas en las operaciones y en la posición competitiva de la compañía, es reconocer que el elemento humano y la compañía, son sinónimos. Un negocio y su progreso son formas de actividad humana. Con la mayor frecuencia, el fracaso de un negocio es un fracaso

so de las personas. Son las personas quienes emplean promueven, organizan, dirigen y deciden en el negocio. Son ellos también quienes determinan la diferencia decisiva en servicio.

2.2.3 PROBLEMAS ENCONTRADOS EN EL ESTUDIO DEL PERSONAL.

Varias de las preguntas en las entrevistas estaban encaminadas directamente a obtener una cierta apreciación de la opinión que sostenían los gerentes y los contadores con referencia la conducta de los participantes en la organización, a parte de las observaciones realizadas y las platicas con el personal de las tiendas. A fin de limitar un tanto el área de indagación. Aproximadamente la mitad de los entrevistados, externó la opinión de que los empleados y particularmente los obreros, tendían a ser, en el peor de los casos, deliberadamente dispendiosos y perezosos y por lo general, estos entrevistados dijeron que tal conducta estaba en relación con la naturaleza humana. También en forma general casi todos los entrevistados, gerentes y no gerentes reflejaron una-

opinión acerca del empleado y obrero. Se consideró que algunos de ellos están motivados exclusivamente por fuerzas económicas; interesados en realizar el menor trabajo posible; son comúnmente ineficientes y dispendiosos.

Ahora se citan las características que son detalles observadas en algunas de las diferentes entrevistas y visitas en los almacenes, respecto al personal en cuestiones de organización.

a).- No existe ningún registro personal de empleado y de gerencia que reúna y mantenga a disposición datos individuales e indispensables para ello. Un sistema de registro, por su puesto debe, ser diseñado específicamente para la organización, preparados para incluir datos que la empresa requiere, y excluyendo aquello que no tiene aplicación específica.

Aquí en el registro la empresa califica el entrenamiento, preparación y experiencia del trabajador.

Ejemplos: La pérdida de un buen empleado sin reconocerlo; estructura de edades para datos estadísticos; antecedentes del mismo; etc.

b).- No hay papel de entrenamiento y desarrollo, los cuales deben enfocarse las capacidades y el desempeño necesario para satisfacer los objetivos del recurso humano, y tratar de ampliar el potencial de los individuos para que se cumpla con los requisitos del almacén. Entrenamiento en supervisión, para el personal recién designado, también para los antiguos, en aspectos adicionales de su trabajo, constituye la mayor proporción de la labor bajo este encabezado. Sin cursos o temas de la generalización de la tienda, en algunas de las tiendas dan mayor peso al personal de reciente designación, colocando a los nuevos capataces superiores, jefes de piso, etc. en un entrenamiento de uno a tres días sin ningún tópico específico.

c).- Falta de un departamento de personal en su estructura organizacional de la tienda. Los geren

tes ya no pueden dejar de satisfacer las obligaciones morales hacia sus empleados y la sociedad sin averiguarse a serias y tremendas repercusiones. El reconocimiento de esta realidad ha conducido a las instituciones a establecer departamentos de personal, elaborar un planteamiento del recurso humano, suministrar programas de entrenamiento de alta calidad, así como programas de desarrollo, y estructurar sus organizaciones para asegurar una forma aceptable de moralidad humana en su trato a las personas. La respuesta apropiada a las cuestiones de moralidad humana no sólo reflejan el nuevo conocimiento de la atmosfera humanista, sino también el propio interés de la tienda en su desarrollo, sus utilidades, y en granjearse la buena voluntad pública.

- d).- Parece mentira que en cierta tienda los empleados no cuentan con una seguridad como trabajadores en ella, aquí cada vez más, los empleados estarán menos dispuestos a relacionarse o permanecer en una institución, al no competir-

en salarios y prestaciones sujetas a las tiendas del sector público, que se les proporcione esa seguridad que tenga el empleado de que recibiera ese beneficio. RAY dice que " El plan de recursos humanos debe dar al individuo la seguridad de que obtendrá lo que espera recibir " .

Los empleados gozan, actualmente, de muchos derechos legales y se sienten merecedores de otras consideraciones, más allá de los requisitos jurídicos. Esperan que una tienda les procure condiciones de trabajo aceptables, una organización humanística y la oportunidad de ascender, y ellos , por su parte reduzcan su esfuerzo productivo al mínimo, sin las condiciones continúan siendo insatisfactorias.

El individuo puede causar fuertes gastos a una compañía, éstos pueden organizarse por investigaciones legales y multas, por hostilidad hacia los empleados, por críticas del público - y porque los consumidores dejen de comprar los productos o los servicios del almacén.

e).- Otro de los problemas se presentan en términos de disponibilidad de directivos incompetentes y poco experimentados en los almacenes y esto vale tanto para empresas nuevas, cuando a estructuras existentes en un medio ambiente, que resulta también en cada sexenio por cambios de dirección. La pregunta es ¿Tenemos o podemos hallar, los directivos capaces de hacer funcionar la organización requerida y lograr en su sentido más amplio?

Por otra parte lo que se observó en algunos administradores durante las entrevistas y las visitas realizadas, se inclinan a consagrar sus energías, su tiempo y su atención a los problemas prácticos de la tienda y no a las personas; a los proveedores, y no a los empleados; a las computadoras y no a sus compañeros de trabajo. Si bien son difíciles de por sí estos problemas prácticos a menudo producen resultados más satisfactoria y evaluables. De ahí que los gerentes practiquen un sistema de prioridades, que sitúan la importancia de las personas en la parte inferior de su escala de valores.

f).- Algunas acciones que descontrolan al personal:

- Los empleados y gerentes, realizan dentro de sus labores otra actividad ajena, a la que les corresponde, o bien abarcan otra dirección que no les pertenece.
- Los empleados generalmente no reciben instrucciones adecuadas, para realizar sus labores satisfactoriamente, y tratar de manera competente los problemas de disciplina.
- Los supervisores realizan sus actividades sin objetivos definidos, sin que se fijen límites para su terminación.
- Los supervisores no saben exactamente que responsabilidad y que autoridad representan, obran de acuerdo a sus decisiones.
- Ninguna persona asignada, cuenta con experiencia necesaria al desarrollo y mantenimiento y aplicación de las políticas de la tienda.
- Es notorio la ausencia del empleado y obrero.

2.3.1 ELEMENTO MATERIAL.

Es otro de los elementos fundamentales en una empresa, ya que a falta de este elemento, no podría funcionar la empresa, ahora estos objetos indispensables que forman una tienda, por ejemplo la de Recursos Materiales; como medio exclusivamente para llevar a término una acción y ejecución. Las empresas comerciales, públicos o privados, tienen la necesidad de materiales y de herramientas y utillaje para poder cumplir los fines prefijados.

2.3.2. ASPECTOS DE LAS DEFICIENCIAS DE ALGUNAS TIENDAS:

Puede encontrarse una indicación sobre los puntos de vista de los entrevistados respecto al papel de los recursos materiales. La mayoría de los contadores y gerentes expresaron opiniones de finidas respecto a sus ideas, más las observaciones realizados con visitas seguidas a ciertos almacenes, se notó que los detalles apreciados fueron apareciendo.

- El local de la tienda.

Durante las visitas se notaron que estas -

tiendas del sector público; una gran parte de ellas - son verdaderamente pequeñas, y que algunos abarcan en su extensión de unos 20 metros cuadrados aproximadamente, por tal motivo vemos el problema con el espacio necesario que el negocio requiere para ubicar bien sus mercancías, tienen la distribución de sus artículos para la venta a sus derechohabientes en forma muy pegada a los estantes, y amontonados los productos dejando poco espacio para los carritos con la que los clientes usan en sus compras, y estos apenas alcanzan a pasar, máxime cuando la tienda está llena de compradores. A este respecto, localizamos otro gran problema, en la cual existen tiendas de algún sector o sindicato con un sólo almacén , además de ser pequeña y con un gran número de derechohabientes no dan abasto a todas éstas personas. Aquí con verdadera razón se requiere de una ampliación del local o bien una nueva tienda como sucursal. Ahora analizamos el cuestio-

nario aplicado en las visitas con una pregunta a los gerentes y contadores, donde si los carritos especiales de la tienda son suficientes con el movimiento que tiene el negocio, el 80% de los entrevistados formularon su opinión que el número de carritos que tienen sus almacenes fueron bien planeados y propicios para dar servicio al cliente.

Pero existe una pregunta importante, tomamos como ejemplo una tienda de las pequeñas, supone mos que sea fin de semana o de quincena; si todos los derechohabientes tomaran un carrito de compra ¿ Que pasaría en la sala de ventas ?. Es lógico que se bloquearían estos, y los clientes pues se disgustarían del servicio o prestación que estan recibiendo, además protestarían ante las autoridades del pésimo organización de la tienda, se nota muy bien que el almacén pequeño, no tiene forma de ampliar su número de carros de compra, así lo señalaron los otros 20% de los entrevistados. Este problema también surge en los almacenes grandes, según sus planeaciones creyeron que trabajarían con resultados óptimos , y sin embargo

en los fines de quincena aparece este detalle, mientras que ellos realizan un gran esfuerzo para salir adelante, por el gran número de clientes.

- El edificio de ciertos comercios de este tipo.

El mantenimiento tradicional ha recibido poca atención como elemento de costo en los negocios - como consecuencia en muchos sitios es una operación - que ofrece muchas oportunidades de mejoría del local - El factor mantenimiento, puede ser muy importante para una tienda, y que los gerentes no dan al consejo - información de antecedentes, datos sobre el trabajo - en artículos que requieren mantenimiento.

Existen locales con poca iluminación.

Locales sin ningún extinguidor, como medio de seguridad contra incendios.

Se requiere más limpieza, interior y exterior de la tienda, porque aparecen hechos existentes - de roedores dañinos.

- El almacén de la tienda:

Cuando el movimiento y almacenamiento de materiales ha aumentado considerablemente, para su instalación por las cantidades y disposiciones de los espacios en los cuales no tiene lugar para el manejo. Se distribuyen en el espacio del pasillo siendo el único acceso para la entrada y salida de la tienda, esto elimina el paso de circulación de aire como ventilación dentro de la tienda, y desgraciadamente de por sí, los pasillos son angostos.

Los artículos idénticos no se almacenan en un solo lugar para reducir el número de búsqueda por parte de los manejadores de las existencias y ahorrar tiempo.

- Las oficinas:

No hay espacio, privacidad para sus provedores visitantes y empleados que precisan hacer muchas entrevistas.

No se emplean los muebles y archiveros adecuadamente para separar las unidades de trabajo donde resulte práctico.

Inadecuada la iluminación y ventilación - especialmente para los empleados que trabajan con cifras.

No se mantienen las oficinas ordenadas para mejorar el aspecto y reducir tiempo que se gasta en buscar papeles.

No hay un número suficiente de gabinetes y archiveros para almacenamiento, y las que existen están mal colocadas, mal distribuidas.

- Las Mercancías:

No se cuenta con un archivero central de localización de artículos.

Los artículos muchas veces estaban mal colo

cidas o ubicadas de su departamento a la que corresponden.

En el estudio de mercado realizado se tomaron siete artículos de mayor consumo, como muestra para comparar los precios con otras tiendas del mismo tipo, se observaron varias diferencias en el precio de los productos, de una tienda con otra, la escala de diferencias en precios fue de 50 cvs. a \$ 18.00 pesos. Ejemplo de uno de los artículos de la muestra, el CAFE ORO, mediano; en la tienda # 1 \$ 56.20; # 2 costaba \$ 54.50 # 3 \$ 58.80; # 4 \$ 54.00; .. Se vio que entre estas tiendas había una diferencia de \$5.20 (cinco pesos veinte centavos) con la de mayor precio y la de menor , y otras resultaron con precios iguales en el artículo.

2.4. RECURSOS FINANCIEROS.-

2.4.1 CONCEPTO Y CARACTERISTICAS:

Se ha tenido como objetivo en formular los planes financieros que requiere una empresa es decir, establecer los objetivos políticas generales de carac

ter financiero; fijar los cursos de acción a seguir por la empresa; estimar el flujo y movimiento del efectivo dentro y fuera del negocio; determinan el riesgo que implica los planes debido a fuerzas externas sobre las cuales no se tienen ningún control. Este objetivo fundamental se logra cuando se alcanzan las metas financieras. La eficiencia produce los dividendos y la reinversión en los negocios y hace posible, por lo tanto, el desarrollo futuro. Igualmente se encarga de conseguir el dinero para las operaciones de la organización. Obviamente trata de pagar un interés el más bajo posible y decide entonces si ese dinero lo obtiene a través de préstamos bancarios o de otra forma.

La planeación financiera, es una de las funciones determinante del éxito o el fracaso de una empresa, en este estudio la tienda, aún en condiciones de dicha, muchos llegan a la quiebra por falta de un manejo adecuado de sus recursos.

Las finanzas tienen un modelo de construcción que se basa en el supuesto de que una parte del

capital de un negocio se encuentra inmovilizada por inversiones en activo fijos, edificios, instalaciones y equipo, y el resto se emplea en financiar sus operaciones de compras y ventas, complementando con los créditos a proveedores. Las cuentas fijas permanecen constante hasta el límite que lo permita su capacidad instalada, mientras que los recursos necesarios para la operación aumentan en proporción con el volumen de ventas. Por lo tanto, la empresa puede alcanzar el volumen de ventas que le permitan sus recursos de operación. Para ejercer un control sobre la estructura financiera de la tienda es indispensable establecer un presupuesto en el que se presentan las cuentas de operaciones en valor absoluto, y el porcentaje sobre venta, para determinar si las desviaciones en el capital de operación se deben al volumen de ventas; o al nivel de existencia en inventarios (consumo), al plazo promedio de los proveedores o al comportamiento de las cuentas variables.

2.4.2 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS.

Al estudiar los resultados de estas entre -

vistas y cuestionario aplicados a los gerentes, administradores y empleados en las tiendas del sector público, resulta difícil llegar a cualquier conclusión definida respecto al grado de existencias de visión tradicional con el papel de la contabilidad financiera interna en la organización. En el cuestionario aplicado se les propuso ciertas preguntas al respecto, con cuestiones contables sin el logro de respuestas satisfactorias.

Claro está que resolvieron estas preguntas en forma de una opinión cualquiera. También por ser de un recurso elemental del negocio, y la contabilidad la fuente de información que permite a la dirección la toma de decisiones como lo mencionaron algunos gerentes. En un 85% de las tiendas visitadas con una información nula al respecto.

4.3. ASPECTOS DE DEFICIENCIAS FINANCIERAS EN TIENDAS.

Frecuentemente, el origen de los problemas se encuentran en la administración general de las tiendas; en las ventas; créditos a derechohabientes; compras etc., y en errores de planeación al realizar ampliaciones o establecer políticas de operación sin te-

ner en cuenta la repercusión de tales decisiones -- en los resultados y en la estructura de la tienda.

* Por estas razones, el aspecto financiero puede considerarse como el eje de la planeación del negocio y el termómetro de su administración.

Cuando la situación económica general -- se deteriora, se acelera la inflación y se devalúa -- la moneda, este concepto mayor relevancia, en el -- inciso siguiente se detalla esta situación con el enfoque planteado; ya que los problemas económicos repercuten directamente sobre el negocio modificando en forma muy violenta los factores que determinan su funcionamiento.

Quizás el mejor modo de identificar el logro del objetivo financiero sería examinar las áreas perjudicadas cuando la operación no tiene éxito en el aspecto financiero, se mencionan sin duda los siguientes: El éxito financiero se obtienen de la disponibilidad de individuos calificados que toman decisiones correctas que no las hay en ciertas tiendas.

Es nulo el planteamiento del recurso humano, que dá seguridad de que se dispone de personas capaces de producir utilidades o por lo menos el equilibrio como suponen mantener algunas tiendas.

Los empleados para remunerarlos, constituyen uno de los renglones de gastos más importantes -- de la tienda; los sueldos son practicamente un gasto-fijo, debido a esto se necesita el planteamiento adecuado al número de trabajadores y empleados. Se necesita un especialista para el control adecuado en la compra de mercancías, que esta persona sepa conocer la calidad, tamaño y frecuencia de los pedidos, así como el plazo de pago a los proveedores. Esto influye sobre los resultados, según la calidad y la oportunidad con que se adquieren los materiales repercute directamente en el costo de los productos, y frecuentemente representa un alto porcentaje a su costo total.

Falta de una estrategia de compra, a la vez esto afecta al balance; en primer lugar, está vinculada con el plazo de pago a los proveedores, que representa una fuente de recursos para la empresa.

Se notó que determinada tienda realiza --

grandes compras de artículos, esto en cada ocasión se refleja con inventario muy elevado, que si realiza compras menores, el problema continúa para el plazo de pago por el volumen de compras y repercute que sea a largo plazo con mayor precio al pago.

2.4.4 EFECTOS EXTERNOS (Inflación y la Devaluación).

En los últimos años, muchos países del mundo en especial la nuestra México, existe un fenómeno que se le denomina espiral inflacionaria, y consiste en un círculo vicioso, en el que se incrementa en forma constante los precios y los salarios .

La inflación . - Consiste en el aumento de los precios de bienes y servicios, lo que equivale a una pérdida del poder adquisitivo de la moneda a lo largo del tiempo.

La Devaluación.- Es un deterioro de la tasa de cambio con relación a las monedas extranjeras.

En virtud de que la tasa de inflación varía de un país a otro, en razón del comportamiento de sus respectivas economías es necesario ajustar los tipos de cambio entre las monedas . La falta de confianza en la estabilidad de la moneda y en economía del país hace que los ahorradores cambien sus recursos a moneda extranjera y realicen inversiones en el exterior. Se -

establecieron controles cambiarios para estas fugas de divisas, pero en muchos casos han causado efectos negativos.

Ante estos fenómenos el proceso inflacionario afecta directamente a las empresas, las tiendas - se sujetan a considerables presiones de índole financiera, entre las que pueden presentar los siguientes:

- Aumento de los gastos de operación, comprende tanto los servicios y materiales que adquiere la tienda, como los sueldos, prestaciones y otros gastos derivados de su actividad. Para compensar estos incrementos se hace necesario aumentar los precios de venta.
- Aumento de requerimiento de recursos para inversión al mismo tiempo que incrementan los costos de los artículos y se elevan los salarios, aumentan los precios de los equipos las instalaciones y edificaciones por lo que, en términos monetarios, resulta cada vez más costoso realizar ampliaciones de la capacidad instalada.
- Aumenta el valor de los inventarios y cuentas por -

cobrar al aumentar los artículos y gastos, los precios de venta, se eleva el valor de los inventarios, y lo que hace que la tienda requiere de mayor cantidad de recursos para financiar estos conceptos.

Efectos de la devaluación:

- Aumento de Costos.- Las tiendas que adquieren productos al extranjero, al aumentar el precio de los artículos o productos importados, se elevan los precios en moneda nacional, así como el valor de los inventarios.
- Pérdida cambiaria.- La empresa puede verse afectada porque el valor en términos de moneda nacional de los pasivos contraídos en moneda extranjera.

2.4.5. ASPECTOS OBSERVADOS EN LA CONTABILIDAD.

Virtualmente en cada entrevista y cuestionario aplicado tanto a contadores como gerentes, la mayor parte de ellos tendieron a realizar el papel de la contabilidad con la idea de que es primordial para la organización; fundamental en una tienda; lleva el máximo control posible sobre registro de todas las operaciones que efectúa la tienda etc., en sí -

es para la maximización de resultados económicos, y se manifestó un marcado énfasis acerca del empleo de la contabilidad como instrumento útil en el proceso de -- reducir y controlar los costos de las mercancías, fueron las respuestas a las preguntas que se hicieron en referencia a los objetivos del sistema de contabilidad con que operan. En un número reducido de los entrevistados consideraron que el papel principal de la contabilidad en una perspectiva más amplia que tendió a enfatizar la idea, en que consiste en un Sistema de Información; es la fuente de información que permite a la dirección tomar decisiones; registro de operaciones y la obtención de la información financiera. A este respecto los contadores se mostraron un poco más modestos que los gerentes, por que fueron con los de la idea.

Es posible que en los resultados obtenidos en muestra, tiendan a sobreestimar el grado verdadero de la opinión que considera la contabilidad como sistema de información. Por tanto es de observancia quedos personas , de dieciocho personas, entre gerentes y administradores, fueron parte del grupo que expresó -- la opinión de la contabilidad constituye un sistema de información. Es pertinente insistir otra vez en que la composición de la muestra total parece favore-

cer en cierta medida un enfoque más progresista de la contabilidad de las tiendas.

- Deficiencias Contables:

En determinadas tiendas, no se llevan registros contables, sino únicamente un procedimiento creado por ellos mismos para las entradas y salidas.

- Sistemas contables incompletos y anticuados:

Los sistemas contables establecidos no son los adecuados, por la serie de pasos que realizan, desaprovechan tiempo, además omiten otras de importancia para la tienda.

Porque personas encargadas de los registros no son lo suficientemente capaz para ello.

4.7 COMO INTERVIENE EL CLIENTE EN UNA TIENDA; DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO.

De todos aquellos derechos, el que es típico y específico de la tienda es el de la clientela. Decimos un derecho porque un derecho de la tienda recae sobre ese conjunto de derechohabientes preciso y cierto.

Indudablemente, tales establecimientos no son abiertos al público en general, y no por eso carecería de clientela. Pero las instituciones y los sindicatos las masas son numerosas y los beneficios son para las mismas.

La clientela no es un elemento ni un factor de la tienda, sino una aptitud o una cualidad de ella, una aptitud por su poder presunto de efectuar--compras. Una cualidad porque el manejo de sus negocios afirma la convicción de su reiteración posible con los que negocia en el presente.

La cualidad del gremio puede residir o tener sus orígenes en muy diversos factores que la estimulen sobre esto, no pueden recaer leyes precisas -- puesto que; como cualidad, está subordinada al arbitrio de las gentes, entre el que, hasta la moda y -- ciertas veleidades de otra especie pueden exigirse -- en factores que la acrecienten, o que la reduzcan o extingan. Pero en términos generales es susceptible de observarse que la clientela puede acrecentarse o disminuirse al compás de algunos factores, que demues

tran precisamente lo imponderable e impreciso de los elementos que se introducirían en cualquier fórmula - que pretendiese encasillarlos cuidadosamente, a saber: La confianza, la atención, la diligencia, el crédito - el aseo, la iluminación, el lugar, el local, la modalidad de los servicios, su diversidad o su especialización, la diversidad de cosas o la unilateralidad de ellos etc. Es digno de observarse que ni siquiera de los factores que acabamos de señalar pueden extraerse normas más o menos precisas, pues si observamos que - la reducción de renglones en los casos de las grandes tiendas puede disminuirles su clientela, no podremos extraer de ahí una conclusión, como premisa, de que - la reducción de renglones trae la disminución de clien tela, y que, el aumento, por consiguiente, la acrecien ta, ya que hay establecimientos cuya virtud es su espe cialización, y que se resisten, no obstante contar con recursos suficientes, a ampliarlos, ni siquiera a los más afines, por el prudente temor; muchas veces confir mado por hechos precedentes de ver disminuída la clien tela.

En el cuestionario aplicado a los gerentes y empleados se formuló una pregunta respecto a la acenta - ción de los servicios que la tienda proporciona a los clientes.

En el cuestionario aplicado a los gerentes y empleados se formuló una pregunta respecto a la aceptación de los servicios que la tienda proporciona a los derechohabientes, es decir, si realmente se le da satisfacción al cliente, en la cual todos ellos respondieron con respuestas bien marcadas que los derechohabientes están por lo menos un tanto a gusto de recibir el servicio comprando los productos con precios al alcance de sus economías. Y es de observarse la aglomeración de clientes que los visita.

En toda empresa comercial el que manda es el cliente o derechohabiente. El flujo de fondo de operaciones de la misma y su continua existencia proviene de clientes, como lo señalan los entrevistados en otras de las preguntas del cuestionario, el cliente como fuente de ingresos para la creación de nuevas tiendas y funcionamientos de la misma, ya que ellos dispuestos a comprar el producto o el servicio que se les ofrece. Los clientes pueden hacer sus compras en otras negociaciones si no se les satisface plenamente. Aunque muchos de los compradores están en libertad de hacer sus compras a otras compañías, pueden desquitarse utilizándolas en menor medida si los precios aumentan rápidamente o el servicio es insatisfactorio. Si los clientes no compran, los trabajadores del almacén

no trabajan, los proveedores no abastecen las mercancías, los bancos no prestan dinero, la empresa fracasa . El éxito de la empresa y su contabilidad dependen enteramente de la oportunidad de lograr el objetivo, representa por el flujo de fondo de cliente. Por consiguiente, se satisfacen mejor los intereses de la empresa cuando esta pone productos y servicios mejores a disposición de la clientela como una medida financiera. En el sistema de administración por objetivos y la finalidad de las tiendas una de las metas principales debe ser, por supuesto, la satisfacción de la clientela.

CAPITULO III

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 GENERALIDADES

3.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE COMPRAS

3.2.1 Análisis de las compras

3.2.2 Bases necesarias para ordenar la compra

3.2.3 Naturaleza de la Orden de Compra y de la -
Factura .

3.2.4 La secuencia de las mercancías.

3.3 PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO DE OPERACIONES

3.4 CATALOGO DE CUENTAS

3.5 ALGUNAS RECOMENDACIONES PROPUESTAS PARA LOS RE - GISTROS Y MOVIMIENTOS DE LAS TIENDAS.

3.5.1 Registro auxiliar de proveedores

3.5.2 La utilización de pólizas: de Diario, de -
Entradas y de Salidas.

3.5.3 Sistema de Inventarios

3.5.3.1 Obtención del costo del inventario

3.5.3.2 Obtención del costo por departamentos

3.6 LA FUNCION DE LA COMPUTADORA EN LOS ALMACENES.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

3.1. GENERALIDADES.

Las actividades económicas y comerciales están íntimamente ligadas a la vida cotidiana de las personas que controlan los registros de un negocio.- El individuo tiene que hacer decisiones de índole comercial en una que otra acción. Todo el que tiene ingresos monetarios tiene la responsabilidad de manejar sabiamente su dinero y planear para el futuro de su organización. Para tomar decisiones inteligentes tales como comprar un transporte, arrendar un local, votar en elecciones que con lleven a asuntos económicos, etc.

Hay que tener algún conocimiento de la -- información financiera y como interpretar la misma.- Este conocimiento de los fundamentos de contabilidad por el presente trabajo para la aplicación de una -- tienda del sector público de acuerdo a sus necesidades estudiadas, se propone con modestia, que esto -- sirva de gran ayuda a cualquier persona en el proceso de registros que antecede la toma de una buena -- decisión de carácter económico. Los registros de conun

tabilidad proporcionan información que le es de gran ayuda al hombre de negocio.

Los registros más comunes que aparecen en las operaciones financieras de la tienda, son los siguientes:

- La compra al contado y a crédito de mercancías y servicios.
- El cobro por la venta y pago de mercancías.
- Las partidas que muestran la situación financiera del negocio.
- Los resultados que muestran la situación financiera del negocio.

3.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE COMPRAS

3.2.1 ANALISIS DE LAS COMPRAS.

Todo negocio comercial, debe establecer algún sistema para controlar la forma en que se compran y manejan las mercancías, independientemente de la importancia o naturaleza de sus operaciones. Diseñar un sistema de contabilidad para el control de la compra de mercancías, deben establecerse formas y procedimientos, de las cuales antes de iniciar con el procedimiento o la función de compras, es importante para el buen orden de la organización. Que cualquier per-

sona responsable de alguna de las áreas o departamentos, o bien la dirección se decidan a comprar tal o cual artículo; por ejemplo el departamento de ropa, - para la sección de caballeros, el encargado o jefe de este departamento, preparar una solicitud por escrito llamada requisición de compras, expedida debidamente numerada y controlada, en la que pide la mercancía que se necesita. Esto es porque la mercancía, tal vez se este agotando por una venta rápida, o porque el cliente o derechohabiente pidan ciertos artículos que no los hay en la tienda, aquí el jefe de compras considerará como otra fuente de suministro a este artículo con el que no trabaja, podría entonces solicitar precios a los distintos probables proveedores, solicitando estos precios enviándoles una forma especial -- llamada Solicitud de Cotización, informando al proveedor quien, hace la solicitud de cotización y cantidades que se desean.

Por otra parte, al elaborar la requisición de compras, ésta llevará los requisitos siguientes:

- a) La solicitud debe de enunciar el concepto Requisición de Compras.
- b) Anotar el departamento y sección que pide el producto.

- c) Número y fecha de requisición.
- d) Descripción y volumen del artículo que se pide.
- e) Cuando se necesita.
- f) Nombre de quien hace la solicitud.

**"TIENDA PARA EMPLEADOS"
DEL SECTOR "X"**

**REQUISICION DE
COMPRA.**

**REP. DE BRASIL # 138
MEXICO, D.F.**

**FECHA REQUISICION :
ABRIL 15 DE 198.**

**REQUISICION
No. 0016 .**

**DEPARTAMENTO DE ROPA
SECCION CABALLEROS Y NIÑOS.**

**FECHA EN QUE SE NECESITA
MAYO 15 DE 198 .**

NOMBRE: PEDRO PEREZ, JEFE DE AREA.

CANTIDAD		DESCRIPCION.
EN EXISTENCIA	ORDENAR	
10	40	CAMISAS MARCA, MANCHESTER ESTILO OHI. TALLA 36 - 38

FORMATO PARA LA REQUISICION DE COMPRA.

3.2.2 BASES NECESARIAS PARA ORDENAR LA COMPRA:

En una negociación todas las actividades -- que se llevan a cabo para ordenar mercancías a los proveedores, están a cargo de un departamento especial de compras, este departamento hará estudios para la compra, las normas, precios y pedidos etc.

Cualquiera que sea la magnitud del negocio para pedir mercancías se establecen ciertas bases al ordenar la compra, son:

- a) El estudio de los artículos que se compran.
- b) Obtener precios y fijar las normas de calidad.
- c) Estudio de la colocación del producto
- d) Elección del proveedor

a).- En el estudio de los artículos que van a comprar, es necesario realizar el esfuerzo preciso a cerca del artículo, así se elimina un hecho que llegara a afectar el patrimonio de la tienda; al cometer un error, el considerarse conveniente la compra de artículos que se estimen inapropiados implicando una operación perjudicial a la tienda.

Ejemplos: Ordenar artículos que resultan ser obsoletos o pasado de moda..

- La compra de una gran cantidad de artículos que tuvieran una venta muy lenta....

b) Obtener precios y fijar normas de calidad.

c) Estudio de la colocación del producto.

Los puntos siguientes tiene la misma característica o igualdad del primero, considerando que los estudios falsos con apreciaciones erróneas pueden afectar el mismo patrimonio de la tienda, claro está que el perjuicio acontece después de realizada la compra.

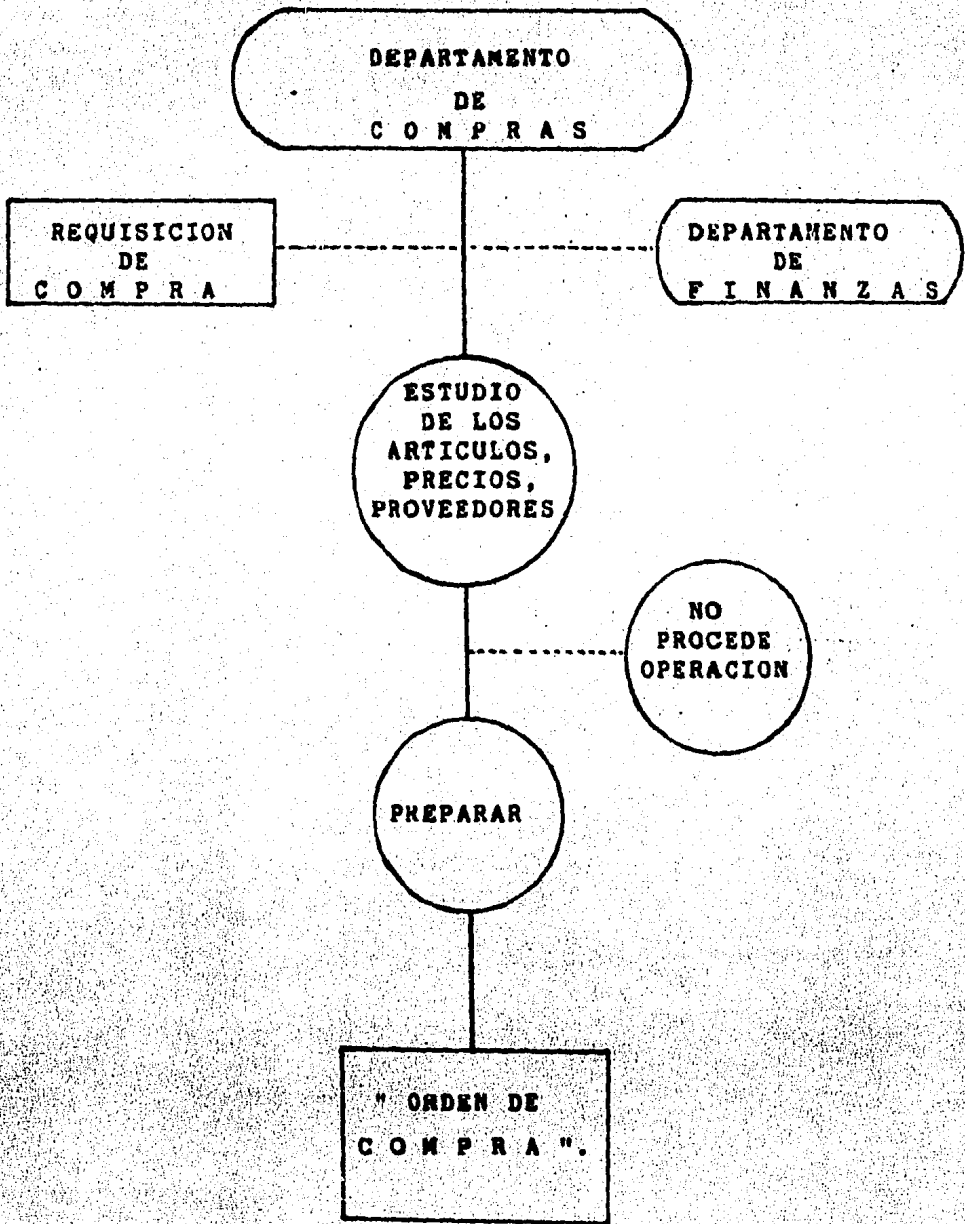
d) Elección del proveedor: El jefe de compras elabora una lista de proveedores para los artículos que vayan a comprarse. De esta lista, seleccionan al proveedor mejor capacitado para suministrar la mercancía que se necesita.

Un proveedor puede ser escogido, basandose

por el servicio y la entrega satisfactoria de los pedidos entregados anteriormente: También puede ser escogido por la razón del precio que cotice.

Habiendo elegido el proveedor como último paso del requisito básico y como medida de seguridad en proteger los intereses de la tienda.

El jefe de compras procede ahora a preparar un documento que establezca un convenio legal entre la tienda y el proveedor, este documento se llama Orden de Compra.



- Secuencia anticipada para la Orden de Compra.

2.3. NATURALEZA DE LA ORDEN DE COMPRA Y DE LA FACTURA.

La orden de compra no es un documento - de gran significación en el negocio, ya que sólo se trata de algo preparatorio para entrar en una operación de compra. Al realizar una orden de compra, la tienda contrae un compromiso moral con el proveedor; la orden de compra se deriva teniendo fuerza jurídica de un contrato, cuando ambas partes se contraponen a cumplir con las obligaciones.

Las empresas comerciales compran a crédito la mayor parte de los suministros, materiales y -- servicios.

Existen dos documentos que figuran como -- principales:

- Una orden de compra.
- Una factura o recibo.

La orden de compra, se define en el inicio de este inciso como algo preparatorio para abrir una o peración.

Y la factura de compra; es el documento --

-fuente e importante para registrar la operación en la contabilidad. Se debe de formular un documento fuente para cada operación que realice la tienda, que también se requieren para fines legales, en éste caso la factura registra todos los detalles importantes, especialmente datos financieros que es necesario saber, para hacer el registro del asiento en el diario correspondiente.

Cuando se haya determinado los artículos a comprar el jefe de éste departamento emite la orden de compra al proveedor, autorizando el importe de los artículos al precio cotizado.

En la orden de compra es importante señalar los datos como requisito de control, anotando el detalle de cada artículo que la tienda pide, los siguientes son a saber:

- La razón de ser Orden de Compra.
- El número de la orden.
- El número de la requisición.
- Fecha requerida
- Las condiciones de pago

- Cantidad ordenada
- Número o clave del artículo
- Breve descripción del artículo
- El precio unitario.

ORDEN DE COMPRA
TIENDA PARA EMPLEADO DEL
SECTOR "X". OB/206
AV. DE LOS OLIVOS # 138.
MEXICO, D.F.

Proveedor:
MANCHESTER S.A.
VENUSTIANO CARRANZA # 105
MEXICO, D. F.

REQUISICION
No. C016.

CONDICIONES V/30 -	FECHA DE EMISION 30 abril 198	FECHA DE REQUISICION	
CANTIDAD ORDENADA	NUMERO DEL ART. CLAVE	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO
40	CNH. 36-38	CAMISAS MANCHESTER ESTILO CNH TALLA 36-38	\$ 100.00

 Vo. Bo.

 JEFE DEL DEPTO. COMPRA

Original- al Proveedor

- 1a. Copia al Departamento solicitante.
- 2a. copia - conserva el Dto. compras.
- 3a. copia- Recepción informa a compra.
- 4a. Copia- de recepción al almacén.

3.2.4 LA SECUENCIA DE LAS MERCANCIAS.

Se nombran los siguientes pasos esenciales de un procedimiento que se aplicaría a una tienda, -- desde el punto de vista al tipo de negocio y control de las compras, operado por cuatro operaciones principales que intervienen:

- a).- Ordenar la mercancía.
- b).- Recepción de la mercancía
- c).- Almacenar la mercancía
- d).- Contabilización de la mercancía.

a).- Ordenar la mercancía:

El departamento de compras después de realizado los estudios y normas, precios etc. Se ordena la mercancía de acuerdo con el sistema que puede emplear la tienda, preparando la orden de compra que consta de un original y cuatro copias, o como el negocio lo requiera.

El original se envía al proveedor a quien se le exige, si no lo acostumbra devolver un acuse de recibo al departamento de compra. En este caso el

proveedor es, Manchester, S.A.

La primera copia, se envía al departamento que presentó la requisición de compra, confirmandole que la mercancía que necesita se está siendo ordenada.

La segunda copia, lo conserva el departamento de compras llevando un registro de todas las ordenes de compra emitidos, por medio de un archivo-cronológico o numérico.

La tercera y cuarta copia, se envían al departamento de recepción de compras, en donde los guardan en un archivo esperando hasta el momento de recibir físicamente la mercancía que el documento ordena.

b).- Recepción de la mercancía.

Al recibirse la factura enviado por el proveedor, la sección de recepción comparará esta factura con la orden de compra en todos los detalles; las

condiciones de pago, la mercancía embarcada, precios, etc. Se le dará posición al proveedor cuando se haya comparado la exactitud del documento. En caso de alguna diferencia se procederá a las aclaraciones oportunas. para dar paso al proveedor solamente por lo que le corresponde.

De la misma forma la sección de recepción revisará la mercancía cuidadosamente; Desempacada, inspeccionada, contada y la calidad del producto, comparando los detalles con lo acordado en la orden de compra. Si la orden de compra y la mercancía coinciden se anotará una marca o iniciales de aprobación del empleado de recepción en las copias tres y cuatro de la orden de compra, afirmando que el pedido cubrió todos los requisitos de conformidad.

La copia tres se envía al departamento de compra comunicando que la mercancía estipulada en ella se recibió en buenas condiciones, para después el jefe de compras coteje la factura con la copia de la orden, asegurándose bien del pedido, finalmente se guarda en el archivo permanente de orden de compra, y

la cuarta copia se queda en el almacén de la tienda para controlar la existencia de las mercancías.

Cuando el empleado de recepción, al revisar la mercancía determina que hay faltantes, errores y daños, o que los artículos no concuerdan con la descripción hecha en la orden de compra, debe marcar dichos errores y avisar inmediatamente al jefe de compras para hacer las gestiones correspondientes por las diferencias resultantes, reclamando al proveedor.

La información que el comprador manifestó al proveedor al ordenar la compra, exactamente es la misma que aparece en la factura enviada con las mercancías compradas.

La factura se compone de los siguientes datos:

- Nombre y dirección del vendedor y comprador.
- Las condiciones de pago.
- Cantidad, clave, descripción y precio del artículo.
- Fecha y Número de Factura.
- En algunos casos, se especifica el lugar de embarque, cuando se le pide al proveedor trasladar la mercancía a otra bodega, pero por lo regular se --

hacen las entregas en el mismo negocio.

<p>MANCHESTER S.A. VENUSTIANO CARRANZA # 105 MEXICO, D.F.</p>				
FECHA: <u>10-Mayo 8.</u>		FACTURA: <u>1148</u>		
VENDIDO A:				
CONDICIONES DE PAGO: <u>V /30</u>		TIENDA PARA EMPLEADOS DEL SECTOR "X" AV. DE LOS OLIVOS # 138. MEXICO D F.		
EMBARCADO A:				
No. PAQUETES	ORDEN DEL CLIENTE No. OB 206	FECHA DE EMISION 30 - IV -8		
CANTIDAD	ART. NO. O CLAVE	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
40	C N H 36-38	CAMISA MARCA MANCHESTER ESTILO CNH. 36 - 38.	100.00	\$ 4,000.00

La factura, un comprobante de los artículos comprados.

c).- Almacenar la Mercancía.

La mercancía se recibe en el almacén después de ser aceptado, y se procede a colocarlos en los lugares propuestos para ello, y se establecerá un control de vigilancia adecuada, para evitar confusiones en cuanto a cantidades y calidades que se tiene en inventario. Se coloca como inventario la mercancía que un negocio mantiene en existencia.

Los departamentos de las áreas de venta solicitan las mercancías por medio de una solicitud para su entrega.

Existe también una tarjeta de gran importancia, que se llama Tarjeta de Inventario, para llevar un estricto control de almacén, y de los diferentes departamentos de mercancías, su función principal proporcionar un registro de la existencia de cada artículo en particular, también de señalar la mercancía que se necesita para volver a ordenarse.

EJEMPLO DE UNA TARJETA DE INVENTARIO

TARJETA DE INVENTARIO

No. CNH 36 - 38ART. Camisas ManchesterColocación: Casillero # 8
Pasillo # 12

Fecha	Cant. Recib.	Costo Unitario	Cantidad . Vendida.	Existencia
1983.				
Mayo. 16	40	100.00		40
Mayo. 20			5	35
Mayo. 26			12	23

Cardex.

d).- Contabilización de la mercancía.

Durante el paso de la factura en el departamento de compras el jefe de este departamento, anotará en ella una marca o iniciales como aprobada, después de las revisiones hechas antes. A continuación el departamento de contabilidad recibe la factura para su contabilización y pago. En este departamento se verifican los calculos y las sumas de la factura, la cual, el valor del importe de cada partida de la factura se calcula multiplicando el precio unitario del artículo por el número de unidades embarcadas, y se suman los importes individuales en la última columna para determinar el valor total de la factura, cuando esta ampare más de un artículo, para después registrarse en el diario.

Finalmente se establecerá el costo total de la mercancía para empezar a realizar la liquidación, se extenderán cheques por el importe total de la factura, a favor del proveedor de acuerdo a la forma y plazo de pago.

La operación contable cuyo documento centralizador será el cheque o el recibo de efectivo, y la na

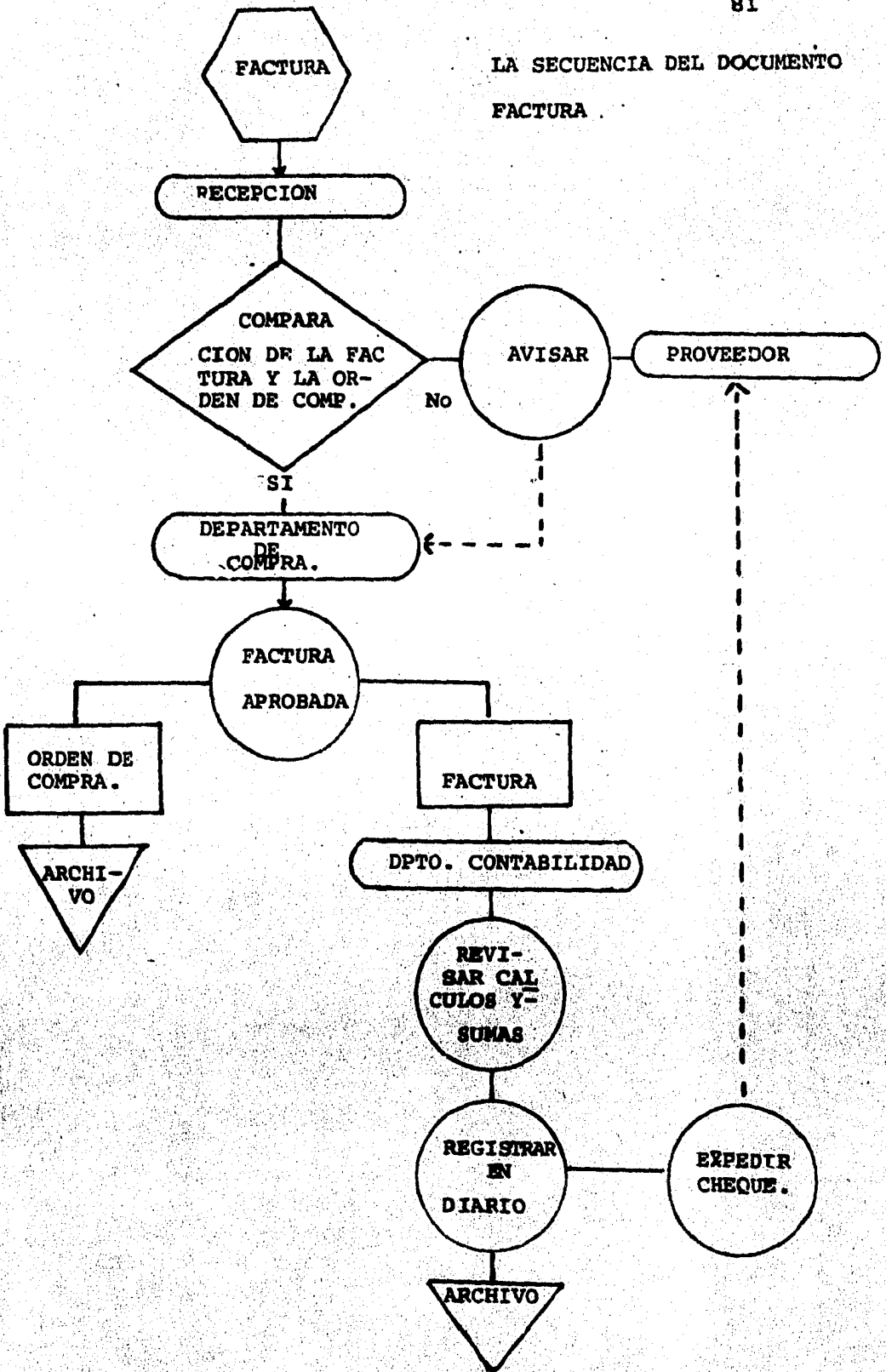
turaliza del movimiento de las cuentas serán:

Cargo: a Proveedores - Cuentas por pagar

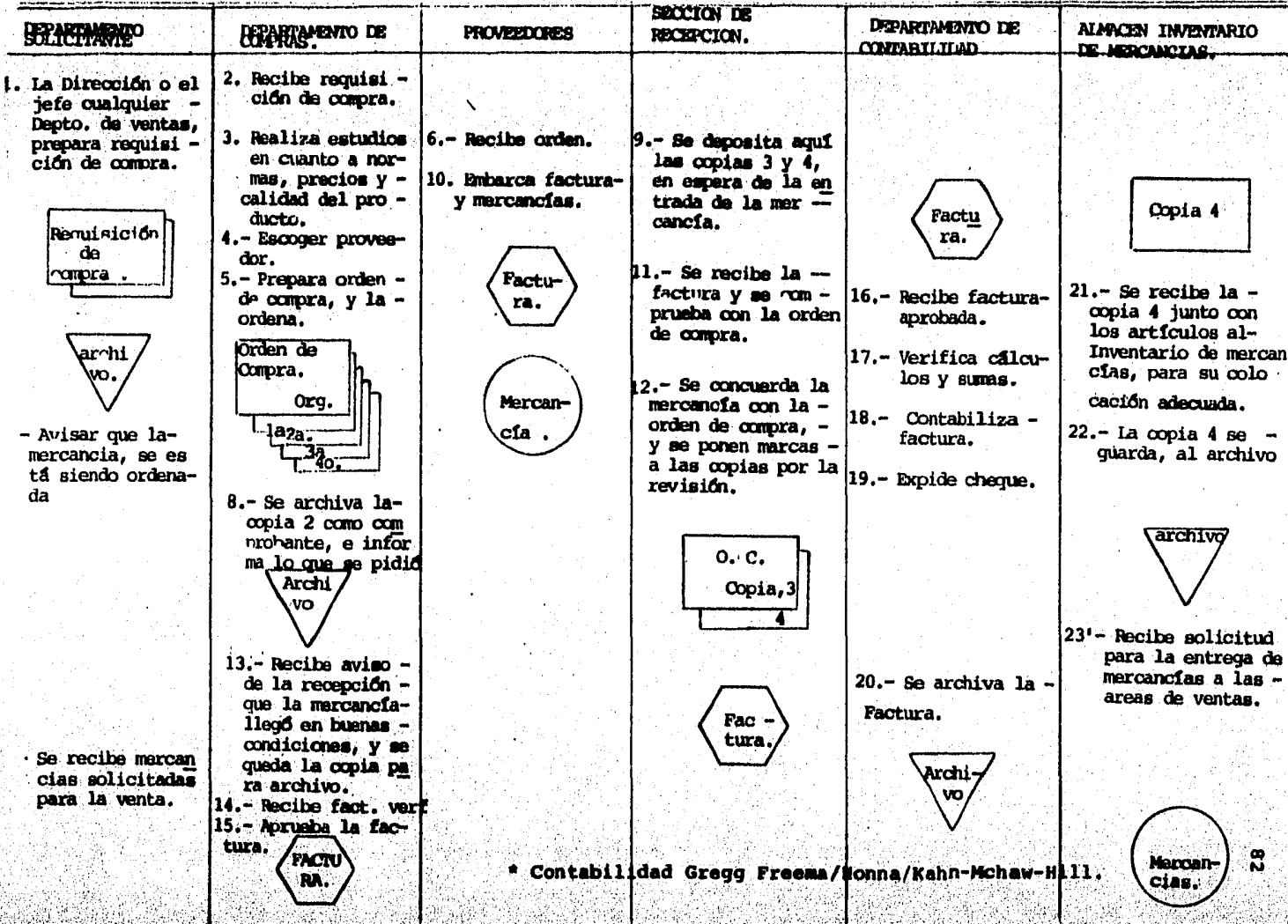
Abono: a Bancos o Caja.

Después de ser liquidada y contabilizada la documentación se archivará en el lugar que le corresponde de acuerdo con el sistema de archivo utilizado:

LA SECUENCIA DEL DOCUMENTO FACTURA



**GRAFICA DE FLUJO PARA UNA TIENDA
SISTEMA DE COMPRAS.**



* Contabilidad Gregg Freeman/Kohna/Kahn-Mchaw-Hill.

3.3 PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO DE OPERACIONES.

Los procedimientos de registro de operaciones pueden llamarse también Sistema de contabilidad.

Al hablar de sistema de contabilidad se llega a la teoría fundamental de la partida doble, en vista de ser el sistema originalmente usado y sigue siendo la base de registro de los asientos en todos los negocios bien organizados, porque es el único sistema que pone un historial completo de cada transacción comercial, aunque a través del tiempo ha venido sufriendo trascendentales modificaciones de forma y fondo, con el propósito de encontrar procedimientos más apropiados para el registro eficaz y oportuno de las operaciones de un negocio.

Las operaciones comerciales, son todos los eventos de intercambio de cosas con valor económico que se relaciona con la tienda y modifique su activo, pasivo y patrimonio . Por ejemplo:

- Las compras
- Las Ventas
- Se reciben y se desembolsan dinero, etc.

Estas operaciones comerciales que hace la tienda se registran en forma permanente en los libros de contabilidad, debido a que el documento fuente contiene datos financieros, que pueden traspapelarse o perderse. Así pues a medida que un negocio lleva a cabo sus operaciones ocurren cambios en el valor de los activos, de los pasivos y del patrimonio.

La contabilidad de estos centros comerciales deben de llevar sus procedimientos y sus registros muy peculiares, como la administración de la tienda lo designe, registrando sus operaciones comerciales en forma ordenada y sistemática de tal manera que les faciliten tomar informaciones financieras en forma rápida y segura en una fecha determinada.

3.4 CATALOGO DE CUENTAS.

Un catálogo de cuentas, es un sistema de numeración para las cuentas utilizadas en la contabilidad, debe ser completo en cuanto a los nombres o títulos de las cuentas que los componen. Conviene establecer una manera precisa de cuales son las cuentas que deberán abrirse en los libros.

- Resultaría poco práctico y con cierta dificultad -

trabajar con base exclusivamente en los nombres de las cuentas, ésto ocurriría en una tienda. Ahora en una empresa muy grande sería muchos más difícil, sin embargo consideramos que el catálogo de cuenta no basta en momento de consulta futuras como datos de referencia establecidos para localización precisa de los asientos hechos con las diversas cuentas.

Lo siguiente no trata de eliminar el uso posible de los nombres en los registros de los mismos, sino que los sistemas de numeración auxilian considerablemente tanto en la elaboración como en el registro y archivo de los mismos.

Como objetivo fundamental, evitar errores de aplicación de aquellas cuentas que tienen o pueden tener un movimiento semejante, el catálogo también permite que distintos empleados, posiblemente en oficinas distintas como en el caso de las tiendas que tengan agencias o sucursales, designen las cuentas de manera uniforme, lo cual a su vez, facilitará el trabajo de contabilidad sobre todo si se trata de reunir o consolidar cifras homogéneas relativas a distintas dependencias.

Un catálogo de cuentas se presenta de la forma siguiente con las posibles cuentas que podría utilizar una tienda de éste tipo.

C A T A L O G O D E C U E N T A S

01-ACTIVO

10-ACTIVO CIRCULANTE

101- FONDOS FIJOS DE CAJA

1011-FONDO PARA GASTOS MENORES

1012-FONDO PARA CAMBIOS

102- BANCOS

1021-BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.A.

1022-BANCO DE COMERCIO, S.A.

103- CUENTAS POR COBRAR

1031-TORRES HERMANOS

1032-OSCAR PRIETO

104- DEUDORES DIVERSOS

1041-FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

105- ALMACEN

1051- ARTICULOS DE PRIMERA NECESIDAD

1052 -ABARROTES EN GENERAL

1053 -LACTEOS Y SALCHICHONERIA

1054 -BLANCOS Y ARTICULOS DE COCINA

1055- ROPA DAMAS, NIÑAS Y BEBES

1056- ROPA PARA CABALLEROS Y NIÑOS

1057- PERFUMERIA Y REGALOS

1058- VINOS Y LICORES

1059- ZAPATERIA

10510- LINEA BLANCA Y ELECTRONICA.

10511-JUGUETERIA Y ARTICULOS NAVIDEÑOS

106- PAGOS ANTICIPADOS

1061- RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO

1062- PRIMAS DE SEGUROS

11- ACTIVOS FIJOS

111- TERRENOS

112- EDIFICIOS

113- EQUIPO DE TRANSPORTE

114- EQUIPO DE VENTAS

115- EQUIPO DE ALMACEN

116- EQUIPO DE OFICINA

117- HERRAMIENTAS Y ECESORIOS

12 - CARGOS DIFERIDOS

121- GASTOS DE INSTALACION

122- MEJORAS EN PROPIEDAD ARRENDADA

02-PASIVO

20- CORTO PLAZO

201- PROVEEDORES

202- ACREEDORES DIVERSOS

203- IMPUESTOS RETENIDOS

204- GRATIFICACION Y ESTIMACION AL PERSONAL

21- LARGO PLAZO

211- DOCUMENTOS POR PAGAR

212- CARGOS CUENTA SECRETARIA O SINDICATO

213- DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

214- DESPENSAS ESCUELAS

03- CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO**30- DEPRECIACION ACUMULADA****301-DEPRECIACION DE EDIFICIOS****302-DEPRECIACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE****303-DEPRECIACION DE EQUIPO DE VENTA****304- DEPRECIACION DE EQUIPO DE ALMACEN****305- DEPRECIACION DE EQUIPO DE OFICINA****306- DEPRECIACION DE HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS****31-AMORTIZACION ACUMULADA****311-AMORTIZACION DE GASTOS DE INSTALACION****312-AMORTIZACION DE GASTOS DE ORGANIZACION****313-ESTIMACION DE CUENTAS INCOBRABLES****314-ESTIMACION MERCANCIA DEFECTUOSA****315-ESTIMACION MERMAS Y FUGAS****316-ESTIMACION DIFERENCIA DE PRECIOS****04-PATRIMONIO****41- PATRIMONIO****42- PERDIDAS Y GANANCIAS****43- RESULTADOS DEL EJERCICIO****44- PROVISIONES****05- CUENTAS DE RESULTADOS****05-INGRESOS****501-VENTAS****502- SUBSIDIOS RECIBIDOS****503- DONACIONES RECIBIDAS****504- PRODUCTOS**

5041-PRODUCTOS FINANCIEROS

5042-OTROS PRODUCTOS

51-EGRESOS

511- COSTO DE VENTA

512- GASTOS FINANCIEROS

513-GASTOS GENERALES

5131.- SUELDOS ORDINARIOS

5132- RENTAS

5133- SUELDOS EXTRAORDINARIOS

5134- GRATIFICACIONES AL PERSONAL

5135- TELEFONO

5136- CONSUMO DE AGUA

5137- ENERGIA ELECTRICA--

5138- TELEGRAFOS Y CORREOS

5139- PASAJE Y TRANSPORTES

51310- PAPELERIA Y UTILES DE ESCRITORIO

51311- SERVICIO MEDICO Y MEDICINAS

51132- GASTOS DE LIMPIEZA Y CONSERVACION

51313- GASTOS DE CONSERVACION Y REPARACION DE
EQUIPO.

51314- MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE TRANSPORTE

51315- COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

51316- GASTOS DE REPRESENTACION

51318- ANUNCIOS Y DECORACION

515- OTROS GASTOS.

GUIA CONTABILIZADORA

CUENTAS DE ACTIVO.

FONDOS FIJOS DE CAJA.

Registramos en ellas el valor de los fondos que des-
tinamos para sufragar gastos menores y para cambios.

CARGOS- Por el valor con el que establecemos los fon-
dos, así como por aumentos que hagamos a dichos fon-
dos.

ABONOS.- Cuando deseemos disminuir el valor de los fon-
dos .

SALDO.- Representa el valor que se tiene como fondos -
fijos.

BANCOS.

CARGOS, por el importe de los depósitos que se efec-
túan a los bancos, provenientes de las ventas, rentas-
de espacios, productos obtenidos sobre las compras, ve-
ta de desperdicios, intereses y comisiones ganados, los
subsidios recibidos , y de los demás ingresos a nues --
tro favor cuyo valor queda en depósito.

ABONOS, del importe de todos los cheques expedidos -
con cargo a las cuentas bancarias, que son pagos -
a proveedores y a todos los gastos que se efectuan-
para el mantenimiento de la tienda, y del valor de-
las cantidades que los bancos carguen en nuestra --
cuenta de cheques por concepto de comisiones, co --

branzas, etc.

SALDO, representa lo que disponemos a nuestro favor, en Instituciones Bancarias.

CUENTAS POR COBRAR.

CARGOS, por el importe a recibir de Compañías de algún producto y comerciantes que ocupan un espacio en el establecimiento.

ABONOS, por las cantidades que vamos cobrando.

SALDO, indica el importe pendiente de cobro.

DEUDORES DIVERSOS.

CARGOS, por las deudas a favor de la tienda, por concepto de préstamos concedidos a empleados y funcionarios, por cantidades entregadas a personas para tramitación de asuntos del negocio.

ABONOS, cuando los deudores devuelven o pagan las cantidades que les habian entregado.

SALDO, representa la cantidad que los deudores deben.

ALMACEN:

CARGOS, del importe del inventario inicial a precio de costo, por el importe de las mercancías que se compran para ser vendidas, de los gastos de compra, del costo de las mercancías devueltas a la tienda.

ABONOS, por el valor de las ventas a precio de costo, por las devaluaciones sobre compras, por las rebajas sobre compras, y por las bonificaciones so -

bre compras.

SALDO, representa el importe de las mercancías - que hay en existencia. Al recuento de mercancías y el valor de los que tenemos en existencia, se le llama Inventario de Mercancías.

RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO.

CARGOS, del importe de las rentas pagadas por adelantado, cuando el negocio no tiene local propio

ABONOS, del importe que de dichas rentas se haya devengado durante el ejercicio y del importe de su saldo, para saldarla.

SALDO, representa el importe de las rentas pagadas por anticipado pendiente de ser devengadas.

PRIMAS DE SEGUROS.

CARGO, por el importe de las primas pagadas anticipadamente por concepto de seguros de vehículos - contra incendios, contra robos, y en algunas ocasiones de seguros de accidentes personal o de vida que la tienda compra para sus trabajadores y empleados.

ABONOS, por el importe de los seguros que se vayan devengando a medida que transcurre el tiempo
 SALDO, los seguros pendientes de devengarse

ACTIVO FIJOS.

GARGOS, del precio de costo de los bienes que se adquieran que son: Terrenos, Edificios, Equipo de Transporte, mobiliario y equipo, etc, aumentando el activo fijo de la tienda.

ABONOS, cuando la tienda se deshace de algunos de estos bienes.

SALDO, representa el valor de los bienes muebles o inmuebles del establecimiento, siempre que sean de su propiedad.

GASTOS DE INSTALACION

CARGOS, del importe de los gastos pagados por las adaptaciones, mejoras, instalaciones, etc., hechas para acondicionar el local a las necesidades de la tienda.

ABONOS, por el importe de su saldo para saldarla.

SALDO, representa el importe de los gastos de instalación, el de adaptación, de mejoras, etc., efectuadas para acondicionar el local.

CUENTAS DE PASIVO

PROVEEDORES

CARGOS, por el importe de los pagos que se efectúen a los proveedores de las compras a crédito, del importe de las mercancías devueltas a los proveedores, y por las rebajas, bonificaciones y descuentos obtenidos.

ABONOS, por el importe de las compras de mercancías efectuadas a crédito, y de los intereses que nos apliquen los proveedores por demoras en el pago.

SALDO, representa el importe de las mercancías compradas a crédito pendientes de pago.

ACREEDORES DIVERSOS.

CARGOS, por el importe de los pagos a cuenta d en liquidación efectuados a los acreedores y el importe de su saldo para saldarla.

ABONOS, por el importe de las cantidades que, por conceptos distintos de la compra de mercancías, se quedan a deber a terceras personas.

SALDO, indica las cantidades que, por conceptos distintos de la compra de mercancías, se deben a terceras personas.

IMPUESTOS RETENIDOS

CARGOS, por el importe retenido de ciertos impuestos que van pagando en su oportunidad, como el impuesto sobre el producto de trabajo, impuesto sobre la renta, etc.

ABONOS, por el valor de nuevas deudas originadas por conceptos de impuestos.

SALDO, representa el valor de los impuestos pendientes de pagar.

GRATIFICACION Y ESTIMACION AL PERSONAL.

CARGOS, por los pagos de gratificaciones y estimaciones a los empleados de la tienda.

ABONOS, por el importe de los pagos a realizar al personal por concepto de gratificaciones.

SALDO, representa el valor de pagos a realizar

DOCUMENTOS POR PAGAR AL L.P.

CARGOS, por el valor nominal de los documentos que se paguen y el valor de los documentos que se cancelen.

ABONOS, por el valor nominal de los documentos que suscriba o acepte el comerciante, y por el valor de los documentos pendientes de pago.

SALDO, representa el valor de los documentos pendientes de pago.

CARGO CUENTA SECRETARIA O SINDICATO.

CARGOS, del importe de los pagos a cuenta o en liquidación efectuados a la Secretaría o sindicato por concepto de préstamos.

ABONOS, por el valor de la cantidad recibida de su secretaria o sindicato.

SALDO, representa el importe de la cantidad pendiente de pagar.

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES.

(Tiene las mismas características de la cuenta anterior)

DESPENSAS-ESCUELAS

CARGO, por el importe de los pagos que se van haciendo a determinadas dependencias de gobierno, ejemplarmente la Conasupo.

ABONOS, del importe de las compras a crédito, paquetes de ayudas que se otorgan a padres de familia de escolares y a clases marginadas.

SALDO, representa el importe de las compras a crédito que se deben.

CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO.

DEPRECIACIONES.

CARGOS, por el importe de las depreciaciones acumuladas que se cancela por haber vendido o por haber dado de baja al Activo a que corresponde.

ABONOS, por el importe de la depreciación registrada y acumulada hasta el ejercicio anterior, y por el importe de la depreciación del ejercicio.

SALDO, representa el importe de la depreciación acumulada del activo fijo a que corresponde.

AMORTIZACIONES.

Las erogaciones efectuadas para pagar por anticipa-

do servicios o bienes para consumo que se percibirán durante un lapso futuro, se registran con cargos en cuentas de Activo Diferido.

ABONOS, a la cuenta de Amortización Acumulada, por la parte que se amortiza cada período.

SALDO, representa el importe de la amortización acumulada del activo diferido a que corresponde.

ESTIMACION DE CUENTAS INCOBRABLES.

CARGO, por el importe de las cuentas canceladas por incobrables, previamente considerado y registrado como estimación en esta cuenta, y por las disminuciones del importe estimado.

ABONOS, por el importe de la estimación de cuentas incobrables registrada y acumulada hasta el fin de ejercicio anterior, y por aumento del importe estimado.

SALDO, representa el importe de la estimación de cuentas Incobrables, aun no canceladas.

PATRIMONIO

PATRIMONIO.

CARGOS, por las pérdidas sufridas durante el ejercicio o, por deterioro de parte del patrimonio que haga la Secretaría o Sindicato.

ABONOS, por los nuevos subsidios o donaciones que reciba la tienda, también por las utilidades que se obtienen,

SALDO, representa la diferencia aritmética entre - el valor de todas las propiedades de la tienda y - el importe de sus deudas.

PERDIDAS Y GANANCIAS.

CARGOS, por el importe de los saldos de las cuentas de resultados de naturaleza Deudora, que representan Egresos. (Costos y Gastos).

ABONOS, por el importe de los saldos de las cuentas de resultados de naturaleza Acreedora, que representan Ingresos y Productos.

SALDO, cuando el saldo es deudor representa una Pérdida Neta, y cuando el saldo es acreedor representa una Utilidad Neta.

PROVISIONES.

CARGOS, del importe de los pagos que se efectúan de los casos siguientes: por indemnizaciones, jubilaciones etc.

ABONOS, Por la creación o incremento de provisiones - para la declinación por pérdida de valor de un acti. - vo, incremento de los planes de pensiones.

SALDO, representa las cantidades que se tienen como provisión

CUENTAS DE RESULTADOS.

VENTAS

CARGOS, por el importe de las mercancías devueltas

a precio de venta, y del importe de las rebajas - sobre ventas.

ABONOS, por el importe de las ventas, a precio de venta.

SALDO, nos muestra las ventas netas.

SUBSIDIOS RECIBIDOS.

CARGOS, por el valor que utilizamos o invertimos - en la tienda, otorgado por la secretaría o S:ndi cato de donde depende.

ABONOS, por el importe de las cantidades recibidas como subsidio para mejorar la tienda de determina - das necesidades.

SALDO, representa el valor de los subsidios recibi - dos pendientes de utilizar.

DONACIONES RECIBIDAS

(Tiene las mismas características de los subsidios)

PRODUCTOS FINANCIEROS.

CARGOS, por las disminuciones del importe de produc - tos ya registrados, y por las correcciones a esta - cuenta.

ABONOS, por el importe de los intereses ganados so - bre inversiones en valores, y por los descuentos -- obtenidos por pronto pago en la compra de objetos - que no sean mercancías.

SALDO, representa la cantidad ganada en las opera - ciones ajenas a las actividades de la tienda.

OTROS PRODUCTOS.

CARGOS, por las disminuciones del importe de Otros productos, ya registrados, por correcciones a esta cuenta.

ABONOS, por el importe de los ingresos que consideramos de caracter indirecto, los sobrante en - caja, producto de la venta de material de desecho utilidades en ventas de activo fijo, etc.

SALDO, representa el importe de los productos obtenidos.

COSTO DE VENTA.

CARGO, por el importe de las ventas a precio de costo.

ABONOS, por el importe asignado como costo para la tienda, de las mercancías devueltas por los derechohabientes.

SALDO, representa el costo de la mercancía vendida.

GASTOS FINANCIEROS.

CARGO, por el importe de los intereses moratorios, por el retardo en el pago de los adeudos a nuestros proveedores, por las comisiones y situaciones pagadas a los bancos, etc.

ABONOS, por las disminuciones del importe de gastos ya registrados.

SALDO, representa el importe de los gastos financieros realizados.

GASTOS GENERALES.

CARGOS, por los diferentes conceptos que se enumeran en el catálogo, y que participan como gastos necesarios para el funcionamiento de la tienda.

ABONO, Por el importe de las disminuciones de gastos ya registrados.

SALDO, representa el importe monetario de los gastos generales en que incurrió durante el período.

OTROS GASTOS.

CARGOS, por el importe de pérdidas en operaciones ajenas a la actividad normal de la tienda, donativos otorgados a Instituciones de Beneficencia, Obsequios al personal, etc.

ABONOS . Por las disminuciones del importe de otros gastos, ya registrados.

SALDO, representa el importe monetario de los Otros Gastos en que se incurrió durante el período.

3.5. ALGUNAS RECOMENDACIONES PROPUESTOS PARA LOS REGISTROS Y MOVIMIENTOS DE LAS TIENDAS:

3.5.1 LLEVAR UN AUXILIAR DE PROVEEDORES:

Estos tipos de negocios compran mercancías para revenderlos a sus derechohabientes o clientes. Pueden comprar a muchos proveedores diferentes, de las cuales se hace necesario llevar un registro o tarjeta auxiliar para cada uno de los proveedores.

Las compras son al contado o a crédito:

Cuando las compras se hacen al contado, la información nos sirve unicamente para tener un antecedente del proveedor, que podría ser; en los precios, calidad del producto, fecha en que nos surtió el último pedido sin consultar otro tipo de documentos, etc.

- Cuando las compras se hacen a crédito, en todo momento el negocio debe conocer el estado de cuenta de cada uno de sus proveedores, por las mercancías compradas a crédito.

El registro auxiliar de proveedores, debe de recibir los pases constantemente, cada vez que se compra

mercancías a ellos. A éste registro se le puede llamar también cuentas colectivas de control de proveedores - porque lleva un registro especial que corresponde a - un grupo de fabricantes y personas intermediarias con las que el negocio hace operaciones comerciales.

Al final del período contable se concentran todos los saldos de cada proveedor en un rayado general de proveedores y encontramos que es igual a la suma abonada a la cuenta de proveedores del libro. Este registro nos dará una pauta, de que en nuestros libros contables no se cometieron errores con los proveedores. También nos permite conocer al momento, el movimiento que se tiene con cualquier proveedor, sin consultar otro tipo de registro, nos proporcionará además detalles sobre cuentas individuales por proveedor.

Este registro de auxiliar, se recomienda - tenerlo en tarjetas o en un libro con hojas sueltas; pueden estar archivadas en forma alfabética, númeroo o de cualquier otro sistema de archivo que le convenga mejor al negocio, al fin sería la rápida localización de los - proveedores.

PROVEEDOR: CIA. LA CORONA S.A.

LINEA DE PRODUCTOS : ABARROTOS

DIRECCION: _____ TEL _____

Fecha	Descripcion ó Clave.	Debe	Haber	Saldo

3.5.2 LA UTILIZACION DE POLIZAS, DE DIARIO, ENTRADAS Y SALIDAS.

* Las pólizas, son documentos de carácter interno que consisten en redactar los asientos de diario, detalladamente en hojas sueltas, tal como se registran las operaciones en el Diario General.

* Las pólizas, son instrumentos o guías, - patente legitimidad de los géneros y mercancías que se llevan.

La tienda va a preparar las pólizas por du plicado, tomando los datos directamente de los docu -- mentos para hacer los asientos respectivos, y se les -- anexan dichos documentos originales que comprueban la -- operación registrada (facturas, recibos , notas, etc.) -- con lo cual se agrega un nuevo elemento al asiento de -- Diario; el poder comprobar la operación ahí mismo, --- ofreciendo indudablemente las ventajas de reunir en un -- sólo sitio el asiento que registra la operación, ade -- más de que las pólizas llevan las firmas de quien lo -- hizo, quien lo revisó y quien lo autorizó , por último los documentos que comprueban la operación misma. Una -- vez hecho el asiento en la póliza de entradas o de sa --

* Diccionario enciclopédico, plaza Janes edit. y contabilidad se -- gundo curso de Elias Lara edit. Trillas.

lidas, y debidamente revisada por el contador y autorizado por el gerente o funcionario, se registra en el libro correspondiente.

- Póliza de Diario .- En esta póliza se registra las o peraciones que la tienda efectúe sin causar movimiento de dinero, por ejemplo: las compras de mercancía a crédito..
- Póliza de Entradas.- En esta clase de pólizas se re gistran exclusivamente operaciones que originan entra das de dinero, por ejemplo: las ventas, cobros por al quiler de espacios etc.
- Pólizas de Salidas.- En esta clase de pólizas se re gistran las operaciones que originen salidas de dinero en efectivo a caja o cheques de banco, por ejemplo: los pagos a proveedores, nómina de sueldos, etc.

Las Pólizas de entradas y de salidas , re gularmente se imprimen en papel de color. Los nego -- cios usan éstos papeles de colores en las pólizas, a -- fin de saber distinguir los documentos por su opera -- ción y de poder separarlos en cualquier momento en for ma rápida.

Después de haber pasado las informaciones de las pólizas en el Diario o libros especiales, se ar chivan por numeración progresiva, con el objeto de po --

derlas localizar con rapidez.

Las pólizas confieren otras ventajas como sigue: No permite que se registren en los diarios, operaciones que no esten normalmente revisados y autorizados por personas responsables.

Las pólizas de salida evitan pagos, que no esten previamente revisados y autorizados.

Mayor rapidez en el registro de las operaciones.

Mayor control de las operaciones de entradas y salidas de caja.

El rayado y forma de las pólizas pueden ser tan variados que cada negocio adapta cualquiera de ellas para hacer sus operaciones de acuerdo a sus limites de operaciones.

3.5.3 SISTEMA DE INVENTARIOS.-

La mayor parte de los recursos de una tienda está invertida en inventarios, los cuales son comúnmente el mayor de los activos circulantes. Por esta ra

zón, la determinación correcta de las cantidades y costos del inventario es muy importante para cualquier negocio con mercancías; en utilizar un método adecuado en su formación comercial. Se conoce diferentes sistemas de inventarios para los tipos de negocios que existen en el mundo comercial, que proporcionan las ventajas necesarias al negocio. Nuestra práctica es del tipo de inventario de mercancías que se guardan para su venta en el curso normal de los negocios, utilizando el método llamado Inventario de Menudeo, En este método se levanta el inventario físico con base en los precios de menudeo del mercado, (precio de venta del artículo).

* Inventario Físico.- Es la determinación exacta de los artículos en existencia, que se cuentan físicamente o se pesan, como se estime conveniente, de toda la mercancía que posee el negocio. Un inventario físico se acostumbra hacer el levantamiento una vez al año, usualmente al terminar el período contable.

3.5.3.1. OBTENCION DEL COSTO DEL INVENTARIO.

Para determinar los costos del inventario se hace lo siguiente:

* Fundamentos de contabilidad financiera- Chaucey Beagle Edit.Limusa.

El costo del inventario de mercancías, corresponde al precio de compra más los costos generales que son; todos los gastos efectuados para adquirir esas mercancías cargar y descargar, transporte, impuestos, seguros, etc. (gastos de compra).

Para obtener el total del costo de inventario de cada artículo se aplica una operación aritmética, dividiendo los costos generales por número de artículos y luego asignando una parte proporcional del costo a cada artículo.

Ejemplo:	Cantidad	Descripción	Precio Unitario	C.I.
	150	Bolsas/Dama	200	208

Costos generales por \$ 1,200.00 (gastos ocurridos durante el pedido).

$$1,200 \div 150 = 8.00$$

$$200 + 800 = 208 \text{ es el costo de Inv.}$$

El método especial llamado inventario al menudeo es usado ya en los grandes almacenes. Para el empleo del método, se requiere levantar el inventario con los precios de menudeo de mercado, para después convertir el valor obtenido a costos. La conversión se hace aplicando la razón entre el costo y el precio de menudeo que prevalezca en la tienda durante ese período de inventario, y así se llega a determinar el inventario de la tienda, multiplicando el inventario de mercancías, calculado a precio de venta, por la razón obtenida.

Ejemplo:	\$ Precio de costo.	Precio de - venta al menudeo
Inventario Inicial	22,000.-	26,000.-
(+) Compras Netas	20,000.-	24,000.-
Mercancías disponi- bles		
para Ventas	<u>42,000.-</u>	<u>50,000.-</u>
(-) Mercancías ven- didas en el pe- ríodo terminado.		<u>28,000.-</u>
Inventario final de - Mercancía a precios - de venta o al menudeo		22,000.-

Razón entre el costo y el precio al menudeo
de la mercancía disponible para la venta: $42,000. \div 50,000.00 = 84\%$
 $22,000.00 \times 84\% = 18,480$ (Inventario de la tienda).

El método es de gran utilidad, principalmente para éstas --
tiendas que poseen numerosos artículos . También pueden pre-
parar estados financieros provicionales, sin requerir el in-
ventario físico, sin la determinación del costo particular-
de los artículos.

3.5.3.2 .- Obtención del Costo de las ventas por Departamentos.

De todas las visitas frecuentadas a estos tipos de establecimientos y con ciertos estudios de los mismos llegamos a deducir otra forma de conversión de las ventas por Departamentos a precio de costo, que resulta interesante para las tiendas en obtener la utilidad sobre las ventas de determinado período.

Resulta de aplicar la regla de los casos mercantiles que se presentan en relación con los precios, para ello también necesitamos el uso de un código de marcaje, que estas tiendas conservan, autorizados por las autoridades correspondientes, éstos porcentajes gravados sobre las mercancías representan la utilidad aplicado para el mantenimiento de la tienda.

R E G I S T R O D E V E N T A S .

Departamentos	Ventas	Cód. de marc.	Costos
---------------	--------	---------------	--------

01	162,000.-	s/g	162,000.00
* 02	153,500.-	6%	144,811.32
03	152,260.50	15%	132,400.43
04	400,300.-	20%	333,583.33
05			
.			
.			

Totales.

- Fórmulas para Obtener los Costos

a).- Primera

<u>ADQUISICION</u>		<u>VENTAS</u>		<u>ADQUISICION</u>		<u>VENTAS</u>
100	:	106	::	X	:	153,500.=

$$X = \frac{100 \times 153,500.}{106} = \frac{15'350,000.}{106} = 144,811.32 \text{ Costo de}$$

la venta del departamento No. 02

b).- Segunda.

<u>VENTAS</u>		<u>UTILIDAD</u>		<u>VENTAS</u>		<u>UTILIDAD</u>
106	:	6%	::	100	:	X
(153,500.=)						

$$X = \frac{100 \times 6}{106} = \frac{600}{106} = 5,66038 \%$$

$$X = 153,500. \times 5.66038 = 8,688.68 \text{ Utilidad de la venta.}$$

$$X = 153,500. - 8,688.68 = 144,811.32 \text{ Costo de la venta}$$

3.6 LA FUNCION DE LA COMPUTADORA EN LOS ALMACENES.

El papel esencial de la computadora en las funciones de un negocio es capturar y procesar los documentos relacionados con una gran cantidad de transacciones que continuamente tienen lugar en los diferentes departamentos de la tienda.

La computadora es una herramienta que puede ser usada para controlar de manera efectiva los movimientos del negocio y proporcionar asistencia a la dirección encargándose con una serie de cambios constantes en la labor de toma de decisiones necesarias. Por lo tanto, la computadora es sólo una pequeña aunque importante parte del sistema de información y control de la tienda.

Generalmente se obtienen las computadoras para manejar algún problema específico preparando toda clase de planes por medio del desarrollo de funciones, ejemplo: en estos negocios los usos principales de la máquina., Sería para nómina de trabajadores , facturas de compras, control de inventarios, pronósticos de ventas, en las operaciones contables donde se ha usado con éxito. Después de las tareas, para la que se obtuvo la máquina estén en plena operación, es na-

tural buscarle más trabajo para que lo realice y siempre hay muchas otras tareas que puede desempeñar.

La disponibilidad de una computadora hace posible efectuar planeaciones más comprensibles que las que podrían llevarse a cabo con un sistema manual. La implementación de un sistema de planeación basado en computadora hace que el administrador de la tienda piense, quizá en primera instancia, acerca de los métodos de planeación corriente usado en cualquier posible mejoramiento. Además, se tiene un mayor tiempo posible para la preparación de planes, los cuales pueden ser revisados a intervalos frecuentemente sobre una base recurrente, al surgir factores o cambios que tengan lugar más adelante.

La implementación de un sistema efectivo basado en computadoras puede reportar beneficios sustanciales. Algunas de mayor ventajas a obtener son:

- a) Disponibilidad de rapidez para la obtención de información de la mejor calidad como resultado de ello, -- las decisiones estarán basados en información real.
- b) Incremento de las utilidades globales de la tienda.
- c) Mejoramiento en el nivel del servicio a cliente o de -- rechohabiente de modo más efectivo. Esto permite a --

la tienda ser más competitiva e incrementar y mejorar su participación:

- d) Posibilidad de comparar, solucionar alternativas factibles prosiguiendo el desarrollo de la información.
- e) Facilidades para registrar variaciones en los costos tal y como ocurren reflejarlas en los precios de ventas rápidamente.

Las ventajas antes señaladas dependen de la efectividad del diseño del sistema, las técnicas usadas sobre las cuales han hecho impacto -- las computadoras.

La familiarización con los conceptos que son materia de estos tópicos permitirá a los administradores, y contadores adoptar un papel conducente en el desarrollo de sistema dentro del negocio.

CAPITULO IV

4.- CONTROL INTERNO

4.1.- El control Interno

4.1.1 Conceptos

4.1.2 Importancia

4.1.3 Objetivos del control interno

4.2.- Análisis estratégico de las posibilidades -
fuga de valores

4.2.1 Manejo de las compras de mercancías

4.2.2. Manejo de los Egresos

4.2.3 Manejo de los Ingresos

4.2.4 Controles Operativos

4.2.4 Controles Disciplinarios

4.3.- Supervisión

4.3.1 Función y aplicación

4.4.- La organización en el negocio

4.4.1 Generalidades y concepto

4.4.2 Organigrama

4.4.3 Estructura Orgánica

4.4.4 Funciones de los niveles

4.5.- Clasificación de otros medios de control en -
la organización.

4.- CONTROL INTERNO

4.1.- CONTROL INTERNO

El control interno siempre ha existido en los negocios, desde la más pequeña hasta la más grande, por lo tanto a medida que un negocio crece le va resultando difícil mantener contacto con su personal y con todas sus actividades volviéndose necesario delegar autoridad, confiar más en los informes contables y en un buen sistema de control interno.

El control interno, como su nombre lo indica, su objeto es prevenir los errores, voluntarios o no. Implica además un conocimiento profundo de la organización de los negocios, partiendo de los principios de su organización, más las probabilidades que hay con el personal, manteniendo en buenas condiciones en el trabajo, y los procedimientos que se emplean en la práctica, como también la vigilancia constante para que se desarrollen las actividades de acuerdo con los planes de la organización.

Una contabilidad bien organizada puede evitar la mayor parte de los obstáculos que obstruyen

en las operaciones comerciales y funcionamiento de la tienda , mediante los principios generales que se darán para su observación. En esta unidad se van a buscar caminos de los problemas y comentarios encontrados en las visitas realizadas en las diferentes tiendas, que ya fueron expuestas en los capítulos II y III.

En los siguientes conceptos de control interno que serán señalados podemos notar que enfocan su atención a los aspectos y actividades de un negocio, porque estas influyen sobre la marcha de la misma, proponiendo ventajas y finalidades principales que ofrecen los sistemas de control interno. Mencionan también la importancia de adaptar los métodos y procedimientos de un sistema de control interno, y que varían de un negocio a otro, de acuerdo con factores tales como; la naturaleza del negocio y su tamaño. El propósito de tales sistemas es; proteger los archivos del negocio garantizando la exactitud, la confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia operacional y aumentar la adherencia a las políticas administrativas prescritas.

4.1.1. CONCEPTOS.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos lo definen de la siguiente manera:

" El control Interno Comprende: el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección".

El Comité de procedimientos de Auditoría del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos, establece:

" El Control Interno establece el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adaptadas para proteger los activos, como son: Verificar la exactitud y veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de las operaciones y alentar el apego a las políticas de administración-

4.1.2 IMPORTANCIA

El control interno se refiere a las actividades que se pueden considerar como naturaleza administrativa y financiera. Constituyen las administrativas por ejemplo: Las políticas de una tienda, y financiera que pueda describirse como un sistema en que la responsabilidad de quien maneja los activos, y el trabajo de una persona sea comprobado por otra persona - sin que exista duplicidad en la función de esfuerzo - desempeñado. Tanto el control Administrativo como el control Financiero, son funciones de administración, ya que están íntimamente relacionadas con uno u otro, y se confunden en todos los casos.

Finalmente la administración de la tienda va a ser el responsables de controlar los movimientos y volúmenes de operaciones que se llevan a cabo, por medio del control Interno que ha sido planeado:

Para proteger los recursos del negocio de tales ladrones, como los de la falta de cuidado, la ineficiencia y el fraude.

Proteger a la empresa contra el mal uso de los activos .

Evitar que se incurra indebidamente en -
pasivos.

Velar por los compradores o encargados de
compras suministrarse en los mejores fuentes, y no --
sobrepasen su presupuesto.

Impedir los errores de precios y de cálcu
los en las ventas.

El contador público que realice el traba-
jo de auditoría en la tienda, se sujeta a su exámen, -
trabaja menos; ahorrando tiempo y esfuerzo, cuando-
se cuenta con eficiente control interno, también el -
control va a dirigir su atención a las actividades; -
aspectos del negocio que la requiera, por la ineficien
cia, se somete en estudios.

4.1.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.

Las tiendas del sector público y sindical-
requieren para su completo desarrollo, un sistema de -
control suficiente e importante para justificar las --

funciones contables y administrativas. Por lo tanto - rara vez puede encontrarse sistemas completos de control interno en los pequeños negocios. Aún en las -- grandes organizaciones el control perfecto de todos - los detalles no pueden conseguirse, ya que el costo - de tal control nos podría exceder, incurriendo a posi- bles pérdidas, el sistema ideal es aquel que mediante - un costo razonable reduzca la posibilidad de pérdidas - el mismo- No puede gastar mucho para salvar una canti- dad menor.

A continuación se mencionan los principa - les objetivos del control interno .

a) Para asegurar la exactitud y la confiabilidad en to da la información, financiera y de operación.

La tienda debe contar con un sistema de -- control interno y entre las cuales nos va a informar constantemente sobre el equilibrio que existe entre las compras y ventas de mercancías, así mismo pro - cede a una comprobación a fin de darse cuenta de donde funciona eficazmente el control y donde es inefi-

caz.

- b) Evaluar la eficiencia en las operaciones, para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política - que tenga establecida la tienda.

La eficiencia es uno de los objetivos que atrae la mayor atención de los jefes de negocios - mejorando esta la buena marcha, y se garantiza el cumplimiento de las disposiciones de la dirección - para que las operaciones se conduzcan de manera apropiada de acuerdo con la política establecida. A demás de tener la plena seguridad de que las actividades que se realizan es con el menor costo posible y un mínimo de esfuerzo.

- c) Protección de los activos del negocio.- Las tiendas que cuenten con un sistema de control interno apropiado, les va a ofrecer mayor protección de sus activos (que son los recursos propios y ajenos con - que cuenta la tienda). La finalidad es evitar los malos manejos y el desfaldo logrando la seguridad - de los mismos.

MOVIMIENTO**CAUSA (S)****ESTRATEGIA****4.2.1. I. MANEJO DE LAS COMPRAS DE MERCANCIAS**

1.- Recepción de Inspección de mercancías

- | | |
|---|--|
| <p>a) La tienda realiza compras sin hacer investigaciones antes.</p> <p>b) La tienda compra todo lo que les ofrecen.</p> <p>c) Trabajar con proveedores incumplidos.</p> <p>d) Se acepta el pedido sin revisar las condiciones .</p> <p>e) No existe control alguno para requisitar mercancías.</p> <p>f) Mal contadas las cajas.</p> <p>g) Cajas abiertas e incompletas.</p> | <p>a) La tienda hará algunas investigaciones antes de hacer las compras, que son lineamientos importantes para evitar contra tiempos, fugas, espacios. etc.</p> <p>b) Es conveniente hacer estudios de los artículos que se van a comprar, entre los factores destacan; las normas de calidad precios, buen mercado del artículo, etc.</p> <p>c) Elegir buenos proveedores que respondan con las necesidades de la tienda.</p> <p>d) La aceptación del pedido después de revisar sus condiciones . Es la autorización del departamento correspondiente.</p> <p>e) Una forma estandar de compras satisfacen la necesidad operacional de facilitar el procesamiento uniforme de las requisiciones, sirve también para establecer el --</p> |
|---|--|

control inicial de las compras y de su -
tramite.

f). Contar las cajas por producto recibido,-
nasta que complete lo señalado en la tag
tura.

g)-Revisar las cajas abierta.

h) Hacer las anotaciones pertinentes en la
factura y copias.

i) Circular cantidades recibidas, cancelar
las no surtidas.

j) Un buen control de errores o malentendi-
dos requiere que se confirme el pedido -
con el proveedor, cuando esto sea posi -
ble. En la tienda el costo de cambiar o
cancelar un pedido después de que ha si-
do procesado es tan importante que jus -
tifica con creces el costo del proceso -
de confirmación

h) Especificaciones y
claves combinadas.

i) Pedidos incompletos
y mal facturados

j) El costo de confir-
mación de los erro-
res excede a venta-
jas.

k) Recepción se limita -
a un número suficiente
de copias para dar a-

k) Para las compras, recepción necesita un
número de copias suficientes de las ins-
trucciones que le permita dar aviso de lo

viso.

que ha hecho a los departamentos relacionados y conservar en sus propios archivos evidencia de lo realizado.

- l) Para el almacenamiento, l) Estibar apropiadamente y respetando el -
estibas inadecuadas que máximo de capas permitido.
produzcan deterioro.
- m) Mala ubicación de pro- m) Procurar agrupar los productos del mismo
ductos que contaminen- género.
a otros.
- n) Mucho tiempo de almace n) Almacenar el tiempo indispensable los -
namiento. productos.
- c) No exista controles ri- o) Por la congelación de efectivo en acti-
guroso sobre las requisi vo que pueden perderse o convertirse
ciones para minimizar el en obsoletos.
peligro de tener exceso-
de inventario.

4.2.2. MANEJO DE LOS EGRESOS.

1.- Revisión de Facturas y Cheques.

a) No existe ningún procedimiento para la revisión de facturas.

b) Pagar a un precio mayor del de Sacom.

c) Pagar cantidades de mercancías no recibidas.

a) Se obtiene la nota factura y se preparan la cuenta por pagar, verificando los precios, conceptos, sumas, etc. Se asegura de que el pago esté justificado; se prueba la cuenta por pagar; se asienta la cuenta por pagar en el registro correspondiente, se prepara el cheque, lo envía o cancela la cuenta por pagar.

b) No autorizar la elaboración de un cheque si no han sido consideradas cada una de las causas señaladas.

c) No firmar un cheque sin antes cerciorarse de su correcta elaboración.

d) Pagar facturas con errores aritméticos; Elaborar mal un cheque y/o - póliza; pagar en forma anticipada una factura.

e) Efectuar pagos fuertes en efectivo.

f) Preparar cheques sin ningún control, o sin ninguna relación de apoyo de los cheques expedidos.

g) Nunca se prepara un estado de cuenta de proveedores.

ración.

d) No realizar ningún pago si no ha sido revisada y autorizada la factura.

e) Todos los pagos fuertes se efectuarán mediante cheque.

f) Los desembolsos en cheques deberá prepararse y totalizarse diariamente, con una lista detallada de los pagos hechos con cheques, mostrando los beneficiarios y las cantidades o un listado de la computadora, quizá apoyados por copias de los cheques expedidos.

g) Se supone que la liquidación de la factura se efectuará de acuerdo con sus condiciones y términos, pero se necesitan controles para identificar aquellas facturas que se atrasan, que contienen algún error-

o están vencidas. Un paso conveniente dentro del proceso de de pago es la preparación de estado de cuenta de los proveedores en forma periódica.

h) Falta de un mejor control en el proceso de las cuentas por pagar.

h) Debe existir una aprobación apropiada por una persona calificada, respecto a las cancelaciones, los ajustes, los créditos y cualquier otra forma del proceso de las cuentas por pagar. Esta es una autorización de control.

i) El funcionario que finalmente aprueba un cheque--no revise los documentos-comprobatorios.

i) Generalmente el que firma los cheques debe contar con evidencia de que los documentos comprobatorios se autorizaron, son apropiados y se controlan.

j) No hay control sobre la revisión periódica de los archivos para realizar los pagos.

j) todos los pasivos reconocidos deberán pagarse a tiempo para obtener la ventaja de los descuentos por pronto pago, minimizar las -

controversias con los proveedo -
res y mantener el crédito de la -
empresa.

k) El cajero retira fondos
en cualquier momento.

k) El cajero no podrá retirar tondos
ni de los bancos ni de su caja, -
sin la autorización y aprobación -
de la gerencia y contabilidad.

l) Después de pagar a los
empleados con la lista
de raya o nómina, no -
hay un control adicio-
nal de los sobres de -
pagos no reclamados.

l) Las cantidades no reclamadas de -
la nómina, deberán listarse desde
luego, conservarse bajo control-
y regresarse a los fondos si no
son reclamados en un período cor-
to. Además el pagador debe obtener re-
cibos firmados de los empleados -
cuando reciben sus sobres.

m) Los registros y contro
les para el manejo de-
los activos fijos y de-
los cargos diferidos no
son muy adecuados.

m) Una política debe especificar los -
tipos de gastos que pueden diferir
los métodos de amortización, depre
ciación y las tasas, los asientos -
deberan ser autorizados y aprobados
adecuadamente , Debe proveerse de -

una revisión periódica de los sal-
-dos de estos valores.

4.2.3 MANEJO DE LOS INGRESOS

1.- Inspección de las ven- tas, y otros Ingresos

- a) Marcar, un precio dis-
tinto al de la etiqueta
al cobrar a los cien -
tes en caja.
 - b) No marcar todos los pro-
ductos.
 - c) Entregar alterado el -
cambio.
 - d) No realizar correctamen-
te las operaciones en -
cajas registradoras.
 - e) El supervisor de cajas-
no entrega los fondos-
a tiempo.
- a) Antes de marcar leer las etiquetas
 - b) Cerciorarse que pasen todos los -
productos para ser registrados.
 - c) Marcar en caja el efectivo recibi-
do para obtener el cómputo de cam-
bio.
 - d) Conocer perfectamente el manejo --
funcionamiento de las cajas regis-
tradoras.
 - e) El supervisor de caja obtiene los-
fondos recibidos de las ventas y -

r) El supervisor no revisa las tiras de suma de la cantidad recibida.

g) Todas las entradas en efectivo los depositan al banco extemporáneo y toman dinero del fondo para gastos.

h) Los documentos que señalan ingresos le dan poca importancia.

i) No llevar un método para ejercer control en cuanto a los ingresos.

los entrega al tesorero personalmente, después de recibirlos también entrega las tiras de la sumadora al Contador.

f) Cuenta los fondos recibidos y los compara con las tiras de sumas. La verificación compara los totales de las cintas, numerada consecutivamente, asegurándose las ventas.

g) Todas las entradas de efectivo -- se deben depositar intactos en el banco diariamente y conservarlo en un lugar lo más seguro posible hasta que se deposite.

h) Los documentos que justifican ingresos se harán por duplicado, numerados y con la fecha, este sistema facilita su búsqueda.

i) En las cuentas por cobrar, se debe de llevar un método usual para ejercer control por comparación --

respecto a los ingresos no registrados, establecer una fecha de corte.

j) Es bueno resguardarse - contra las posibilidades de pérdida de ingresos incidentales importantes, estableciendo - controles semejantes a los de las operaciones normales.

k) Una sola persona realiza las funciones de caja y - registros de ingresos en libros.

j) Una tienda recibe rentas, regalías etc. tiene ingresos incidentales - por ventas que hagan a terceros . - los registros y controles de este tipo de ingresos tienden con frecuencia a no ser rígidos.

k) Una buena verificación interna -- sobre los ingresos de caja que - preparen depósitos bancarios, sean independientes de aquellos que asientan las operaciones en libros.

4.2.4 CONTROLES OPERATIVOS

1.- Surtido de almacén - tienda.

a) Inadecuado registro de la salida.

b) Procedimiento de salida

a) Registrar en la forma "Vale de Salida" toda mercancía con todos los datos necesarios.

b) No sacar mercancía si no es de

2.- Costeo de precios de venta.

no establecidos.

contormidad con el mecanismo -
establecido.

a) No obtener el costo de la lista de Secom.

a) Costear invariablemente a partir de la lista de Secom.

b) Desconocer el contenido de la unidad de tectura -
ción.

b) Registrar debidamente el número de piezas por caja o bulto.

c) Ubicar en otro departamento, aplicando un gravamen distinto.

c) Antes de costear cerciorarse del Depto. y gravamen aplicable.

d) No aplicar IVA o impuesto correspondiente .

d) Anotar en la hoja de costeo si causa IVA u otro impuesto a fin de aplicarlo.

3.- Registro y manejo de documentos.

a) Personal incompetente en los registros.

a) Se necesitan personas con mucha experiencia en tiendas y -

b) No hay limpieza en los libros.

c) Los documentos u operaciones pendientes, se registran antes de hacer las verificaciones.

d) Facturas de los proveedores mal controlados.

e) Las facturas se registran en libros sin ser aprobadas y/o autorizadas.

f) No hacer formalmente la conciliación de los registros-

conocimientos en los registros contables.

b) El correcto registro de las operaciones comerciales, debe tener limpieza absolutamente legible en el libro contable.

c) Todo documento u operación pendiente por datos malos o incompletos, serán objeto de un examen que permita esclarecer las razones antes de vaciarlas en libros.

d) Las facturas deben ser minuciosamente manejados y clasificados en un buen archivo.

e) Se registran en libros o su introducción a una máquina o computador las facturas que estén adecuadamente aprobadas por un representante autorizado.

contables del efectivo en baco con las cantidades que muestran los estados bancarios.

f) Recibir los estados de cuenta bancarios mensuales y conciliarlos -- con las cuentas bancarias adecuadamente.

4.- Devoluciones

a) Notener un sistema adecuado para las devoluciones.

a) Es esencial que preparen informes de salidas al almacén, que cubren todos los artículos a devolver. Un diferente sistema de inspección y otro sistema de documentación, revisarse y aprobarse por un funcionario responsable.

b) No registrar las devoluciones a tiempo.

b) Las devoluciones deben registrarse en las cuentas tan pronto sea posible a fin de corregir los saldos de compra y de las cuentas por pagar, -- porque existe una inclinación natural para demorar el procesamiento de las devoluciones. Una revisión periódica.

c) Carecer de un control y registro adecuado de la --

c) Registrar, clasificar y resguardar la mercancía para devolución.

mercancía.

d) No aplicar los descuentos por devolución.

e) Aceptar mercancía que no procede como devolución.

d) Elaborar la nota de cargo, enviándola oportunamente al departamento de contabilidad

e) Reenvasar, acondicionar o rehabilitar toda aquella mercancía que así lo permita y tirar toda aquella que no se puede devolver.

4.2.5. CONTROLES DISCIPLINARIOS

1.- Departamento de compras

a) Falta de un agente de compras, especializado y con gran experiencia.

a) Lo mejor es tener un agente de compras que localice, fuentes, negocie condiciones, porque esta función se ha generalizado en los negocios modernos, que este agente de compras especializado se considera esencial en la tienda de cualquier tamaño.

b) El departamento de compra no revisa la existencia -

mercancía.

d) No aplicar los descuentos por devolución.

e) Aceptar mercancía que no procede como devolución.

d) Elaborar la nota de cargo, enviándola oportunamente al departamento de contabilidad

e) Reenvasar, acondicionar o rehabilitar toda aquella mercancía que así lo permita y tirar toda aquella que no se puede devolver.

4.2.5. CONTROLES DISCIPLINARIOS

1.- Departamento de compras

a) Falta de un agente de compras, especializado y con gran experiencia.

a) Lo mejor es tener un agente de compras que localice, fuentes, -negocie condiciones, porque esta función se ha generalizado en los negocios modernos, que este agente de compras especializado se considera esencial en la tienda de cualquier tamaño.

b) El departamento de compra no revisa la existencia -

de mercancías en la sala -
de venta y almacén.

b) Para un adecuado funciona-
miento del los departamen-
tos, que la tienda cuente-
permanentemente con existen-
cias en cantidad y variedad-
de artículos que en ella se-
expenden:

2.- Etiquetado de Mer- cancías.

- a) No considerar el gramaje
y presentación de cada -
producto.
- b) Etiquetar simultaneamente
varios productos de dis -
tinto precio.
- c) Etiquetar tomando el pre-
cio de los productos exis
tentes.

- a) Cerciorarse debidamente del -
gramaje, presentación ubicando
lo en la lista de precios.
- b) Terminar de etiquetar un produc-
to y después hacerlo con otro.
- c) Consultar la lista de precios -
antes de iniciar el etiquetado.

3.- EXHIBICION DE MERCANCIAS

- a) Productos mal colocados -
o lugares inapropiados.

- a) Considerar los lugares más apro-
piados para exhibición y colocar

4. Inspección de la caja general.

b) Productos inadecuados - para autoservicio.

c) El cliente abre maltrata o hurta los productos.

d) Productos de rápida descomposición o nula rotación.

a) Darle poca importancia el arqueado de caja.

b) No conocer las funciones y antecedentes del cajero tuera de sus actividades.

los siguiendo normas de prevención de accidentes.

b) Cancelar la venta de productos inadecuados al autoservicio.

c) Procurar vigilar a los clientes atendiendolos debidamente.

d) Considerar la fecha de caducidad y cancelar aquellos que no tienen desplazamiento.

a) Uno de los caminos importantes, tener un experto o revisor que debe elegir el momento inespereado de su control para arquear -- la caja, así el cajero no tendrá tiempo necesario de hacer sus arreglos.

b) Vigilar a él directamente, por si no ejerce otra función de negocio, cuanto poder tiene para invertir en operaciones bancarias etc.

c) Le dan poca importancia el motivo que ha originado diferencia en caja.

d) Cuando verifican la caja, el cajero continúa con el curso de sus operaciones.

e) La caja recibe documentos justificativos de caja, con enmendaduras, raspaduras etc.

f) El despacho del cajero es accesible a todo tipo de personas.

g) Los fondos fijos se checan en forma esporádica.

c) Los faltantes o sobrantes de caja debe de registrarse obligatoriamente en los libros del cajero en el mismo día, no obstante continuará buscando e identificando la causa que ha motivado la diferencia.

d) Si el revisor decide proceder a la verificación de la caja, sus operaciones deben ser interrumpidas necesariamente hasta la terminación del control.

e) Los documentos justificativos de caja no se reciben si se falsifican con enmendaduras, raspaduras, etc.

f) Será inaccesible al resto del personal, y resulta necesario atender en ventanillas.

g) Los fondos fijos deberán chequearse periódicamente y conciliarse.

g) Dar mucha confianza al -
empleado que elabora los
cheques ya que los peli-
gros de esta viciosa prác-
tica son obvios.

con las cuentas de control.

g) Los cheques deben estar prenumera-
dos y controlarse todos los núme-
ros en el momento en que las formas
de cheques . . . se entregan para su
uso. También queda prohibido firmar
o contra-firmar cheques en blanco.

Inventario que se levanta del efectivo y comprobantes que existen en una caja en un momento determinado. Usualmente se utiliza como medida de control interno y auditoría al comparar el importe de lo que hay contra lo -- que debe haber. Así determinan faltantes o sobrantes, en su caso.

"Dicc. de Contabilidad Franco Días".

TIENDA PARA EMPLEADOS DEL SECTOR " X "

Arqueo de Caja

Billetes de Banco

Denominaciones.

4 de a \$ 1,000	4,000.00		
2 de a 500	1,000.00		
6 de a 100	<u>600.00</u>	\$	5,600.-

Monedas.

5 de a 50	250.00		
10 de a 20	200.00		
5 de a 10	<u>50.00</u>	\$	500.-

Moneda Fraccionaria

20 de a 50 ¢ 10.-

Cheques 8,690.-

Documentos Pendientes -----

\$ 14,700.-
=====

Corte de Caja.

Estado que muestra el saldo o existencia inicial de efectivo, las entradas y salidas en el período, generalmente breves: un día, una semana, y la existencia o saldo final que debe coincidir con el efectivo de caja. " Dicc. de Contabilidad de M. Franco-Díaz".

TIENDA PARA EMPLEADOS DEL SECTOR " X "
Corte de Caja del Día 20 de Agosto de 198--.

Existencia del día		20,000.00
Venta departamento A.	20,000.00	
" " B.	8,000.00	
" " C.	<u>12,000.00</u>	40,000.00
Otros Ingresos		3,000.00
Cheques	10,000.00	
Vales	<u>5,000.00</u>	
	15,000.00	
SUMA:		
Pagos Hechos - - - - -		
Existencia		\$ 68.000.00

El corte de caja es un documento de información indispensable para la gerencia y los departamentos.

Se formulará diariamente por el cajero al terminar el día o la siguiente a primera hora.

La persona honesta y capacitada de la caja debe contar con buenos registros y con toda la documentación que ampare las operaciones que originen salidas de dinero en efectivo o en cheque.

4.3. SUPERVISION

4.3.1 FUNCION Y APLICACION.

La función de supervisión, es ver que las cosas se hagan y se cumplan como fueron ordenadas, esto dá en todo jefe , predominando hasta los de nivel inferior, entre los empleados y obreros que realizan ordenes e instrucciones.

El estudio en cierta manera podría ser exhaustivo, lo que se ha dedicado al control de un negocio. Pero el experto se va a permitir llevar a buen término toda misión de revisión en el más amplio sentido de la tienda comercial. Por muy bien planeado que esté el negocio, no puede esperarse que un sistema de control interno funciona adecuadamente , si n el exámen y revisión constante.

Es evidente que se tomen las reglas que se han dado sobre mando, y sobre coordinación para la supervisión . El encargado directamente de la labor de vigilancia es quien realmente ve que se hagan las cosas, de quien depende en último término, la eficiencia entre los elementos de la organización. La persona no sólo transmite las órdenes e informaciones, motivaciones, etc. de la jerarquía , sino a la vez , las inquietudes , de

seos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obreros y empleados.

Puede haberse deficiencias en la preparación y cuidado de los supervisores. La gerencia y la sección administrativa deben usar todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo.

Un exámen o una auditoría pueden descubrir que las tareas no se están realizando de acuerdo con los procedimientos prescritos y en el término comercial, los obstaculos a evitar son de otra clase, o que es factible lograr un mejor control, un mejor trabajo a menor costo mediante un cambio en los procedimientos . Debido a los aspectos de deficiencia , las empresas grandes por lo general mantienen un cuerpo de auditores internos, quienes constantemente revisan el sistema de control interno de su negocio para ver que éste funcione apropiadamente y que sus procedimientos se cumplan.

4.4. LA ORGANIZACION EN EL NEGOCIO.

4.4.1 Generalidades y concepto.

En los primeros capítulos de este trabajo se habló mucho de los principios de organización, aplicado en forma deficiente en las tiendas, y que son factores determinantes que afectan la -- marcha del negocio, éstos conceptos se manejaron -- como recursos materiales. Sabemos que la organiza-- ción en éstos casos reúne personal, conocimientos, -- materiales, en las cuales se les da una estructura y sistema, a fin de integrarlo un todo.

La organización es uno de los elementos principales del control interno, de donde se -- desprenden muchos principios importantes. Se defi-- ne la organización según Reyes Ponce, "Organiza -- ción es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y -- actividades de los elementos materiales y humanos-- de un organismo social con el fin de lograr su má-- xima eficiencia dentro de los planes y objetivos -- señalados".

4.4.2 Organigrama.

Dentro de nuestra organización en --

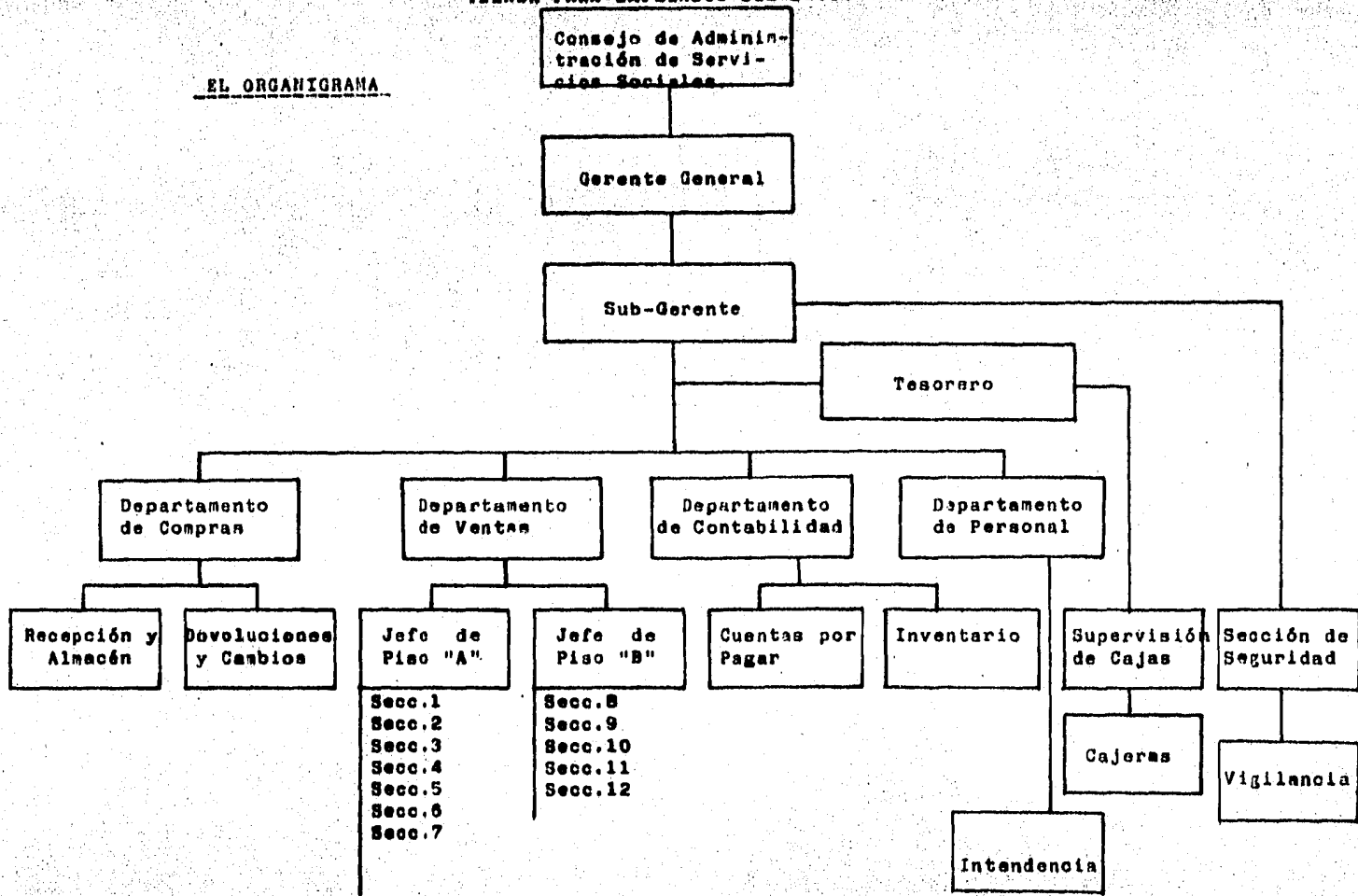
contramos un organigrama de manera de ejemplo, la -
cual se consideró su formación de acuerdo a las po-
líticas y necesidades de las tiendas de este tipo.

* Definición de Organigrama.- Es una representación
gráfica de la estructura de una empresa, mostrando -
con claridad las unidades organizacionales, las rela-
ciones, las líneas de autoridad y responsabilidad --
en forma total, a nivel area o nivel departamental.

* Contabilidad práctica del siglo XX
Boynton, Carlson.

TIENDA PARA EMPLEADOS DEL SECTOR "X"

EL ORGANIGRAMA



TIENDA PARA EMPLEADOS DEL
SECTOR "X"

4.4.3 ESTRUCTURA ORGANICA

1.- CONSEJO DE ADMINISTRACION DE SERVICIOS SOCIALES.

1.1. GERENCIA

1.2. SUB-GERENCIA

1.2.1. SECCION DE SEGURIDAD

1.2.1.1. VIGILANCIA

1.3 TESORERO

1.3.1 SUPERVISION DE CAJAS

1.3.1.1. CAJERAS

1.4 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1.4.1 RECEPCION Y ALMACEN

1.4.2 DEVOLUCIONES Y CAMBIOS

1.5 DEPARTAMENTO DE VENTAS

1.5.1 JEFE DE PISO "A"

1.5.1.1. ARTICULOS DE PRIMERA NECESIDAD

2. ABARROTES EN GENERAL.

3. LACTEOS Y SALCHICHONERIA

4. BLANCOS, PAQUETERIA Y ART. DE COCINA

5. ROPA PARA DAMAS, NINAS Y BEBES

6. ROPA PARA CABALLEROS Y NIÑOS

7, REGALOS Y PERFUMERIA.

1.5.2 JEFE PISO "B"

1.5.2.8 VINOS Y LICORES

9 ZAPATERIA

10 LINEA BLANCA Y ELECTRICA.

11 JUGUETERIA Y ARTICULOS NAVIDENOS

1.6 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

1.6.1 DOCUMENTOS POR PAGAR

1.6.2 INVENTARIO

1.7 DEPARTAMENTO DE PERSONAL

1.7.1 INTENDENCIA

4.4.4. FUNCIONES DE LOS NIVELES.

a) Consejo de Administración de Servicios Sociales.

Descripción genérica.

Las dependencias públicas y sindicatos han trazado la idea de la creación de tiendas para empleados de las mismas, con fines adoptados para las crecientes necesidades de sus agremiados, como otras formas más de apoyar sus economías por medio de este servicio.

En otra perspectiva, lograr la armonía del trabajador ofreciéndoles mayores prestaciones, con la finalidad de obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en las distintas áreas y niveles del Sector o Dependencia.

Las direcciones encargadas de los servicios sociales en las dependencias públicas y sindicatos, aumentan un cargo más dentro de sus actividades, como asesoramiento de tiendas para empleados.

En nuestra práctica hemos designado esta dirección como Consejo Administración de Servicios Sociales, de donde la tienda va a depender jerárquicamente.

Funciones:

Mantiene constante contacto con el administrador de la tienda recibiendo informaciones fundamentales de la misma.

Velar siempre que la tienda se mantenga en funcionamiento, fuera de todo tipo de acontecimientos-ya sea monetario, político, social, etc. por el bien de los trabajadores.

En ella se gestionan situaciones, en cuanto al otorgamiento de fondos a la tienda, con el propósito de ampliar su local y sus departamentos con nuevos artículos.

Por medio de esta administración se decidirá la implantación de otro nuevo establecimiento comercial.

b).- La Gerencia.

Descripción Genérica.

El gerente considerado como el presidente de la tienda, coordina todas las operaciones, -- toma de decisiones principales e interpreta todos los asuntos políticos. El tiene que enfrentarse al hecho de que no desempeña el único rol de mando con respecto a sus subordinados, sino que debe dirigirlos, estableciendo varias funciones: dar apoyo, enfatizar las metas, facilitar la interacción, simplificar el trabajo, etc. también debe llevar presente las necesidades o -- motivos de sus seguidores él es la única persona que puede ayudar a que se satisfagan éstos. La dirección es afectada por una sola persona que constituye la condición de éxito ya que está basado en un concepto sintético de la marcha de la empresa.

Actividades Cotidianas:

Ocuparse de elementos que pueden cumplir con algunas funciones necesarias de dirección.

Analizar los datos presentados a él, de -- las actividades del día y del Ingreso por las ventas de mercancías.

Mantenerse en constante contacto con el sub-gerente.

Autorizar documentos de operaciones comerciales y de cheques a pagar.

Redacta informes, planos, programas, acuerdos etc.

Actividades Periódicas.- Dirigirse a sus subordinados, a pedirles un cuadro de información con datos extracontables, se reconoce de esta forma porque a veces, un medio de información completo es demasiado lento y tardío; el cuadro contiene:

Información sobre el promedio de ventas, -- semanal o mensual (cuestiones principales).

Precisión sobre lo que se ha hecho.- cuestiones de trabajo.

Detalle de trabajo a efectuar, para satisfacer al derechohabiente.

Los pedidos a efectuar, etc.

Se reúne con los encargados de los departamentos para darles ciertas instrucciones y resolver dudas sobre las actividades de la tienda - como también estos proponen sus problemas y deficiencias de sus respectivas áreas.

Recibe visitas tanto del personal como de clientes y proveedores.

Visitar la sala de ventas y almacén.

Participar en las juntas del Consejo de -- Administración de Servicios Sociales, en reuniones de diversa índole.

Actividades Esporádicas u ocasionales.

Visitar a proveedores por determinadas - circunstancias respecto a transacciones comerciales.

Presentar un cuadro de actividades a la - Admón. de servicios sociales.

Tener tiempo para reflexionar y hacer ciertos cambios.

Intervenir en los incidentes que ocurren en la vida de la empresa que afectan a la organización.

Especificación y requerimiento del puesto.

Para el control del puesto exige de mucha habilidad, contar con ciertos conocimientos profesionales, sin olvidar firmeza de carácter e integridad a toda prueba teniendo en cuenta la calidad de los interesados, como también la importancia de los intereses en dificultades.

Conocer la política o filosofía de la dependencia o sindicato.

El ocupante debe tener una edad no menor de 30 años sin distinción de sexo, hombre o mujer.

c) Sub-Gerente.

Descripción Genérica.

Es el puesto que sigue después del gerente ya que ejecuta las órdenes impuestas por él, y se encarga de descubrir las cosas que impiden o paralizan la ejecución integral de los objetivos señalados del negocio, bajo la presión de un control vigilante, diligente y atento con los demás subordinados.

Actividades Cotidianas.

Atiende a los diferentes departamentos por cualquier situación que prevalezca en ellas.

Recibe la información de los jefes de las áreas, los analiza y lo trasmite al gerente.

Supervisa el trabajo de los departamentos además visitando la sala de ventas y las cajas registradoras.

También autoriza documentos y confirma actividades con el personal.

Actividades Periódicas:

Aumentar la habilidad de planear, coordinar, medir y de controlar los esfuerzos de los empleados de la tienda.

Recibir a proveedores con sus planes de negociación.

Discutir con los encargados de las áreas de las diferencias de trabajo e inquietudes del personal y clientes de la misma.

Vigilar el mantenimiento y conservación del local.

- Informe de las actividades y dar indicaciones a la sección de seguridad y vigilancia para el desarrollo de sus tareas.

Actividades Esporádicas u Ocasionales.

Advertir al gerente de los diversos incidentes que pueden presentar, de forma que puedan tomar medidas necesarias.

Supervisión de la mercancía, que esten cumpliendo con los objetivos propios enmarcados en la adquisición de mercancías.

Coordinarse con el personal para cualquier evento dentro de la misma.

Visitar a proveedores cuando resulte necesario -
- Especificación y requerimiento del puesto.

El puesto requiere de estudios administrativos -
Contar con amplia experiencia en el ramo comercial. Debe ser una persona muy responsable en el desempeño de su trabajo.

Se requiere tener una edad mínima alrededor de -
30 años.

b) TESORERO.

Descripción Genérica.

Es uno de los departamentos con actividades delicadas, porque custodia y controla a través del Banco los recursos del negocio. Aplicando los procedimientos óptimos, principios de seguridad para el manejo de estos valores, además consulta con la gerencia y contabilidad todos tipos de problemas y deficiencias que se originan sobre la marcha. Representa para el encargado una responsabilidad grande, cuando existan fugas de fondos.

Actividades Cotidianas:

Recibir instrucciones del gerente para el manejo de esos recursos.

Recibir el dinero de la venta diaria por parte del supervisor de caja comprobando que el corte de las cajas registradoras sean igual a la cantidad -- que se le entrega.

Realizará cortes de caja del total de Ingresos diarios por las ventas y se depositará de inmediato al Banco.

Llevará registros de la caja, para su con-

trol de los Ingresos y Cheques expedidos.

Se confronta con los proveedores, mediante identificación para la entrega de cheques.

Manejará la caja chica, y reintegrandola cada vez que se agote la cantidad depositada con él, - mediante comprobantes de los gastos menores que efectúe la tienda, estos comprobantes se presentarán debidamente calculados y analizados por la persona que ejerza control.

Realiza la función de pagador de sueldos - a los empleados mensual o quincenal.

Actividades Periódicas.

Contacto personal o telefónico con el personal o gerentes de Bancos.

Se reúne con el jefe del departamento de - contabilidad para coordinar actividades.

Permite actualización de los estados de - cuenta bancarios.

Actividades Esporádicas u Ocasionales.

Toma decisiones en el área de finanzas y - se reporta directamente con la gerencia.

Acompaña al gerente de las visitas que realiza al Banco, y de otros asuntos que se relaciona con el dinero.

- Especificaciones y Requerimientos del puesto:

Tener conocimientos comerciales y mucha experiencia en el manejo de fondos. Se requiere ser persona de entera confianza con el negocio.

demostrar empeño y responsabilidad en su trabajo.

SUPERVICION DE CAJAS.

La oficina de Supervisión de Cajas se encargará de -
hacer las funciones siguientes:

- Manejar y mantener una existencia regular de monedas fraccionaria.
- Proporcionar suficiente cambio en monedas y billetes de baja denominación.
- Preparar y entregar a las cajeras el fondo inicial
- Recoger durante el día el fondo inicial, así como el exceso de moneda fraccionaria, antes de hacer los cortes.
- Recibir de cada cajera el producto de la venta cotejándolo en la hoja de corte de caja y la tira de corte, anotando la diferencia (sobrante-faltante) y firmar la hoja de corte.
- Registrar los resultados de diferencias, por cajera obteniendo subtotal semanal y total mensual.
- Guardar el dinero de la venta para ser contado y entregado a la Caja General, llenando la hoja de corte de caja.
- Archivar los rollos de auditoría de caja y el corte del consolidador.
- Entregar a Contabilidad las hojas de corte de caja individualmente, anexándole la tira del consolidador.

- Informar y solicitar oportunamente a Caja General de las necesidades de moneda fraccionaria.
- Conservar durante los días de quincena el importe de las ventas que sea necesario para manejar el cambio de cheques de tesorería.
- Preparar con anticipación los préstamos , para cambio de cheques exigiendo en cada caso la firma de recibido de la cajera.
- Una vez recibido por Caja General el importe de la venta, obtener la copia de corte de Caja, firmada y sellada por el Cajero General, archivarla mensualmente.
- Coordinar la entrada y salida de las Cajeras en función de las necesidades de la tienda.
- Informar al Cajero General o al Director General de todos los asuntos relevantes que suceden.

.- CAJERAS.

Las personas asignadas como cajeras, realizarán su función amablemente con los clientes, registrando correctamente sus artículos por la caja.

- Las cajeras dependerán de la oficina de Supervisión de Cajas, quien les proporcionará los medios y atenciones necesarias para la conducción de las cajas registradoras.

- Cualquiera diferencia de sobrantes o faltantes, el jefe del area se coordinará con ellas ajustando la cantidad.
- Por ser las Cajas Registradoras la primera fuente-principal de entradas, se recomienda colocar las cajeras a esa función de 6 a 7 horas al día, debido a la fatiga o cansancio que pudieran sufrir, evitando aquellos errores que se originarían.

E) DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

En este departamento hay un jefe de compras que planea contrata y controla las compras de mercancías para la tienda, buscando siempre los mejores precios, calidad del producto, condiciones y plazo de los proveedores.

Para realizar sus operaciones comerciales se apoya directamente en informaciones recibidas del máximo jefe y de los demás departamentos de la tienda con que se relaciona.

Actividades Cotidianas.

Recibir y analizar pedidos de resurtido -

de jefes de departamento de la tienda.

Recibir proveedores y negociar con ellos -
compras de mercancías.

Supervisar que la mercancía recibida reúna
las características de calidad convenida.

Supervisar el trabajo de los verificadores,
calculistas de la sección de recepción.

Mantiene contacto con el departamento de -
contabilidad para calcular el costo por unidad de em -
paque así como el costo por pieza.

Actividades Periódicas.

Mantener constante contacto con el jefe del departamento de ventas:

Para obtener información respecto del mercado y pronósticos de ventas.

Para obtener los precios de mercancías que vende la tienda con las mercancías similares de competencia.

Mantienen contacto con los departamentos a fin de recabar de ellos:

Información sobre volúmenes de compras requeridas.

Información para tomar decisiones más fundamentales acerca de compras de nuevas líneas de producción y compras a nuevos proveedores.

Solicitud de devolución de mercancías.

Visitar a proveedores.

Recibe requisiciones de artículos de oficina y papelería de los departamentos y oficinas de la gerencia y hacer las compras correspondientes.

Actividades Esporádicas u ocasionales:

Solicitar, cotizaciones y condiciones a proveedores.

Comprobar por muestreo al azar , que los cálculos de la sección de recepción sean correctas.

Visitar la sala de ventas y almacén de la tienda.

Recibir, visitas de nuevos proveedores que se presentan por iniciativa propia.

Especificación y Requerimiento del Puesto:

Se requiere contar con amplia experiencia en compras.

El puesto requiere de ciertos estudios administrativos.

En ocasiones debe tomar decisiones de suma importancia.

Debe ser una persona responsable en el desempeño de estas actividades y con muchos deseos de trabajar.

Es responsable de la compra de artículos y muebles de oficina que se usa en la tienda.

Sección de Recepción y Almacén.

El departamento de compras tiene a su cargo la sección de recepción y almacén de la tienda. En seguida se describen sus funciones.

Recepción:

Es necesario mencionar la gran importancia que representa la recepción de mercancías, como de detección de errores significativos que en este paso, resultará sumamente difícil que el resto de los procedimientos funcionen eficazmente, además la información obtenida por la recepción auxilia considerablemente al

Departamento de compras.

La recepción de mercancías realiza con atención sus actividades como son:

Autorizar el descargo de mercancías, después de cerciorarse que lo señalado en la factura -- coincida con la orden de compra.

El interventor supervisa el recuento físico y no debe limitarse a una verificación y comparación con los registros, documentos, facturas, etc. de donde va a tomar nota de las consideraciones encontradas con la mercancía.

Que la mercancía no es la solicitada o está repetida.

Que la mercancía no corresponde a la factura.

Que existen errores administrativos etc.

Distribuir los documentos; original y sus copias a los departamentos correspondientes, después -

de recibida la mercancía.

Almacén:

La entrada de mercancía debe realizar un perfecto enlace entre recepción y almacén. Los registros de circulación de mercancías en este paso son fundamentales para no perder el control de la mercancía y delimitar responsabilidades en la custodia y manejo de los artículos.

El almacenista, debe llevar un control físico y permanente de las existencias del modo más completo posible, ésto es una ayuda esencial desde el punto de vista de la seguridad de lo almacenado y de la eficiencia de su manejo.

El almacenista redacta parte de recepción tanto de la cantidad como de calidad, sin tener antes conocimientos de las cantidades aproximadas del documento de entrega de mercancías.

Calcula el tiempo que tardan en surtir un pedido.

Prepara el sitio de almacenamiento de las cantidades aproximadas que se esperan.

Se informan del proveedor para que puedan identificar más fácilmente las partidas.

Inspeccionan las mercancías recibidas en cuanto a volumen y otras características para evitar cualquier problema con la tienda, ya que poseen parte de las responsabilidades por custodia y manejo de éstos artículos.

El almacén se relaciona en forma total con la venta, es el que surte los departamentos de la tienda por conducto del departamento de compras.

Las Devoluciones y Cambios.

El departamento de compras mantendrá constante comunicación con el departamento de contabilidad a fin de aplicar oportunamente los descuentos que correspondan a una devolución. Una salida de valores que mermen la economía en la tienda.

- Almacén recibe la mercancía por el jefe de piso, y lo registra en los vales de entrada como objeto de devolución.
- Coloca y clasifica la mercancía agrupandola por pro

veedor.

- Elabora la nota de cargo por estar en condiciones de ser entregada inmediatamente cuando el proveedor entrega un nuevo pedido . Original para Contabilidad, con copia a Proveedor y Almacén.
- Cuando el proveedor realiza cambios físicos con la mercancía devuelta, se elabora un vale de surtido a tienda, aclarando el proceso del cambio.

E) DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Descripción Genérica

El encomendado del puesto, planea todas las actividades que realizan los departamentos, buscando siempre la satisfacción del consumidor, en que los artículos sean adquiridos, con la calidad y precio razonable , además de lograr que los productos tengan buena exhibición en sus anaqueles y bien ordenados.

Actividades Cotidianas.

Dicta y firma documentos originales en su departamento.

Estudia programas y analiza pronósticos de ventas.

Vigilancia en las cajas registradoras.

Mantiene constante contacto con el jefe de almacén para surtir mercancías.

Mantiene contacto con el departamento de compra para obtener información de los volúmenes de compras, y de nuevas líneas de productos.

Se coordina con la Sub-Gerencia para las actividades relacionadas con la venta.

Actividades Periódicas.

Estudia la situación del mercado y posible ampliación.

Juntas con los jefes de los departamentos para coordinar actividades de las ventas, diversificación, necesidad del mercado.

Relaciones con los proveedores

Atiende al personal de su departamento, para oír quejas, sugerencias, etc.

Actividades Esporádicas u Ocasiones:

Discute con el gerente problemas de expansión, mercado, etc.

Autoriza concesiones de descuentos, bonificaciones, créditos, etc. sobre la venta de mercancías.

Especificaciones, Requerimientos del puesto:

Debe tener conocimientos, experiencias en ventas, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad al desempeño de esta función o puesto.

Saber las técnicas de registros y manejo de las cajas registradoras.

Contar con ciertos estudios comerciales o administrativos.

Jefe de Piso.-

Son aquellas personas que se dedican con el auxilio de otros, a exhibir los productos en sus góndolas bien ordenados.

- Estas personas dependerán del jefe de ventas para realizar sus actividades.
- Reciben información del departamento de Compras y Contabilidad para el etiquetado de mercancías.
- Atienden en forma cordial al derechohabiente en la sala de ventas, etc.

F) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.**Descripción Genérica.**

El departamento de contabilidad desempeña-

un papel muy importante en la tienda, és el que planifica, resume y analiza los registros de contabilidad, con datos provenientes de los hechos o eventos, expresados, en pesos, como por ejemplo: la compra y venta de mercancías, también llamados operaciones comerciales, que modifican la situación financiera de un negocio.

El departamento de contabilidad procesa datos y proporciona información financiera acerca de; la posición del negocio en una fecha determinada por medio del estado financiero conocido como Balance General y del Estado de Resultados de un período determinado, para que los interesados comparen y tomen decisiones.

Actividades Cotidianas.

Aplica en su trabajo todos los elementos necesarios a fin de obtener información.

El registro de todos los acontecimientos que se presenta, en los libros contables.

Verifica y calcula sumas de los documentos

por transacciones comerciales, para su contabilización.

Prepara nómina de sueldos del personal de la tienda.

Elabora cheques con el total a pagar y la póliza de salida señalando el concepto, y lo envía al departamento de Tesorería del negocio.

Proporciona a la gerencia y a los demás departamentos de la tienda, datos y todos los medios para lograr una eficiente administración, a fin de tomar decisiones oportunas y efectivas. Ejemplos: documentos mercantiles, ¿ Cual representa más seguridad y rendimiento?

Determinar las partidas que originan la diferencia de saldos con la concilización bancaria.

Actividades Periódicas:

Facilita medidas o métodos de control con-

table que se emplean para proteger los activos del ne
gocio.

Actua como guía de actividades futuras, -
facilitando planes financieros, también preupuestos.

Interpreta los estados financieros.

Discute con el gerente los movimientos fi-
nancieros.

Organiza conjuntamente con el departamen-
to administrativo la preparación del levantamiento de
inventario físico.

Actividades Esporádicas u Ocasionales.

Juntas con diversos jefes de departamento
para resolver problemas de contabilidad.

Tratar al personal de otros departamentos
para coordinar actividades, control interno etc.

Autoriza concesiones de créditos, bonifi-
caciones, etc.

Especificaciones y requerimientos del puesto:

El ocupante del departamento debe tener conocimientos profesionales de la contaduría pública.

Adecuada práctica y experiencia en tiendas.

El ejercicio del encargado del departamento de contabilidad implica un alto sentido de la ética, gran capacidad y técnica para lograr un trabajo de alta calidad profesional, y gran anhelo de servicio a la organización.

Cuentas por pagar.

Es una cuenta de pasivo de la tienda que deben ser cubiertos con dinero, mediante el uso de un sistema especial de reportes y registros, operaciones, en que la propia póliza sirve como auxiliar.

El oficinista de contabilidad o el cajero general planeará los pagos, haciendo los siguientes pasos:

- Calcular el tiempo para la elaboración de los cheques a pagar
- Un buen control de los valores en documentos por pagar, de acuerdo a sus prioridades.
- Permanente actualización de los estados de cuentas bancarios .
- Revisión correcta en cuanto a cantidades y autorización de los cheques antes de ser entregados.
- Nombrar los días, o el día favorable especialmente para pagos.
- Recibir del proveedor el original del contrarecibo (orden de compra), verificando el número de la factura amparada, y su debida identificación para poder entregarle el cheque. Si existen notas de cargo tambien se les aplica.
- Registrar los pagos, cargos, diferencias, etc., en libros correspondientes y archivar las pólizas.

G) DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Descripción Genérica.

Para el mejor desarrollo de las metas de una organización hemos asignado un departamento con funciones administrativas, con el objeto de ofrecer un apoyo a la dirección o gerencia de la tienda, realizando la labor de orientar, promover, mantener las relaciones

humanas y la disciplina en la tienda.

Actividades cotidianas.

- Transmite ordenes e informaciones, motivaciones, etc. de la jerarquía superior.
- Encargados de hacer las tarjetas de asistencia y llevar el control de la misma.
- Hacer reportes e informes
- Mantener bien formulado el rol de vacaciones
- Constantemente se concentra con los jefes de cualquiera de los departamentos para tratar asuntos en relación a sus funciones.
- Recibe y hace aclaraciones por sanciones aplicados al personal.

Actividades Periódicas.

- Realizar entrevistas con personal de nuevo ingreso.
- Instruir al personal
- Hacer reportes e informes estadísticas de asistencia.
- Coordinarse con los departamentos para hacer observaciones con sus grupos de trabajo.
- Estudia la distribución del personal en las diferentes áreas.

Actividades esporádicas u ocasionales.

- Trata de mejorar los sistemas de trabajo
 - Redacta artículos para orientar al trabajador, en boletines, .
 - Dicta correspondencias, programas de trabajo conjuntamente con la dirección de la tienda.
 - Consigue material para capacitación y adiestramiento del personal.
- Especificación y requerimiento del puesto.-

El ocupante del puesto necesariamente -- necesita tener conocimientos profesionales en el ramo de administración.

Contar con amplia experiencia en manejo de personal.

Debe ser una persona muy responsable en el desempeño de su trabajo.

Intendencia.-

Es una sección que va a depender del Departamento de personal, encargado de formular el rol -

para aquellos trabajadores que se dedicarán al aseo y -
limpieza de sus áreas de trabajo. (cocina, sanitarios, -
sala de ventas, mezzanine, etc.).

4.5 CLASIFICACION DE OTROS MEDIOS DE CONTROL EN LA ORG.

A continuación se describen los medios de control que también forman parte de la organización, - para mejorar las actividades de las tiendas.

Ubicación de la tienda.

Los factores considerados ideales para determinar la ubicación de una tienda:

El edificio de la tienda debe estar ubicado cerca de la clientela, y tener una dirección fácil de recordar, pronunciar y llegar; sin ruidos, donde se goce de una tranquilidad.

Si hay lugar de expansión adoptar el espacio a las necesidades del negocio, ya sea para la sala de ventas, oficinas, almacén. El uso efectivo del espacio es un activo continuo, constituye a dinero a la eficiencia de las actividades que se desarrollan en ella y al placer de ayudar a mantener los costos de operación al mínimo, y a contribuir con el cliente por la calidad de servicio que se proporcionan.

Los negocios reducidos y sin solución respecto a espacios o expansión, se proceden los siguientes puntos como camino a seguir por su posición.

Realizar un cambio adaptando un sistema - nuevo o procedimiento.

Cambio en la organización, eliminando una unidad o disminuir el trabajo o personal.

Cambiar de local, con más espacio

Abrir una nueva tienda sucursal

Presentación y Seguridad.

Debe existir luz natural y ventilación en el negocio con apariencia favorable.

Como presentación contar con áreas acristaladas y paredes y techos altos, con colores suaves y frescos.

Buen mantenimiento del edificio, ausencia de mugre, que se note la limpieza.

Las instalaciones y medidas de seguridad del edificio sean adecuados: Tener entradas amplias, alumbrado, tomas, soldias, ductos, protección contra incendios, aire acondicionado, y sistemas de Interco-

municación. etc.

El local del edificio debe tener un alumbrado adecuado que es esencial para la sala de ventas y oficinas, una buena luz, de cantidad, difusión y brillantes suficiente e imperativa. La difusión de la luz es necesaria para que un objeto pueda ser visto por el ojo humano con claridad y facilidad.

El aire acondicionado, regula las cuatro condiciones atmosféricas básicas temperatura, circulación, contenido de humedad y limpieza. En algunas de las estaciones del año la temperatura está elevada en el local del negocio, que conduce incomodidad pesadez y torpesa de los sentidos motivados por el sueño.

Sistema de Intercomunicación.- Son sistemas diseñados para enfrentarse a las necesidades de comunicación verbal en forma instantánea, un derecho de vía con cualquiera en el circuito, y las conversaciones que hacen con gran claridad y tono, se pueden hacer comunicaciones de personas a personas o en forma general. En el campo de la comunicación se

disponen unidades para las oficinas y comercio de mucha capacidad y características, por eso es aconsejable consultar con el fabricante o con un representante de ventas, para dar los datos específicos de las necesidades de una tienda en particular.

Las Condiciones de la Oficina.

Recomendación indispensable, para tener orden y colocación de los muebles, escritorios, archivos prácticos para el tipo de trabajo que ahí se desarrollan etc.

Características importantes en el diseño de las sillas, escritorios y otros muebles, ya sea secretariales o ejecutivos, porque existe una gran variedad de ellas. El problema está en disponer de muebles apropiados para el trabajo, que el personal o empleado no le afecte en forma íntima la comunidad con la que debe desempeñarse el trabajo: en sí que los muebles cubran las necesidades particulares de los oficinistas del negocio.

Las Condiciones en la sala de Ventas.

Los estantes o anqueles sean los propios y adecuados en las secciones de los departamentos de ventas, como también ahorrar espacio para los pasillos, así cubriendo las múltiples necesidades que se pudiera presentar en el negocio. Por ejemplo: en la sección de ferreterías y en la sección de lácteos, se ocupan anqueles resistentes para objetos o mercancía pesadas, de la misma forma en la sección de perfumerías se emplearan anqueles y vitrinas acristalados para la mejor presentación de los productos etc.

Las Cajas Registradoras.

Recomendable para las tiendas, usar cajas registradoras electrónicas automáticas, que les ahorra tiempo y esfuerzo a los departamentos; de compra, ventas, contabilidad y otras, debido a que ofrecen múltiples funciones importante de registros. Además de tener un control central de todas las cajas: separan la venta por departamento, señalan los errores cometidos por las cajeras, los ingresos por medio de cheques de tesorería y vales, la suma general de las ventas en un espacio de minutos.

Así pues la organización analiza las necesidades y problemas del negocio, para la aplicación de este equipo que dá por resultados un verdadero adelanto en las operaciones de la tienda.

Los carritos de compra.

Cada negocio debe de tener su número de carros bien calculados de acuerdo a su capacidad y estudios realizados, en la cual, de ninguna forma puede aumentarlos porque se bloquearían en la sala de ventas ocasionando problemas para la misma.

División de Trabajo.

La división de trabajo es el concepto más importante en el estudio de las organizaciones, porque aporta ventajas, impone algunas limitaciones y tiene muchos requerimientos de satisfacerse al separar deberes o trabajos en puestos o departamentos.

Entre estas ventajas , en ocasiones encontramos con un trabajo que resulta demasiado para que lo que pueda ejecutar una sola persona o un grupo pequeño de per

sonas; ya que requiere gran número de personas, multitud de habilidades y recurrir a un gran acervo de conocimientos. Es decir que la tarea grande, que se ha de realizar requiere de un esfuerzo combinado, dividiendo el trabajo que se debe ejecutarse.

Basicamente en sí, la división de trabajo es parte importante de la organización, porque se permite que se ejecuten con mayor eficiencia el trabajo - evitando los errores, malversaciones de fondos, reduciendo horas, costos, etc. Se aprecia el rendimiento de cada uno , y fija responsabilidades individuales, - señalando a cada miembro del personal su tarea propia perfectamente delimitada y definida.

Almacenamiento de la mercancía.

El almacén se encargará de la seguridad - de los artículos almacenados y de la eficiencia de su manejo.

Debido a que constantemente se están comprando y vendiendo mercancías, el inventario cambia - frecuentemente. Un buen sistema de almacén que ayudaría hasta el control de compras, debe permitir:

Controlar las cantidades de artículos -- que se tienen en inventario.

Llevar un registro exacto y al día de inventario.

Almacenar los artículos en forma tal que - evite el deterioro o pérdida de valor de los mismos.

Saber que tan aprisa podría disminuir de - valor la mercancía a causa de deterioro o la obsolescencia.

Considerar el volúmen y espacio en el área de almacén, como también tener en cuenta si es producto permanente o de temporada.

Las operaciones de inventario, a menudo - serán más eficaces si se fijan etiquetas numeradas - correlativamente a todos los montones, barricas, re - cipientes, etc., antes de empesar a contar,. Es un - medio de identificación con detalles de existencia y cantidades contadas.

Toda diferencia notoria encontrada entre - cantidades recontadas físicamente y los existentes - en fichas, deben ser puesta en consideración.

Cuando se estime que hay riesgo de fraude - o ratería, hay que asegurarse de que descubran las - diferencias en el inventario y tenerlos en cuenta en las fichas de almacén.

BIBLIOGRAFIA.

INVESTIGACION DE MERCADOS
INTERPRETACION Y APLICACION

WILLARD M. FOX
Edit. FONDO DE CULTURA
ECONOMICA.

CONTABILIDAD PRACTICA
DEL SIGLO XX.

BOYNTON, CARLSON
PUBLISHED-BY-SOUTH-WESTRN
PUBLISHING CO. 1978

CONTABILIDAD CONTEMPO-
RANEA.

ROBERTO DUTILLY
EDIT. TRILLAS 1975.

LA CONTABILIDAD MECANIZA
DA.

FLAVIO GONZALEZ NAVALES
1970.

FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD

NEAL MARCOLIS N. PAUL
EDIT. LIMUSA 1981.

CONTABILIDAD GREGG.
2o. CURSO

FRFEMA HANNA KAHN
EDITORIAL LIBROS MCGRAW
HILL 1972.

CURSOS DE CONTABILIDAD
(INTERMEDIA II)

FINNEY MILLER
EDIT. UTEHA MEX. 1978.

SISTEMAS DE CONTABILIDAD

ALEJANDRO PRIETO
EDIT. BANCA Y COMERCIO
MEX. 1960

TRATADO DE CONTROL Y REVI
SION CONTABLE.

JULES BAUDE
EDITORIAL AGUILAR 1961

SISTEMAS DE PRODUCCION BASA
DOS EN COMPUTADORAS

A.K. KOCHHAR
CIA. EDIT. CONTINENTAL
S .A MEXICO 1981.

PLANEACION FINANCIERA DE
LA EMPRESA.

ANTONIO SALDIVAR
EDIT. TRILLAS 1977

GUIA PARA LA AUDITORIA -
DE SISTEMAS AUTORIZADOS-
DE PROCESAMIENTO DE DA -
TOS.

SERGIO MARTINEZ CANO
EDITORIAL HERRERO HNOS.
SUC. S.A. MEX. 1968

ANALISIS DE LAS ORGANIZA
CIONES.

JOSEPH A LITTERES
UNIVERSIDAD DE MASSACHU
SETTS.
ED. LIMUSA 1979 MEX.

II. ADMON Y CONTROL DE OFICI
NAS.

GEORGE R. TERRY P.
EDIT.C.E.C.S.A. 1978

ADMON. DE EMPRESAS

AGUSTIN REYEZ PONCE
2o. PARTE
EDITORIAL LIMUSA 1978

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE
AUDITORIA.

INSTITUTO MEXICANO DE
CONTADORES PUBLICOS
1980

CONTABILIDAD INTERMEDIA I

RAUL NIÑO ALVAREZ
TRILLAS 1976

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

LEY ORGANICA DE LOS FETSE

REVISTAS Y FOLLETOS DE LA CO
NASUPO.

REVISTAS Y FOLLETOS DE LA -
SECOM.