

2.07  
18



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

*Facultad de Contaduría y Administración*

## Organización General de una Cadena de Supermercados

Director del Seminario de Investigación Contable  
L. A. E., C. P. e Ing. Francisco Ripoll Franqueza

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :**

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A**

**ALEJANDRO CANSECO LAM**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## INDICE

	<u>Páginas</u>
PROLOGO	1
<u>CAPITULO I</u>	
1.0.- ORGANIGRAMA GENERAL	3
1.1.- ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	4
1.2.- CONSEJO DE ADMINISTRACION	4
1.3.- GERENCIA GENERAL	5
<u>CAPITULO II</u>	
2.0.- <u>DEPARTAMENTOS QUE DEPENDEN DIRECTAMENTE DE LA GERENCIA GENERAL.</u>	
2.1.- DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA	
2.1.1.- Responsabilidades	6
2.1.2.- Funciones generales	8
2.1.3.- Sus funciones relacionadas con los distintos departamentos	10
2.1.3.1 Funciones relacionadas con Tesorería	10
2.1.3.2 Funciones relacionadas con Crédito y Cobranzas	11
2.1.3.3 Funciones relacionadas con Contabilidad	11
2.1.3.4 Funciones relacionadas con Costos	13

CAPITULO III

2.1.4.- FUNCIONES GENERALES DE LOS DEPARTAMENTOS  
QUE DEPENDEN DIRECTAMENTE DE CONTRALORIA

2.1.4.1.-	DEPARTAMENTO DE TESORERIA	
2.1.4.1.1	Responsabilidades	15
2.1.4.1.2	Ingresos	15
2.1.4.1.3	Egresos	19
2.1.4.2.-	DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS	
2.1.4.2.1	Responsabilidades	26
2.1.4.2.2	Créditos	27
2.1.4.2.3	Cobranzas	30
2.1.4.2.4	Registros especiales	37
2.1.4.2.5	Informes	38
2.1.4.2.6	Comisiones	38
2.1.4.3.-	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	
2.1.4.3.1	Responsabilidades	40
2.1.4.3.2	Facturación	41
2.1.4.3.3	Máquinas de Contabilidad	44
2.1.4.4.-	DEPARTAMENTO DE COSTOS	
2.1.4.4.1	Responsabilidades	48
2.1.4.4.2	Condiciones de proveedores	48
2.1.4.4.3	Márgenes sobre precios	48

	Páginas
2.1.4.4.4	Precios de venta 49
2.1.4.4.5	Control de adquisiciones 50
2.1.4.4.6	Revisión de facturas a proveedores 57
2.1.4.5.-	DEPARTAMENTO DE VENTAS
2.1.4.5.1	Responsabilidades 59
2.1.4.5.2	Registro de ventas 60
2.1.4.5.3	Promociones 61
2.1.4.6.-	DEPARTAMENTO DE PERSONAL
2.1.4.6.1	Responsabilidades 63
2.1.4.6.2	Selección de contratación de personal 64
2.2.-	DEPARTAMENTO DE ALMACEN
2.2.1.-	Responsabilidades 66
2.2.1.1.-	Recepción de mercancías 67
2.2.1.2.-	Despacho de mercancías 71
2.2.1.3.-	Reparto de mercancías 74
2.2.1.4.-	Marcaje y guarda 75
2.2.1.5.-	Envoltura o paquetería 75
2.2.2.-	Otras funciones 76
2.3.-	DEPARTAMENTO DE COMPRAS
2.3.1.-	Responsabilidades 78
2.3.2.-	Clasificación de las adquisiciones 79
2.3.3.-	Control estadístico de compras de mercancías 80
2.3.4.-	Trámite de las ordenes de compra 83
	CONCLUSIONES 88
	BIBLIOGRAFIA 90

## PROLOGO

Fué en la década de 1930-40 cuando la innovación de distribución en masa, factores económicos, sociales y psicológicos influyeron en el nuevo sistema dentro del supermercado.

Su fin principal es el de hacer una organización de ventas en masa y fuertes rebajas de ventas, el supermercado ofrece el autoservicio de ventas, de tal manera que el cliente puede con libertad ver, llevar o dejar lo que desee.

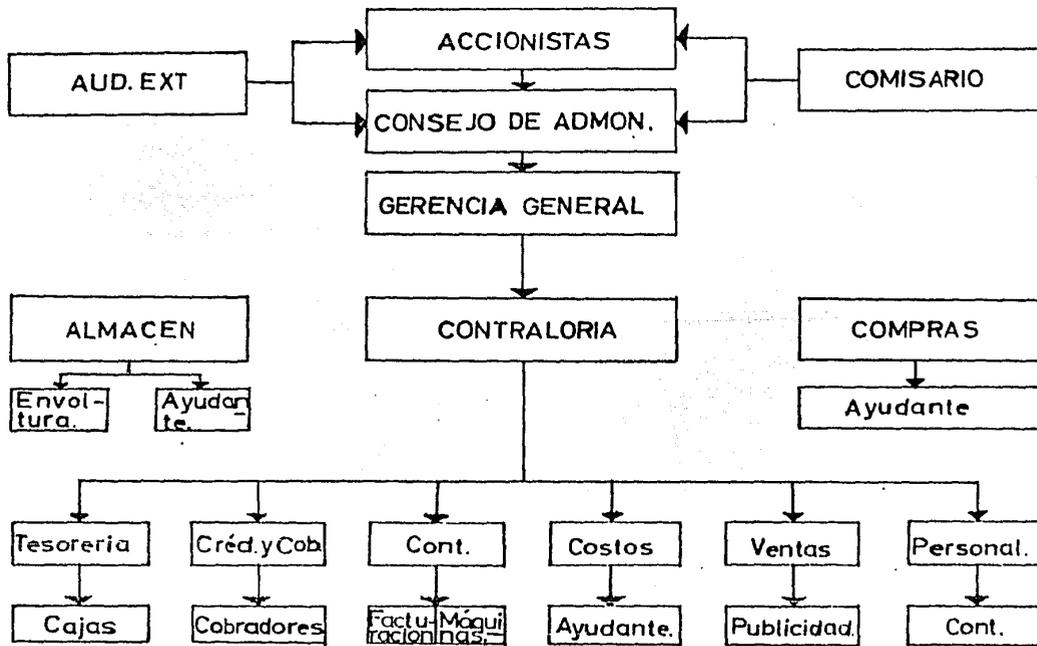
Se puede decir que dicho sistema nació tal y como lo conocemos actualmente, encontrando su antecedente más remoto en los almacenes rurales que funcionaban de una manera similar a los modernos supermercados, ya que ofrecían mas o menos los mismos servicios tales como: un espacio para estacionamiento, un mejor precio, etc.

En nuestro país en la época precortesiana, el sistema de autoservicio ya se conocía, ya que los aztecas tenían mercados establecidos bien organizados, de tal manera que aún cuando se vendía toda clase de mercancía, éstas no se encontraban revueltas, sino que se dividían por secciones, y en cuanto a su medida y peso, debido a que se desconocía la balanza y la moneda se tenía establecido el sistema del trueque o bien utilizaban como moneda polvos de oro, plumas etc. pero a la llegada de los españoles, se pierde ese orden y esa organización.

El supermercado se puede conceptuar como una tienda que consta de varios departamentos, en los cuales el cliente se sirve solo, posee un espacio para estacionamiento de automóviles y realiza ventas en gran volúmen, obteniendo así un mayor porcentaje de utilidades.

# CAPITULO

I



10 ORGANIGRAMA GENERAL

### 1.1.- ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

La Asamblea General de Accionistas es el poder supremo de la sociedad que goza de todas las facultades permitidas, tomando en consideración los límites que le sean señalados por la ley y los estatutos.

La Asamblea General de Accionistas se compone por los accionistas de la empresa, y es el órgano de expresión de la voluntad de la sociedad, además de ser el encargado de la vigilancia de la misma.

### 1.2.- CONSEJO DE ADMINISTRACION.

El Consejo de Administración es el órgano permanente a quien se confía la administración y representación de la sociedad.

Dicho Consejo de Administración deberá ser designado por la Asamblea General de Accionistas durante la asamblea constitutiva.

Las funciones principales del Consejo de Administración son:

Establecer en forma precisa los objetivos que persigue la empresa.

También deberá establecer las políticas generales -

que deban fungir.

Salvaguardar los intereses de los accionistas.

Rendir informes en las asambleas generales ante la Asamblea General de Accionistas.

### 1.3.- GERENCIA GENERAL.

La Gerencia General tiene a su cargo una labor muy importante dentro de la empresa, ya que de ella depende básicamente el buen funcionamiento de todos los departamentos que componen dicha empresa.

La Gerencia General tiene a su cargo las siguientes funciones:

La Gerencia General es la encargada de establecer las normas directivas que van a fungir en la empresa.

Coordinará las actividades de los distintos departamentos.

Lograr al máximo los objetivos que persigue la empresa.

Mantener una constante vigilancia con el fin de proteger los intereses de la empresa.

2.0.- DEPARTAMENTOS QUE DEPENDEN DIRECTAMENTE DE LA  
GERENCIA GENERAL

El Gerente General es responsable directamente de las funciones encomendadas a los siguientes departamentos:

CONTRALORIA \_\_\_\_\_

ALMACEN \_\_\_\_\_

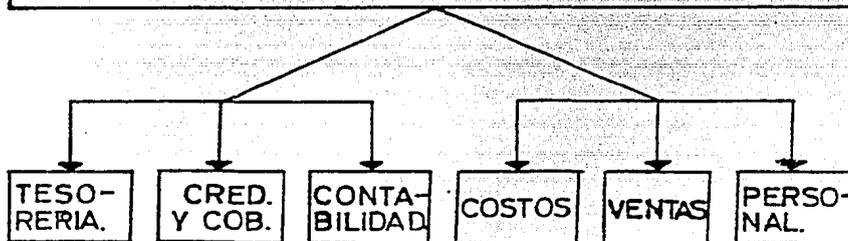
COMPRAS \_\_\_\_\_

2.1.- DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA.

2.1.1.- Responsabilidades.

El Contralor es un ejecutivo que depende directamente de la Gerencia General y es responsable de las funciones administrativas que tienden a la salvaguarda de los activos de la compañía, a la eliminación del gasto inútil en todos sus renglones y a que la Contabilidad opere en forma adecuada para producir informes fehacientes y oportunos.

El Departamento de **CONTRALORIA** será directamente responsable de las funciones encomendadas a los siguientes departamentos:



El Contralor es el superior jerárquico de los jefes de éstos departamentos, por lo que delegará en ellos las facultades y responsabilidades que considere pertinentes, según la capacidad del personal con que cuente en cada caso, y por tanto, es responsabilidad directa del Contralor tomar las medidas necesarias para que tales departamentos operen adecuadamente.

Para obtener los objetivos de salvaguarda de los activos y de eliminación de gasto inútil, por lo que respecta a las funciones de otros departamentos que no dependan directamente de él, tiene el Contralor la obligación de hacer notar a la Gerencia General todas las situaciones anormales que afecten al control interno de la empresa.

CAPITULO

II

## 2.1.2.- FUNCIONES GENERALES.

El Contralor es responsable de determinar oportunamente todos los casos en que se afecte el control interno de la empresa.

Igualmente es responsable de presentar las iniciativas necesarias para modificar los sistemas y procedimientos administrativos cuando las circunstancias lo requieran, así como de instalar tales modificaciones cuando sean aprobadas por la Gerencia General.

ASUNTOS FISCALES.- Siendo el Contralor el ejecutivo de la empresa que tiene como función principal evitar todo gasto inútil, se incluye dentro de sus responsabilidades que la empresa cumpla con todas las obligaciones fiscales y demás tanto las que estan relacionadas con la contabilidad como cualquier otra, aboliendo multas recargos y todo tipo de sanción que incremente los gastos de la compañía ya sea por descuidos, errores, omisiones o comisiones, por tanto:

Adoptará las medidas necesarias para que todos los avisos, declaraciones y pagos se hagan oportunamente.

Establecerá los instructivos que sean necesarios para que sus empleados exijan que la documentación que sirve de base a la contabilidad, reuna los requisitos fiscales que señalan las leyes, reglamentos y circulares con que debe cumplir la empresa.

Estará pendiente de todas las reformas fiscales, - tanto para su debida observancia como para obtener de ellas to do el beneficio que sea posible en favor de la empresa.

Deberá asesorarse de los abogados de la empresa pa ra determinar oportunamente la correcta interpretación de las leyes y demás disposiciones que afecten a la compañía.

INFORMES:- Es obligación del Contralor, hacer la recepción de todos los informes que basados en la Contabilidad o registros estadísticos, deban formularse diariamente, mensual o periódicamente revisándolos o suscribiéndolos para presentarlos a la Gerencia General.

En los casos en que tales informes requieran de un análisis especial, el Contralor lo realizará proporcionando - los comentarios necesarios a la Gerencia General.

2.1.3.- SUS FUNCIONES RELACIONADAS CON LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS.

2.1.3.1.- Funciones con Tesorería.

INGRESOS. - El Contralor, es responsable de establecer y vigilar que operen los procedimientos adecuados de control para salvaguardar de malos manejos a los activos disponibles de la empresa. Adoptará las medidas necesarias para que todos los ingresos sean entregados directamente a Tesorería, vigilando que se depositen oportunamente en los bancos.

EGRESOS. - El Contralor tomará las medidas necesarias, para que los pagos a proveedores sean precisamente por cantidades que correspondan, debiendo ejercer su juicio para vigilar que se obtengan los documentos por pronto pago que más convenga a los intereses de la empresa.

Igualmente es responsable de que los pagos por diversos gastos sean por las cantidades exactas.

Debe tomar las medidas que sean pertinentes, para que la empresa pueda cumplir precisamente a su vencimiento con las obligaciones contraídas, cuidando el crédito de la compañía y evitando los intereses moratorios.

Por lo que respecta a la emisión de cheques para cubrir sueldos y rayas, el Contralor es directamente responsable -

de que se paguen precisamente las cantidades que correspondan a cada caso. Para el pago de nóminas, adoptará las medidas necesarias para evitar que se perjudiquen los intereses del personal o de la empresa a causa de errores o cualquier otra irregularidad. También es responsabilidad directa del Contralor todos los pagos menores, por tanto será él quien los autorice.

#### 2.1.3.2.- Funciones con Crédito y Cobranzas.

El Contralor vigilará que las autorizaciones de crédito se encuentran dentro de las líneas asignadas por la Gerencia, asimismo vigilará que las condiciones y descuentos estén de acuerdo con las políticas establecidas.

Es responsabilidad del Contralor también, de la guarda y control de los elementos de cobro tomando las medidas de protección que sean necesarias. Asimismo será responsable de la eficiencia de la cobranza de los créditos otorgados por la empresa, incluyendo los intereses moratorios que correspondan.

#### 2.1.3.3.- Funciones relacionadas con la Contabilidad.

Es obligación del Contralor, coordinar los diversos trabajos que se realicen en la empresa, tanto en los departamentos que están directamente bajo su jurisdicción, como en los -

que no dependen de él para obtener oportunamente toda la información necesaria sobre los datos que conforme a la técnica contable, disposiciones generales tales como las disposiciones legales y las políticas internas deban registrarse, tanto contable como estadísticamente en la compañía.

Es además responsabilidad del Contralor lo siguiente:

De que la Contabilidad se opere oportuna y correctamente.

Adoptará las medidas necesarias para que los informes contables, estadísticos y fiscales se presenten oportunamente con datos correctos.

Establecerá los métodos y procedimientos que considere necesarios, para que la documentación operada en los registros contables y estadísticos se conserve en buen estado y se archive conforme a las necesidades que se tenga para consultas posteriores.

Realizará los análisis de los estados financieros mensuales y anuales, proporcionando los comentarios pertinentes a la Gerencia General.

#### FACTURACION.-

Es obligación del Contralor, coordinar los trabajos que se realicen en ésta sección relacionados con el trámite de los pedidos hasta obtener las facturas, por tanto, será respon-

sable de :

- + Que todos los pedidos de clientes se registren y sean controlados adecuadamente.
- + Que los pedidos sean calculados debidamente y la facturación con su revisión sea diaria.
- + Que la facturación se distribuya y que los datos aportados por ésta sección sean registrados.
- + Que se produzca la información estadística de ventas.

El Departamento de Almacén será responsable de que los artículos que salen del mismo sean precisamente los señalados en las remisiones; pero el Contralor tendrá la obligación de determinar y hacer notar a la Gerencia General los casos en que falte control en éstas operaciones.

#### 2.1.3.4.- Funciones relacionadas con Costos.

El Contralor es responsable de que las funciones encomendadas al Departamento de Costos se desarrollen con eficacia, para producir informes estadísticos que permitan establecer las políticas más adecuadas para la empresa con respecto a las ventas, las compras y los gastos, en relación con la planeación de los márgenes.

Establecerá los métodos y procedimientos que consi-

dere necesarios para realizar análisis de los costos y sus variaciones, proporcionando los comentarios que considere convenientes a la Gerencia General.

Vigilará que la revisión de facturas de proveedores se efectue de acuerdo con las instrucciones que se tienen establecidas.

CAPITULO

III

2.1.4.- FUNCIONES GENERALES DE LOS DEPARTAMENTOS  
QUE DEPENDEN DIRECTAMENTE DE CONTRALORIA

2.1.4.1.- DEPARTAMENTO DE TESORERIA.

2.1.4.1.1.- Responsabilidades

El Tesorero General, es un ejecutivo con dependencia directa de la Contraloría y es responsable de las funciones administrativas derivadas del manejo de los valores a su cargo.

Así como, deberá cuidar que todos los movimientos tanto de ingresos como de egresos, sean correctos y oportunos y sea elaborada la documentación necesaria para su registro contable.

En casos de adquisiciones por parte de la empresa de acciones, bonos y otros valores, éstos quedarán en salvaguarda bajo su responsabilidad. También estará bajo su responsabilidad el fondo fijo destinado a pagos menores cuyo monto será determinado por la Contraloría.

2.1.4.1.2.- INGRESOS.-

2.1.4.2.1.- Ventas en tiendas

El Gerente de cada tienda entregará a Tesorería diariamente a primera hora, los ingresos por las ventas reali-

zadas durante el día anterior.

Los ingresos se entregarán en bolsas separadas por cada tienda, acompañadas de las relaciones de los cortes practicados en los diversos turnos de caja; la entrega de los ingresos incluye efectivo, cheques, vales y notas por ventas a crédito, notas por devoluciones en caja etc., así como el correspondiente boleto de la máquina registradora.

Con la liquidación de las ventas diarias de cada tienda, deberá incluirse también el corte de caja practicado en el Departamento de paquetería por pagos de devoluciones de clientes (envases, desperdicio de mercancía etc.) pero a la relación del corte de caja deberá acompañarse las correspondientes notas de devolución de envases al Almacén, firmados por el Jefe de Almacén haciendo constar haber recibido envases o mercancías.

Verificados los ingresos por Tesorería, se formulará una hoja resumen de las ventas en tiendas del día, en original y copia; el original se turnará al Departamento de Contabilidad para que se operen los registros necesarios por las ventas, el duplicado se conservará en Tesorería para referencia y control.

Las relaciones de los cortes practicados en las cajas, serán archivadas por orden cronológico llevándose un legajo para cada tienda. Los Gerentes de las tiendas, manejarán la dotación necesaria de efectivo para proporcionar el fondo para cambio a cada caja al iniciar su turno.

#### 2.1.4.1.2.- Ventas al Mayoreo y Medio Mayoreo

Por las ventas que se realizan al contado, los clientes efectuarán el pago directamente en el Departamento de Ventas al Mayoreo y Medio Mayoreo, donde se expedirá la correspondiente nota de venta.

El mismo día que se obtengan los ingresos por este concepto, el Departamento de Ventas al Mayoreo y Medio Mayoreo los entregará a Tesorería mediante memorándum formulado por triplicado, en el que se detallarán las notas de venta respectivas y su importe.

Tesorería acusará recibo de tales ingresos en las copias del memorándum, anexando el original a la ficha de depósito del banco, por los ingresos diarios.

Independientemente del volante diario de cargo a bancos por el depósito de los ingresos que se expida, en Tesorería también se formulará volante de abono a clientes (subcuenta "Varios por ventas contado") por el importe correspondiente de las notas, el cual se turnará al Departamento de Contabilidad.

#### 2.1.4.1.3.- Conceptos diversos.

Los ingresos por conceptos diversos, tales como venta de envases vacíos, desperdicio de empaque, cobros por

reclamaciones a fletes, etc. serán controlados directamente - por el Jefe de Almacén. Para el efecto, por cada venta o cobro de tal naturaleza que se realice, el Almacén expedirá una nota de ingreso.

El mismo día que se obtengan los ingresos se entregarán a Tesorería, mediante memorándum formulado por triplicado, en el que se mencionarán las notas de ingreso y su importe, en las copias del memorándum se recabará acuse de recibo de Tesorería por los ingresos.

El duplicado del memorándum con las copias de las notas del ingreso se turnarán directamente por el Almacén a Contabilidad, conservando el triplicado para su control, el original del memorándum lo anexará Tesorería a la copia de la ficha de depósito del banco.

#### 2.1.4.1.4.- Cobros en plaza.

Los ingresos por cobros en plaza, tramitados por conducto del Departamento de Crédito y Cobranzas, se entregarán directamente a Tesorería por el cobrador, donde se expedirá por duplicado un comprobante del ingreso por el importe total recaudado, sellándose y firmándose la relación respectiva de cobranza.

El original de dicho comprobante, se entregará al cobrador para que lo presente al Departamento de Crédito y Co

branzas al efectuar la correspondiente liquidación de cobros, como constancia de tales valores fueron recibidos por Tesorería. El duplicado del comprobante del ingreso, lo anexará Tesorería a la copia de la ficha de depósito del banco.

2.1.4.1.5.- Cobros en el domicilio del cliente.

Estarán sujetos a un trámite similar al establecido para la cobranza en plaza, mediante relaciones diarias de documentos entregados al cobro, cuya liquidación verificará el Departamento de Crédito y Cobranzas y entregando el cobrador los ingresos a Tesorería.

DEPOSITOS EN BANCOS.- Todos los ingresos concentrados en Tesorería, deben depositarse en el banco a más tardar el día siguiente hábil de la fecha en que fueron recaudados.

Tomando como base los informes diarios de movimientos en bancos, el Contralor revisará los saldos existentes y señalará aquellos en los que deban hacerse los depósitos.

2.1.4.1.3.- EGRESOS.-

2.1.4.1.3.1.- Fondo fijo de caja

El Tesorero tendrá a su cargo el manejo de un fon

do fijo de caja, cuyo monto será establecido por la Contraloría. Este fondo será destinado principalmente, para proveer de dotaciones para cambios a las cajas de diversas tiendas - así como para el pago de gastos menores en las Oficinas Generales.

El importe de las dotaciones para cambios a cada una de las cajas de las diversas tiendas, será fijado por la Gerencia General; éstas dotaciones serán entregadas por conducto de los Gerentes de cada tienda, quienes harán la distribución a cada caja al iniciar su turno, debiendo recoger junto con los ingresos por ventas al terminar el turno y concentrarse diariamente en Tesorería.

Al efectuarse la verificación de los ingresos diarios de las tiendas, el Departamento de Tesorería comprobará la devolución de las dotaciones correspondientes, cuya reposición deberá realizarse diariamente.

#### 2.1.4.1.3.2.- Pago de gastos menores.

Solamente se podrán hacer pagos en efectivo por la cantidad establecida, que normalmente no excedan de \$100.00 (CIEN PESOS, 00/100 M.N.). Los pagos por mayor cantidad deberán hacerse con cheque, excepto en el caso especial que se indica en el párrafo siguiente:

Para la compra diaria de frutas y verduras, se en

tregará al encargado de tales compras el efectivo necesario para efectuarlas de acuerdo con las instrucciones previas de la Gerencia General, debiendo recabarse vale sujeto a ser reembolsado contra la liquidación respectiva por éstas compras; todo pago deberá ampararse con el comprobante correspondiente debidamente autorizado por el Contralor o algún otro funcionario superior.

Cada uno de los comprobantes deberá cancelarse con sello, que tendrá la leyenda siguiente:

PAGADO POR CAJA CHICA
Fecha _____
Reposición con Ch. No. _____
Fecha _____
CARGUESE A:
Cta. No. _____
Subcuenta _____

La reposición del fondo aplicado al pago de éstos gastos se hará diariamente, por lo cual Tesorería formulará original y copia, una relación de los gastos efectuados agrupandolos por cuentas y subcuentas, anexando los comprobantes

respectivos. Dicha relación de gastos será revisada y firmada por el Contralor, procediendo a expedir cheque por el importe del reembolso del fondo.

El original de la relación de gastos y sus comprobantes se turnará a Contabilidad con el volante contabilizador para operar las aplicaciones respectivas. El duplicado será conservado por Tesorería.

#### 2.1.4.1.3.3.- Pago de gastos menores en tiendas.

El Gerente de cada una de las tiendas, tendrá a su cargo el manejo de un fondo fijo de caja para el pago de gastos menores, cuyo monto será establecido por la Gerencia General para la cual, Tesorería recabará recibo firmado por los propios Gerentes amparando su importe.

Una vez señalado el límite para los gastos que podrán liquidarse del fondo fijo de las tiendas, en los casos en que fuera necesario efectuar otros gastos con importe mayor del límite que se establezca, éstos deberán de ser autorizados por la Gerencia General, para ser liquidados directamente en las Oficinas Generales mediante cheque.

El fondo fijo de las tiendas se repondrá periódicamente por lo menos dos veces a la semana; dicha reposición se tramitará por conducto de Tesorería, donde de acuerdo con

los comprobantes que le entreguen los Gerentes de las tiendas se formulará en original y copia, una relación de los gastos efectuados clasificándolos por cuentas y subcuentas.

La relación de gastos será revisada y firmada por el Contralor, procediéndose a expedir cheques por el importe del reembolso del fondo. Cada uno de los comprobantes se cancelará con sello de "Pagado por caja chica", según se indica para el fondo fijo de las Oficinas Generales.

La relación de gastos y sus comprobantes, se turnarán a Contabilidad con el volante correspondiente para operar los registros contables correspondientes; además de los reembolsos periódicos, invariablemente al final de cada mes se efectuará la reposición del fondo de caja chica en las tiendas; cualquiera que sea el importe de los gastos pagados en efectivo hasta esa fecha, con objeto de que los comprobantes respectivos queden contabilizados dentro del mismo mes.

Los recibos firmados por los Gerentes de cada tienda para amparar el importe del fondo fijo a su cargo, serán renovados el día último de cada mes al efectuarse la reposición de esa fecha.

PROHIBICION.- Por ningún motivo podrán utilizarse los ingresos diarios de tiendas o de algún otro departamento, para efectuar pagos por cualquier concepto. Los pagos sólo pueden hacerse con el efectivo disponible de los fondos fijos de caja o

mediante cheque, según proceda en cada caso.

#### 2.1.4.1.3.4.- Pagos a proveedores.

Los pagos de facturas a proveedores se efectuarán ordinariamente en día fijo a la semana.

Estas facturas deberán estar revisadas por el Departamento de Costos, que precisará el importe neto a pagar a cada proveedor con base en el importe neto a pagar deducido del importe total calculado, menos el correspondiente importe de los descuentos sobre compras. El Departamento de Costos señalará los descuentos que por pronto pago sean aplicables en cada caso, por lo que al efectuar la liquidación el Departamento de Tesorería deberá tomar en cuenta si el importe neto a pagar procede a hacer la aplicación de éstos descuentos, según el término señalado en las propias facturas y la fecha de su pago.

Por los descuentos por pronto pago que se apliquen, el Departamento de Tesorería formulará los correspondientes volantes contabilizadores, para que se opere el cargo a proveedores por el importe de dichos descuentos y para registrar el crédito a productos financieros.

#### 2.1.4.1.3.5.- Nóminas de sueldos.

Las nóminas de sueldos serán formuladas por Con-

tabilidades las cuales se harán las deducciones por concepto de impuestos, cuotas del seguro social, préstamos, anticipos etc. determinando las cantidades netas a pagar en caso.

Hecho el cálculo de las nóminas pasarán al Contralor para su revisión y autorización; en su caso turnándose a Tesorería para tramitar los cheques correspondientes por el importe neto a pagar de cada nómina. En Tesorería se formularán los recibos individuales para amparar el pago, así como los sobres de raya respectivos, los que procederán a llenar una vez que se tenga el efectivo disponible.

Tratándose del personal de las tiendas los sobres con los sueldos y los recibos correspondientes, se entregarán al Gerente de cada tienda, recabándose su acuse de recibo.

CONTROL DE CHEQUERAS.- El Tesorero tendrá a su cargo el manejo y control de las chequeras de los diversos bancos con los que opere la empresa, por consiguiente deberá mantener al corriente los saldos en las mismas, anotando cualquier movimiento de cargo o abono que afecte tales cuentas.

La emisión de cheques será hecha por el Tesorero, recabando las firmas correspondientes de los funcionarios autorizados para hacerlo.

Al mismo tiempo que se expida un cheque se formulará el volante contabilizador, en el que se anotará el concepto que ampara el pago y la cuenta de cargo correspondien-

te. Una copia adicional del volante la conservará Tesorería para archivo numérico de los cheques expedidos, en la que deberá constar la firma de la persona que recibió el cheque.

De acuerdo con las cuentas por pagar, el Tesorero debe organizar un programa de pagos para decidir cuales cheques emitir, formulándolos o discutiendo previamente con el Gerente General los pagos a los que deba darse preferencia.

INFORMES DE MOVIMIENTOS EN BANCCS..- El Tesorero rendirá diariamente el informe concentrado de los movimientos operados en cada banco, anotando el saldo del día anterior, los depósitos y los retiros efectuados, así como el nuevo saldo. En el propio informe se darán a conocer los movimientos relacionados con documentos descontados en cada banco, anotando el saldo anterior, los descuentos operados y los pagos o devoluciones de documentos (resultados del cobro), así como el saldo actual. Dicho informe se formulará en original y copia turnando el original a la Gerencia General.

#### 2.1.4.2.- DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

##### 2.1.4.2.1.- Responsabilidades.

El Jefe de Crédito y Cobranzas dependerá directamente de Contraloría.

Entre las responsabilidades del Jefe de Crédito y

Cobranzas se mencionan las siguientes:

Dar trámite a los créditos que le sean solicitados por el Departamento de Ventas.

Sujetarse a las políticas establecidas por la Gerencia General.

La guarda y custodia de los documentos a favor de la empresa.

Elaboración de informes a la Gerencia General y al Departamento de Contraloría acerca de los cobros efectuados, así como el estado que guarda la cartera periódicamente.

2.1.4.2.2.- CREDITOS.

2.1.4.2.2.- Líneas de Crédito.

La Gerencia General establecerá las líneas de crédito bajo las cuales deberá operarse con los diversos clientes y de acuerdo con ellos se llenarán las tarjetas de líneas de crédito con los siguientes datos:

<u>C</u> <u>o</u> <u>n</u> <u>d</u> <u>i</u> <u>c</u> <u>i</u> <u>o</u> <u>n</u> <u>e</u> <u>s</u>
<u>C</u> <u>r</u> <u>é</u> <u>d</u> <u>i</u> <u>t</u> <u>o</u> <u> </u> <u>m</u> <u>á</u> <u>x</u> <u>i</u> <u>m</u> <u>o</u>
<u>F</u> <u>o</u> <u>r</u> <u>m</u> <u>a</u> <u> </u> <u>d</u> <u>e</u> <u> </u> <u>p</u> <u>a</u> <u>r</u> <u>o</u>
<u>R</u> <u>e</u> <u>f</u> <u>e</u> <u>r</u> <u>e</u> <u>n</u> <u>c</u> <u>i</u> <u>a</u> <u>s</u>
<u>D</u> <u>e</u> <u>s</u> <u>c</u> <u>u</u> <u>e</u> <u>n</u> <u>t</u> <u>o</u> <u>s</u>
<u>F</u> <u>e</u> <u>c</u> <u>h</u> <u>a</u> <u>s</u> <u> </u> <u>e</u> <u>n</u> <u> </u> <u>q</u> <u>u</u> <u>e</u> <u> </u> <u>s</u> <u>e</u> <u> </u> <u>r</u> <u>e</u> <u>v</u> <u>i</u> <u>s</u> <u>a</u> <u>n</u> <u> </u> <u>d</u> <u>i</u> <u>g</u> <u>n</u> <u>a</u> <u>r</u> <u>a</u> <u>s</u>
<u>c</u> <u>h</u> <u>a</u> <u>s</u> <u> </u> <u>l</u> <u>i</u> <u>n</u> <u>e</u> <u>a</u> <u>s</u> <u>.</u>

Cuando se trate de pedidos de clientes nuevos, el Departamento de Crédito y Cobranzas recabará toda la información que sea necesaria con respecto a su solvencia, por los medios pertinentes (Oficinas de investigación de créditos, confirmación directa con las empresas o personas que dan como referencia etc.) recabados éstos datos, se turnarán a la Gerencia General quien determinará la extensión de la línea de crédito autorizada.

El Jefe de Crédito procederá a abrir la tarjeta de línea de crédito del cliente, con las anotaciones respectivas procediéndose a tramitar el pedido para que se surta.

#### 2.1.4.2.2.2.- Ventas a crédito al mayoreo.

Al recibirse en el Departamento de Ventas los pedidos de clientes, se turnará al Departamento de Crédito y Cobranzas para su autorización y una vez recabada ésta el Departamento de Ventas procederá a su trámite para que sean surtidos.

Tratándose de ordenes directas de clientes recibidos por correo, se observará un procedimiento similar al antes señalado. La autorización de los pedidos estará basada fundamentalmente en las líneas de crédito establecidas según tarjetas de registro de clientes, revisándose el estado que guarda la cuenta de cada cliente a fin de tomar en consideración si -

los pagos se han venido haciendo con regularidad y si no se excede al límite del crédito máximo previamente asignado.

En los casos en que las condiciones o alguna otra de las estipulaciones señaladas en los pedidos implique una alteración, importante a las líneas de crédito establecidas para un cliente en particular la Gerencia General es la facultada para autorizar la operación.

#### 2.1.4.2.2.3.- Ventas a crédito en tiendas.

Al establecerse un sistema permanente de ventas a crédito por el que pudiera operar cualquiera de las tiendas, en los casos en que a juicio de la Dirección General o la Gerencia General se acordará la realización de ésta clase de ventas al solicitar crédito un cliente, los Gerentes de las tiendas gestionarán la autorización correspondiente mediante memorándum, dirigido al Departamento de Crédito y Cobranzas proporcionando toda la información necesaria para el efecto.

El Departamento de Crédito y Cobranzas tramitará la autorización, observando las instrucciones que se indican en la sección anterior para las ventas a crédito al mayoreo. Cuando se trate de clientes a quienes por primera vez se pretenda abrir créditos, el Gerente de la tienda pedirá al interesado que llenen una forma de "solicitud de Crédito" la cual se turnará al Departamento de Crédito para su trámite y de a

cuerto con los resultados de la investigación que se practique se turnará a la Gerencia General para su resolución definitiva, determinándose la extensión de la línea de crédito correspondiente. Aprobada la solicitud de crédito, se abrirá la tarjeta de línea de crédito del cliente con los datos necesarios pasándose aviso de la autorización al Gerente de la tienda para que proceda a efectuar la venta.

#### 2.1.4.2.2.4.- Ventas mediante vales.

Cuando la Gerencia celebre convenios con sindicatos o asociaciones, para la venta de mercancías a crédito mediante vales que los mismos expidan individualmente a favor de sus miembros, se pasará aviso de la autorización respectiva a cada uno de los gerentes de las tiendas, con copia al Departamento de Crédito para que registre la línea de crédito concedida.

La autorización de ésta clase de ventas, será hecha expresamente por la Gerencia General, quien indicara los requisitos que deberán reunir los vales que se expidan a los interesados para la adquisición de mercancías.

#### 2.1.4.2.3.- COBRANZAS

##### 2.1.4.2.3.1.- Control de elementos de cobro.

DOCUMENTACION. - El Departamento de Contabilidad turnará día-

riamente al Departamento de Crédito y Cobranzas las facturas - que se formulen amparando las ventas a crédito con tres ejem-- plares (original, quintuplicado y sextuplicado) los que tendrán el trámite siguiente:

\* El original se conservará en estos departamentos pa - ra gestionar el cobro.

\* El quintuplicado se archivará en legajo especial - por orden alfabético de clientes para control de la cobranza.

Una vez liquidada la factura por el cliente, éste - ejemplar se retirará del legajo especial de control de cobranza y se anexará al volante que deberá formular el propio Departa - mento de Crédito y Cobranzas, para que se opere el abono a - clientes por el pago.

\* Con el sextuplicado (copia extra) se llevará un le - gajo por cada agente, para el cálculo de las comisiones corres - pondientes.

Después de efectuado el cálculo y liquidación de - las comisiones a los agentes, éstos ejemplares se anexarán al - triplicado del recibo de liquidación, conservándose en el archi - vo del Departamento de Crédito y Cobranzas para referencia y - control.

Al recibirse las facturas de Contabilidad, el Depar - tamento de Crédito y Cobranzas verificará que las condiciones - anotadas en las mismas, esten de acuerdo con las autorizaciones respectivas.

Cuando las ventas deban documentarse con pagaré o letra de cambio, el Departamento de Crédito y Cobranzas procederá a formular los documentos correspondientes. Estos documentos se expedirán en original y dos copias, asignándole un número por orden consecutivo para su control. Dichos ejemplares se distribuirán de la forma siguiente:

- + El original del documento (pagaré o letra de cambio) se conservará con la factura.

- + El duplicado se utilizará para control de cobranza, archivado por orden alfabético de clientes (con la copia correspondiente de la factura)

- + Con el triplicado se llevará un control por numeración consecutiva para las operaciones de descuento por conducto bancario o de cobro.

Los vales de sindicatos o asociaciones que amparen entregas de mercancías a crédito hechas por las tiendas, después de operarse los registros respectivos serán turnados diariamente por el Departamento de Contabilidad al Departamento de Crédito y Cobranzas, para su trámite posterior de cobro.

#### 2.1.4.2.3.2.- Guarda de documentación.

El Departamento de Crédito y Cobranzas, conservará bajo su custodia toda la documentación que ampare las ventas a

crédito tales como: facturas, notas de venta, pagaré, letra de cambio, vales, etc.

La documentación original se guardará en forma clasificada en la forma siguiente:

Por orden cronológico de vencimientos (antigüedad - de saldos)

Ventas a crédito mediante vales: En grupos por sindicatos, asociaciones, etc.

Independientemente de lo anterior, se mantendrá un control de esta documentación por orden alfabético de clientes utilizando para tal fin una copia de la factura, con copias del pagaré o letra de cambio si fuera expedido. Estas copias se anexarán al volante contabilizador de crédito, al efectuar el pago el cliente.

#### 2.1.4.2.3.3.- Cuentas por cobrar.

Para cada uno de los cobradores, diariamente se formulará en original y copia, una relación de documentos entregados al cobro, en la que se anotarán los siguientes datos:

Fecha de la relación	_____
Nombre del cobrador	_____
Referencia del documento o factura	_____
Nombre del girado o cliente	_____
Vencimiento	_____
Importe total	_____
Descuento por pronto pago etc.	_____

Esta relación será firmada por el cobrador, como constancia de haber recibido los documentos para su cobro; - el duplicado se entregará al cobrador a la primera hora del día acompañada de los documentos y el original se conservará en el Departamento de Crédito y Cobranzas.

2.1.4.2.3.5.- Pagos directos en plaza

Los pagos que personalmente hagan los clientes se rán recaudados por el Departamento de Ventas al Mayoreo y Medio Mayoreo, contra recibo foliado que para amparar el ingreso se expedirá allí mismo, previa consulta al Departamento de Crédito y Cobranzas del estado que guarda la cuenta del interesado y estar en condiciones de anotar en el recibo el concepto preciso del pago.

El recibo será expedido en original y dos copias, debiendo estamparse en los tres ejemplares con sello fechador

de "pagado", entregándose el original al cliente.

El mismo día que se obtengan éstos ingresos, el Departamento de Ventas al Mayoreo y Medio Mayoreo los entregará a Tesorería mediante memorándum formulado por triplicado, en el que se desarrollarán los recibos correspondientes y su importe. Tesorería acusará recibo de los ingresos en las copias del memorándum.

El duplicado del memorándum, acompañado de los duplicados de los recibos, será turnado directamente por el Departamento de Ventas al Departamento de Crédito y Cobranzas para que se operen los créditos necesarios, formulándose el volante contabilizador correspondiente al que se anexarán los duplicados de los recibos. El triplicado del memorándum se conservará en el Departamento de Ventas al Mayoreo y Medio Mayoreo para su control, así como los triplicados de los recibos en el talonario respectivo.

Si los pagos cubren el importe total de las facturas o documentos, el Departamento de Crédito y Cobranzas los entregará o remitirá al cliente. Cuando se trate de pagos parciales para abono en cuenta, se anotarán en las facturas o documentos a los cuales correspondan.

#### 2.1.4.2.3.6.- Devoluciones de clientes.

Aviso de Almacén.- En los casos de devoluciones -

de mercancías de los clientes, el Almacén formulará en original y dos copias un aviso de devolución haciendo constar haber recibido las mercancías. En éste aviso se recabará el Visto Bueno del Departamento de Ventas; el duplicado se entregará al cliente para amparar la devolución de las mercancías, el original se turnará al Departamento de Crédito y Cobranzas y el triplicado se conserva en el Departamento de Almacén.

Notas de crédito.- El Departamento de Crédito y Cobranzas, expedirá en original y cinco copias, la nota de crédito correspondiente, a la que se dará el trámite siguiente:

Original de la nota de crédito para remitirse al cliente.

Duplicado para utilizarse como volante contabilizador del cargo a "Devoluciones sobre ventas"

Triplicado para utilizarse como volante contabilizador del crédito a "Clientes".

Cuadruplicado para anotar el crédito, conservándolo en el archivo por vencimientos de la documentación de cobranzas.

Quintuplicado para conservarse en el legajo que corresponda a cada agente con objeto de hacer la deducción correspondiente al calcular sus comisiones.

La última copia de la nota de crédito se archivará en el expediente del cliente.

Tramitada la nota de crédito, el aviso de devolución

expedida por el Almacén se turnará a Contabilidad anexada al -  
volante de cargo.

#### 2.1.4.2.4.- REGISTROS ESPECIALES.

CLIENTES.- En el Departamento de Crédito y Cobranzas se llevará el control de las tarjetas de registro de clientes, en las que se anotarán todos los datos que en las mismas se señalan, para efectos de autorización de ventas a crédito.

Este registro deberá mantenerse al corriente, observándose las líneas de crédito expresamente establecidas para cada cliente.

Registro de Documentos por cobrar. - En el Departamento de Crédito y Cobranzas se conservará, por numeración consecutiva, un legajo especial con los triplicados de los documentos por cobrar expedidos (pagarés o letras de cambio) mediante éste legajo se mantendrá un registro constante de las operaciones relacionadas con tales documentos.

Por todas las operaciones relacionadas con documentos al cobro o descontados por conducto del banco, los avisos o fichas de las mismas se presentarán primeramente a Tesorería iniciándolos de enterada, anotando en las chequeras los movimientos de cargo o abono que se originen por tales operaciones. De acuerdo con éstos avisos Tesorería formulará también los volantes contabilizadores para registrar tales operaciones.

#### 2.1.4.2.5.- INFORMES

Ingresos diarios.- El Departamento de Crédito y Cobranzas, formulará directamente en original y copia un informe de cobros recibidos tales como: cobros en plaza, pagos directos en plaza hecha por los clientes y otros.

Dicho informe se turnará al Contralor para que lo examine y en caso de aprobarlo lo firme de enterado dándole el siguiente trámite:

El original para la Gerencia General.

El duplicado se tomará como base para formular el comprobante contabilizador de crédito, al que se anexarán copias de cada uno de los documentos y facturas pagadas.

Cuentas por cobrar.- El Departamento de Crédito y Cobranzas formulará el día último de cada mes un informe de las cuentas por cobrar analizados por antigüedad de saldos. Este informe se turnará a Contraloría para verificar el estado mensual que guarde la cobranza y tomar las medidas que sean pertinentes de acuerdo con la Gerencia General.

#### 2.1.4.2.6.- COMISIONES.

Comisiones de agentes.- El Departamento de Crédito y Cobranzas efectuará el cálculo de las comisiones que correspondan a cada agente de ventas, de acuerdo con las bases previas

mente establecidas por la Gerencia General; normalmente dicho calculo se hace cada quince días.

Efectuado el cálculo de las comisiones se formulará en original y dos copias, un recibo de liquidación en el que se mencionarán las facturas a las cuales se han aplicado las comisiones, recabándose el Visto Bueno de Contraloría.

El original y el duplicado de éstos recibos se turnarán a Tesorería para tramitar los cheques de pago correspondientes, entregándose el duplicado a cada agente al efectuarse el pago.

Los triplicados de los recibos serán conservados en el Departamento de Crédito y Cobranzas, anexando a cada una de las copias de las facturas que sirvieron de base para la liquidación de las comisiones.

### 2.1.4.3.- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

#### 2.1.4.3.1.- Responsabilidades.

El Jefe del Departamento de Contabilidad dependerá directamente de la Contraloría y de él dependerá el personal - encargado de las siguientes secciones:

#### FACTURACION MAQUINAS DE CONTABILIDAD.

El Jefe de Contabilidad es responsable del buen desempeño de las labores encomendadas al personal bajo sus ordenes, supervisando los trabajos que desarrollen y tomando las medidas necesarias para que las secciones arriba mencionadas operen adecuadamente.

El Jefe del Departamento de Contabilidad tiene además las siguientes responsabilidades:

Tendrá bajo su responsabilidad el control y operación del sistema contable, por lo que vigilará que todos los comprobantes contabilizadores le sean turnados en forma expedita, coordinando las diversas operaciones que se realizan en la empresa, para obtener oportunamente toda la información necesaria sobre los datos que conforme a la técnica contable, disposiciones legales y políticas internas deban registrarse, tanto contable como estadísticamente en la compañía.

Revisará todos los comprobantes para su registro, -  
formulando la documentación complementaria que requiera la ope-  
ración del sistema contable.

Comprobará los movimientos de las cuentas que dia -  
riamente se activen, vigilando que los registros se realicen de  
conformidad con el catálogo de cuentas, también practicará las  
revisiones que sean pertinentes para asegurarse de la corrección  
de tales registros.

Tendrá a su cargo la elaboración de las nóminas de  
sueldos de acuerdo con los términos que le sean informados.

#### 2.1.4.3.2.- FACTURACION.

##### 2.1.4.3.2.1.- Ventas en tiendas

Por las ventas diarias en tiendas, de acuerdo con -  
la verificación de los ingresos y de los cortes de cajas practi-  
cados por el Departamento de Tesorería, formulando una hoja-re-  
súmen de tales ventas que turnará a Contabilidad.

Con base en la hoja-resúmen de las ventas, el Depar-  
tamento de Contabilidad procederá a expedir factura por cada -  
uno de los importes totales de las ventas realizadas en las di-  
versas tiendas, clasificándolas según sean gravadas, semigrava-  
das o exentas. Dichas facturas se expedirán en original y dos  
copias.

Con el duplicado de las facturas se formulará volante para operar el abono a ventas y después de correrse los registros necesarios, éste ejemplar se conservará en el Departamento de Contabilidad para efectos fiscales. Con el original y el triplicado de las facturas se formularán los correspondientes volantes para operar, en cuentas de orden, los registros de control de mercancías en tiendas.

#### 2.1.4.3.2.2.- Ventas a crédito

Para la expedición de facturas por ventas realizadas a crédito, el Almacén turnará diariamente al Departamento de Contabilidad los pedidos surtidos a clientes, según instrucciones del Departamento de Ventas.

La expedición de las facturas deberá hacerse de acuerdo con las condiciones estipuladas en los pedidos respectivos, encarándosele a la Sección de Facturación de calcular su importe y los descuentos que en cada caso procedan; expedidas las facturas, serán revisadas por el Contralor.

Distribución y trámite de ejemplares.- Las facturas se expedirán regularmente en original y seis copias, salvo en casos que algunos clientes soliciten determinado número adicional de copias. Los ejemplares se distribuirán de la forma siguiente:

ORIGINAL.

Se turnará al Almacén para que se recabe la firma de conformidad del cliente al entregarse las mercancías, posteriormente será enviado al Departamento de Crédito y Cobranzas para su trámite de cobro

DUPLICADO.

Se utilizará en el Departamento de Contabilidad para contabilizar la facturación del día, formulándose los correspondientes volantes para operar el cargo a clientes y el abono a ventas.

Estas copias se facilitarán al operador de la máquina de contabilidad para correr los registros necesarios y posteriormente se conservarán en el Departamento de Contabilidad por numeración progresiva, para efectos fiscales.

TRIPLICADO.

Se conservarán en el Departamento de Contabilidad por numeración progresiva, para cualquier uso adicional que se requiera.

CUADRUPLICADO.

Se turnará al Almacén para que lo entregue al cliente como nota de remisión.

Al surtirse las mercancías, el Almacén recabará la firma de conformidad del cliente en el original de la factura.

QUINTUPLICADO.

Se turnará al Departamento de Crédito y Cobranzas, donde se archivará en legajo especial por orden alfabético de clientes, para control de cobranza.

Al liquidarse la factura por el cliente, éste ejemplar se retirará del legajo especial de control de cobranza y se anexará al volante que para operar el abono a clientes por el pago, deberá formular el propio departamento de Crédito y Cobranzas.

SEXTUPLICADO.

Se turnará al Departamento de Crédito y Cobranzas, donde se conservará en legajo que se llevará a cabo por cada agente, para el cálculo de sus comisiones.

Efectuado el cálculo y liquidación de las comisiones a los agentes, estos ejemplares se anexarán al triplicado del recibo de liquidación, conservándose en el archivo del Departamento de Crédito y Cobranzas para referencia y control.

SEPTUPLICADO.

Se archivará con el pedido correspondiente un vez que ha sido surtido, en el expediente de cada cliente que se llevará para referencia y control del Departamento de Ventas.

2.1.4.3.3.- MAQUINAS DE CONTABILIDAD.

Los registros contables y estadísticos de las -

transacciones se llevarán en las tarjetas operadas mediante las máquinas de contabilidad; estos registros se operarán con base en los volantes contabilizadores y sus comprobantes anexos, cuyo control y verificación efectuará diariamente el Contador.

El Contador vigilará que el registro de las operaciones se mantenga al corriente, para obtener oportuna y eficazmente toda la información que requiera la organización administrativa y financiera de la empresa.

#### 2.1.4.3.4.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

##### 2.1.4.3.4.1.- Comprobantes contabilizadores.

El funcionamiento del sistema contable fundamentalmente está basado en el manejo de volantes, para el registro de todas las operaciones realizadas, los cuales en su generalidad serán formulados por el Departamento de Contabilidad.

Los volantes y sus comprobantes se concentrarán en el Departamento de Contabilidad, para su revisión, formulándose diariamente una hoja (póliza) de control para comprobación de los movimientos de las cuentas afectadas.

##### 2.1.4.3.4.2.- Catálogo de cuentas.

El registro de las operaciones se efectuará de conformidad con el Catálogo de Cuentas y el instructivo para su ma

nejo. En los casos que sea necesario establecer nuevas cuentas el Departamento de Contabilidad las someterá a consideración de la Contraloría, procediendo a incorporarlas al catálogo.

#### 2.1.4.3.4.3.- Control de mercancías en Almacén.

Al efectuarse los registros en las máquinas de contabilidad, tanto de las entradas como de las salidas de mercancías en el Almacén, deberá operarse el sistema de control a base de tarjetas perforadas.

El registro de tales movimientos en éstas tarjetas permitirá conocer, en un momento dado y previo proceso de las mismas, los saldos de las existencias (en unidades) de cada uno de los diversos artículos manejados por el Almacén. La información obtenida por éste sistema podrá utilizarse para efectos de verificación de inventarios, revisiones periódicas de existencias y para otros fines de comprobación que sean necesarios.

#### 2.1.4.3.4.4.- Control de mercancías en tiendas

Para el control de las existencias de mercancías en las tiendas, el registro del importe tanto de las entradas como de las salidas de las mercancías se manejará en cuentas de orden. Estos registros se operarán a precio de venta y por medio de ellos, diariamente podrá conocerse el importe de las existencias de mercancías que deberá hacerse en cada tienda.

#### 2.1.4.3.4.5.- Nóminas de sueldos

Las nóminas de sueldos serán formuladas por el Departamento de Contabilidad, en las cuales se harán las deducciones por concepto de impuestos, cuotas de seguro social, préstamos o anticipos, etc., determinando las cantidades netas a pagar en cada caso.

Hecho el cálculo de las nóminas pasarán al Contralor para su revisión y autorización, en su caso, turnándose a Tesorería para tramitar los cheques correspondientes por el importe neto a pagar de cada nómina, donde se formularán los recibos individuales para amparar el pago, así como los sobres de raya respectivas.

En el Departamento de Contabilidad se formularán los volantes para contabilizar las diversas aplicaciones comprendidas en las nóminas.

#### 2.1.4.4.- DEPARTAMENTO DE COSTOS.

##### 2.1.4.4.1.- Responsabilidades.

El Jefe del Departamento de Costos dependerá directamente del Contralor y tendrá a su cargo el estudio y análisis de los costos, en relación con su grado de eficiencia y rendimiento, vigilando que en la planeación de los márgenes éstos sean adecuados y que se cumpla con las políticas prescritas sobre precios. La revisión de facturas para ser pagadas a los proveedores será hecha por el Jefe de Costos.

##### 2.1.4.4.2.- CONDICIONES DE PROVEEDORES.

El Jefe del Departamento de Costos, mantendrá un archivo permanente de las condiciones sobre las cuales se opera con los diversos proveedores. Para éste fin, tanto la Gerencia General como el Departamento de Compras le informarán oportunamente de cualquier modificación hecha a las condiciones previamente pactadas.

Por su conducto se modificarán las listas de precios y descuentos que sean convenidos con los proveedores.

##### 2.1.4.4.3.- MARGENES SOBRE PRECIOS.

Toda modificación a las listas de precios de venta,

se harán por conducto del Jefe del Departamento de Costos, por lo que mantendrá registros precisos y al día de los márgenes - con los que se opera en cada artículo.

Mensualmente realizará un estudio y análisis de los costos, determinando los márgenes de utilidad bruta por departamentos o líneas de artículos. De acuerdo con éste estudio formulará un informe estadístico mensual con los márgenes (porcentajes) determinados para cada departamento. En éste informe se anotarán los márgenes de meses anteriores, en forma tabular, para fines comparativos entre un mes y otro.

Con base en éstos informes examinará las variaciones ocurridas en las márgenes, investigando las causas que pudieran haber dado origen a las mismas e informando al Contralor para someter los resultados a consideración de la Gerencia General.

#### 2.1.4.4.4.- PRECIOS DE VENTA.

##### 2.1.4.4.4.1.- Listas de precios.

Los precios de venta serán fijados por la Gerencia General y de acuerdo con ello, en el Departamento de Costos se formularán las listas de precios y tablas de descuentos necesarios. Estas listas deberán mantenerse al corriente de conformidad con los cambios de precios y descuentos que acuerde la Gerencia General.

#### 4.1.4.4.4.2.- Aplicación de precios.

El Jefe del Departamento de Costos vigilará que tanto los precios de venta como los descuentos correspondientes - sean aplicados de acuerdo con las listas autorizadas.

Cualquier alteración que resultara en la aplicación de precios y descuentos será investigada de inmediato, informando de ello a la Contraloría.

#### 2.1.4.4.5.- CONTROL DE ADQUISICIONES.

##### 2.1.4.4.5.1.- Clasificación y autorización.

La revisión de facturas para su pago está a cargo - del Departamento de Costos, por lo que vigilará que todos los - comprobantes relacionados con las adquisiciones se le turnen oportunamente y al efectuar la distribución de los costos correspondientes tomará como base la siguiente clasificación:

##### De mercancías.

Las adquisiciones de mercancías serán determinadas por el Departamento de Compras, de acuerdo con los movimientos de existencias en Almacén y tiendas o por solicitud expresa - que se le hagan.

##### De artículos de consumo para tiendas.

Las adquisiciones de artículos de consumo en tien-

das y en Almacén, tales como bolsas, cajas y charolas de cartón, papel de envoltura, etiquetas, etc., serán determinadas también por el Departamento de Compras, de acuerdo con las necesidades - previstas para éstos artículos.

#### De artículos de consumo en general.

Las adquisiciones de artículos de consumo en general, tales como papelería y útiles de escritorio, herramientas y accesorios, artículos diversos, ordenes de servicio, etc., serán autorizados por la Gerencia General o por Contraloría, previa cotización solicitada a proveedores por el Departamento de Compras.

#### De activo fijo.

Las adquisiciones de bienes de activo fijo, tales como maquinaria y equipo, equipo de transporte, muebles y enceres, etc., serán autorizados por la Dirección General. Todas éstas - adquisiciones deberán ampararse con orden de compra que expedirá y tramitará el Departamento de Compras.

#### 2.1.4.4.5.2.- Comprobantes de las adquisiciones.

DE MERCANCIAS RECIBIDAS POR EL ALMACEN.- Al expedirse cada orden de compra el Departamento de Compras turnará el duplicado al Departamento de Costos y el triplicado al Almacén.

Al recibirse y revisarse las mercancías, el Jefe del

Almacén anotará en la orden de compra respectiva (presentada - por el proveedor) las cantidades exactas recibidas, estampando sello fechador y firmando de conformidad, devolviendo dicha orden de compra al proveedor. En el triplicado el Jefe del Almacén hará constar también con su firma las cantidades exactas - de artículos recibidos y la fecha de la recepción, turnándolos diariamente al Departamento de Compras para registrar las ordenes surtidas, de donde se reexpedirán al Departamento de Costos.

De acuerdo con los comprobantes de la recepción y el duplicado de la orden de compra, en el Departamento de Costos se harán los cálculos del importe de las mercancías surtidas, aplicandose los descuentos que en cada caso procedan. El importe neto a pagar a cada proveedor se anotará en el duplicado de la orden de compra.

Con base en los importes calculados en los duplicados de las ordenes de compra, se formulará una relación analítica que contendrá columnas para los datos siguientes:

Número de la orden de compra

Nombre del proveedor.

Importe total de la compra

Descuentos sobre compra

Importe neto a pagar.

Por el importe neto a pagar se formulará volante para registrar el crédito a proveedores; Tesorería expedirá vo -

lante para contabilizar los descuentos que por pronto pago se apliquen al liquidarse las facturas.

Se hará un desglose de los descuentos sobre compras, distribuyéndolos en cada uno de los departamentos a que correspondan, esto es, subcuentas por departamentos de la cuenta de "Descuentos sobre Compras". De acuerdo con ésta distribución se formulará volante para contabilizar dichos descuentos.

Igualmente se hará un desglose para distribuir el importe de las compras por cada uno de los departamentos (subcuentas) correspondientes. Con éstos datos se expedirá volante para contabilizar el cargo por las compras. De conformidad con los precios de venta anotados en el triplicado de la orden de compra, se hará también el cálculo del importe de las mercancías recibidas, a precio de venta.

DE LAS MERCANCIAS RECIBIDAS POR TIENDAS.- De acuerdo con la Gerencia, el Departamento de Compras celebrará convenios especiales con determinados proveedores para surtir sus mercancías directamente a las tiendas; en éstos casos, el Departamento de Compras turnará el duplicado y el triplicado de la orden de compra al Departamento de Costos.

Al entregar las mercancías el proveedor presentará nota de remisión en original y copia, en el original recabará la firma del encargado de la recepción en la tienda para anexarla a su factura respectiva; el duplicado será retenido por la tienda.

La recepción de las mercancías quedará bajo la responsabilidad del Gerente de cada tienda, debiendo inscribir su Visto Bueno en los duplicados de las remisiones y turnarlas - diariamente al Departamento de Compras para su control y registro de pedidos surtidos.

El Departamento de Compras reexpedirá los duplicados de las remisiones al Departamento de Costos, los cuales se anexarán al triplicado de la orden de compra correspondiente, anotándose en el mismo las cantidades exactas de artículos recibidos.

La revisión y cálculo del importe de los comprobantes, formulación de la relación analítica y expedición de volantes para contabilización, se realizarán bajo idéntico procedimiento al señalado en el inciso anterior.

Además, el Departamento de Costos proporcionará a Contabilidad los datos de las mercancías recibidas directamente en las tiendas, con objeto de que en la Sección de Facturación se proceda a operar la nota de cargo respectiva a cada tienda.

DE ARTICULOS DE CONSUMO PARA TIENDAS.- Los comprobantes de las adquisiciones de artículos de consumo en tiendas, estarán sujetos a un trámite similar al que se señala para las ordenes de compra de mercancías.

Por el importe neto a pagar se formulará un volante para contabilizar el crédito a proveedores; Tesorería expe-

dirá el volante para contabilizar los descuentos por pronto pago en su caso. Para efectos de control y registro contable, las adquisiciones a que se refiere la presente serán consideradas como gastos anticipados, por consiguiente el volante de cargo se operará a la cuenta de "Artículos de consumo para Tiendas" por el importe neto de la compra.

ARTICULOS DE CONSUMO EN GENERAL.- Por las adquisiciones de ésta clase de artículos, al expedirse cada orden de compra el Departamento de Compras turnará el duplicado al Departamento de Costos y el triplicado al Departamento de Contabilidad.

El Jefe del Departamento de Contabilidad se encargará de que los artículos ordenados sean recibidos y revisados de conformidad, anotando en la orden de compra respectiva (presentada por el proveedor) las cantidades exactas recibidas, estampando sello fechador y su firma, devolviendo dicha orden al proveedor. En el triplicado de la orden de compra el Jefe de Contabilidad hará constar también con su firma las cantidades de artículos recibidos y la fecha de la recepción dichos triplicados se turnarán al Departamento de Costos, anotando en los mismos la cuenta de la que deberán cargarse las adquisiciones.

En el Departamento de Costos se harán los cálculos del importe de los artículos recibidos, aplicándose los descuentos que en cada caso procedan. El importe neto a pagar se anotará en el duplicado de la orden.

Por el importe neto se formularán volantes para con-

tabilizar el crédito a proveedores; Tesorería expedirá volante para contabilizar los descuentos por pronto pago, cuando los hubiera. Asimismo, por el importe neto de cada cargo se formulará volante para operarlos a cada una de las cuentas que corresponda, incluyendo las subcuentas respectivas.

DE ACTIVO FIJO.- Por las adquisiciones de bienes de activo fijo, al expedirse una orden de compra el Departamento de Compras turnará el duplicado al Departamento de Costos y el triplicado al Departamento de Contraloría.

Al surtirse la orden de compra, el Jefe del Departamento de Contraloría se encargará de que tanto el original de la orden como la nota de remisión del proveedor se firmen de conformidad por la Gerencia, devolviendo dichos documentos al proveedor y conservando el duplicado de la remisión. En el triplicado de la orden de compra, el Jefe de Contraloría hará constar la recepción de los bienes ordenados, turnándole al Departamento de Costos el mismo junto con el duplicado de la nota de remisión del proveedor; en la orden de compra deberá anotarse la cuenta a la que deberá cargarse la adquisición.

En el Departamento de Costos se hará el cálculo del importe de la orden de compra surtida, aplicándose los descuentos que procedan y anotando el importe neto en el duplicado. El trámite de comprobantes para contabilizar esta clase de adquisiciones, se efectuará en forma similar a la que se ha seña-

lado para las compras de artículos de consumo en general.

2.1.4.4.5.3.- Trámite final de los comprobantes.

Una vez operados los registros contables de las adquisiciones, según ordenes de compra, los duplicados serán retenidos por el Departamento de Costos para efectos de la revisión de facturas y una vez practicada ésta, se archivarán con los comprobantes contables anexados al volante con el que se operaron los cargos por las adquisiciones.

2.1.4.4.6.- REVISION DE FACTURAS DE PROVEEDORES.

2.1.4.4.6.1.- Requisitos para la revisión.

El Jefe del Departamento de Costos tendrá a su cargo la revisión de las facturas de proveedores, fijándose un día de la semana para recibirlas y otro para su pago.

Para la revisión de las facturas se tomarán en cuenta, por lo menos los siguientes puntos:

Que sean expedidas en original y una copia (según caso).

Deberá citarse el número de la orden de compra, anexándose la misma a la factura, la orden de compra anexa deberá tener estampado sello con la fecha de la recepción de los artícu -

los y la firma de la persona que la recibió.

Los términos y condiciones deberán estar de acuerdo con las estipulaciones de la orden de compra.

La cantidad y clase de artículos deberá estar de acuerdo con el informe de la recepción.

Se verificarán los precios y cálculo del importe, así como los descuentos correspondientes.

Igualmente se verificará que estén cubiertos satisfactoriamente los requisitos fiscales.

#### 2.1.4.4.6.2.- Trámite de la documentación.

La revisión del cálculo del importe de las facturas se efectuará con base en los cálculos previamente determinados mediante los duplicados de las órdenes de compra; una vez revisada la factura, el original y demás comprobantes anexos se turnarán a Tesorería para tramitar el correspondiente cheque de pago.

Los duplicados de las facturas se archivarán en el Departamento de Costos, en legajos para cada proveedor, como referencia y control complementario de las adquisiciones.

## 2.1.4.5.- DEPARTAMENTO DE VENTAS.

### 2.1.4.5.1.- Responsabilidades

El Jefe del Departamento de Ventas depende directamente de Contraloría, y es responsable de planear fomentar y - coordinar las normas comerciales y condiciones de ventas para - asegurar el progreso de la empresa.

El Jefe de Ventas tiene también a su cargo las campañas de publicidad, teniendo bajo su responsabilidad el siguiente personal:

Al encargado de publicidad, cuya función será distribuir el material publicitario y mantener en constante relación - con los representantes del mercado de publicidad así como la contratación de la misma.

Una persona encargada del control y vigilancia del material publicitario, creandó con ésto, un pequeño almacén del cual él será responsable directo ante el Jefe del Departamento - de Ventas.

La contratación de la publicidad y propaganda por medio de los diferentes medios, tales como: radio, televisión, folletos, etc., son atribuciones del departamento supervisor autorizado directamente a la persona encargada.

Generalmente la publicidad representa desembolsos -

considerables, por lo tanto es aconsejable que se fijen cantidades máximas las cuales puede autorizar el Jefe de Ventas sin la autorización directa del Gerente General.

La documentación comprobatoria deberá venir aceptada por persona autorizada y en algunos casos deberá ser acompañada de un ejemplar. Los comprobantes se pasarán a Contabilidad para su revisión y registro.

#### 2.1.4.5.2.- Registro de las ventas

El registro de ventas se originan en las tiendas ya que en cada una de ellas se encuentran instaladas cajas registradoras, registrando las ventas al salir los clientes expidiendo un boleto en el cual quedan expresas todas y cada una de las ventas que se originan.

Las mismas partidas se imprimen en forma continua en la tira de auditoría, que más tarde servirá para procesar los datos de las ventas por departamentos.

Al finalizar cada turno de caja, se efectuará un corte de caja, entregando los ingresos totales junto con el corte al Gerente de cada tienda. La entrega de los ingresos incluyen efectivo, cheques, vales, notas de devolución, etc., así como el correspondiente boleto de la máquina registradora.

Con la liquidación de las ventas diarias de cada tienda deberá incluirse también el corte de caja practicado en

considerables, por lo tanto es aconsejable que se fijen cantidades máximas las cuales puede autorizar el Jefe de Ventas sin la autorización directa del Gerente General.

La documentación comprobatoria deberá venir aceptada por persona autorizada y en algunos casos deberá ser acompañada de un ejemplar. Los comprobantes se pasarán a Contabilidad para su revisión y registro.

#### 2.1.4.5.2.- Registro de las ventas

El registro de ventas se originan en las tiendas ya que en cada una de ellas se encuentran instaladas cajas registradoras, registrando las ventas al salir los clientes expidiendo un boleto en el cual quedan expresadas todas y cada una de las ventas que se originan.

Las mismas partidas se imprimen en forma continua en la tira de auditoría, que más tarde servirá para procesar los datos de las ventas por departamentos.

Al finalizar cada turno de caja, se efectuará un corte de caja, entregando los ingresos totales junto con el corte al Gerente de cada tienda. La entrega de los ingresos incluyen efectivo, cheques, vales, notas de devolución, etc., así como el correspondiente boleto de la máquina registradora.

Con la liquidación de las ventas diarias de cada tienda deberá incluirse también el corte de caja practicado en

el Departamento de paquetería, por pagos de devoluciones de clientes; pero a la relación del corte de ésta caja deberán acompañarse las correspondientes notas de devolución de envases al Almacén, firmada por el Jefe de Almacén.

Al día siguiente, se depositan los ingresos por las ventas totales, y se envían al Departamento de Contabilidad los cortes de caja y las fichas de depósito sellada por el banco, con ésto y el informe de las ventas se llevará la póliza de las ventas.

Aún cuando se lleva el sistema de detallista para el control de los inventarios, la póliza puede hacerse efectuando sólo dos grupos: mercancías gravadas y exentas para fines del pago del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles.

El control de las ventas por departamentos o secciones, se hace solamente en el registro auxiliar.

#### 2.1.4.5.3.- Promociones.

La venta o alquiler de espacio, se hace por medio de convenios que se celebran entre el Departamento de Ventas y el proveedor, dicho convenio se firmará de aceptado por el proveedor y el Jefe de Ventas en cuatro tantos teniendo el siguiente trámite:

ORIGINAL para el proveedor.

COPIA para la tienda (si son varias tiendas se sa

cará fotocopia por cada una).

TRIPLICADO al Departamento de Contabilidad.

CUADRUPLICADO lo conservará el Departamento de Ventas para su control.

El Departamento de Contabilidad al recibir los - contratos o convenios, procederá a sentarlos en el registro especial que se lleve para cada tienda.

## 2.1.4.6.- DEPARTAMENTO DE PERSONAL

### 2.1.4.6.1.- Responsabilidades.

El Departamento de personal depende directamente de Contraloría. Este departamento se encargará de las actividades de reclutamiento, contratación y orientación del personal.

El Jefe de personal será responsable además de las siguientes actividades:

Lograr una buena relación entre la empresa y los trabajadores.

También deberá formular las políticas para éstos fines.

Dar solución a los problemas relacionados con la seguridad e higiene de los trabajadores.

Hacer las promociones, permutas, etc., de empleados que considere pertinentes.

También deberá dar solución a los problemas referentes a jubilación, separación, etc., de empleados.

Debido a la naturaleza de la empresa, donde el factor humano es el elemento primordial, el entrenamiento del mismo deberá hacerse en forma minuciosa, ya que requiere precisión atención y rapidez.

#### 2.1.4.6.2.- Selección y contratación de personal.

El proceso de selección, tiene su inicio cuando alguno de los departamentos de la compañía solicita al Departamento de personal un sustituto para cubrir una vacante, o bien para complemento de su personal.

Una vez que se ha autorizado dicha petición, se procede al reclutamiento de personal para seleccionar a la persona que se necesita, si es que aún no se tiene.

Son varios los procesos que se siguen para seleccionar a una persona tales como:

- Entrevista preliminar
- Solicitud
- Entrevistas para pruebas de empleo
- Entrevistas posteriores
- Investigación de la historia del personal
- Selección preliminar en el Departamento de empleos
- Selección final
- Examen médico
- Inducción

Una vez que el aspirante haya pasado por todos los procesos de selección se procederá de inmediato a la colocación, del mismo dentro de la compañía considerándose desde ese

momento como un miembro más.

Una vez que se haya colocado a la persona, se procede a darle la bienvenida dentro de la organización, la cual comprende lo siguiente:

- Palabras de bienvenida
- Información general sobre lo que es la organización.
- Orientación sobre aspectos generales de su trabajo tales como:
  - Horario de trabajo
  - Lugar de trabajo
  - Lugar de pago
  - Días de descanso, etc.
  - Prestaciones que le otorgue la organización
  - Normas generales que cumplir, etc.

REGISTRO.- A cada uno de los empleados se abrirá un expediente, en el cual constará su historia desde que entró a prestar sus servicios conteniendo los datos siguientes:

Antecedentes, estudios, resultados de examen, identificación completa, examen médico, fotografías recientes, huellas digitales, etc.

TARJETA DE ENTRADA Y SALIDA.- Se asignará una tarjeta de marcar entrada y salida a cada uno de los empleados, - la cual deberá contener nombre, departamento y número de registro que previamente se le haya asignado.

## 2.2.- DEPARTAMENTO DE ALMACEN

### 2.2.1.- Responsabilidades.

El Jefe del Departamento de Almacén dependerá directamente de la Gerencia General y de él dependerá el personal encargado de las siguientes secciones:

- Recepción de mercancías.
- Despacho de mercancías.
- Reparto de mercancías.
- Marcaje y guarda
- Envoltura o paquetería.

El Jefe del Departamento de Almacén es responsable del buen desempeño de las labores encomendadas al personal bajo sus ordenes, supervisando los trabajos que se desarrollen en las diversas secciones.

Entre sus funciones podemos mencionar las siguientes:

Ordenará cambios periódicos entre el personal de las distintas secciones, con el propósito de entrenarlo convenientemente en todas las labores, para poder contar en cualquier momento con personal preparado para sustituir a empleados que falten o sean dados de baja.

El Jefe del Departamento de Almacén es responsable

de la guarda de todas las mercancías puestas bajo su custodia en el Almacén, por lo que son de su responsabilidad los movimientos de entrada y salida de las mismas.

Se encargará de que las mercancías se tengan debidamente almacenadas en las secciones y lugares señalados para su adecuada y fácil localización, vigilando que el Almacén se mantenga en orden y con buena presentación.

Llevará un control de los artículos de consumo en tiendas y almacén tales como bolsas de papel, papel de envoltura, etc., guardándolos en una sección especial.

Vigilará que los aparatos de marcar y pesar, equipo de acarreo, herramientas, etc., se conserven en buen estado.

Se hará cargo de abrir y cerrar el Almacén de acuerdo con los horarios establecidos.

#### 2.2.1.1.- RECEPCION DE MERCANCIAS.

Por cada orden de compra por mercancías que se expidan el Departamento de Compras formulará el pedido y turnará el triplicado al Almacén, en el que aparecerán inscritos los precios de venta unitarios para cada artículo.

Recibidas las mercancías del proveedor se procederá a su revisión, verificando cantidades y calidad de las mis

mas de acuerdo con las especificaciones de la orden de compra.

Al recibirse y revisarse las mercancías, el Jefe - del Almacén anotará en el original de la orden de compra presentada por el proveedor las cantidades exactas recibidas, estampando sello fechador y firmando de conformidad devolviéndola al proveedor como comprobante de la recepción de las mercancías; dicho triplicado deberá turnarse al Departamento de Compras como informe de entrada al Almacén.

La recepción de mercancías surtidas por proveedores foráneos estará sujeta a las indicaciones antes señaladas; además se observarán las siguientes disposiciones:

Se comprobará la cantidad y clase de bultos según talón o conocimiento de embarque; en el original y en el duplicado de éste documento, se estampará sello fechador de recibido por el Almacén firmando de conformidad el Jefe del Almacén.

Si la remesa se recibe consignada "Flete por Cobrar" el original se entregará al transportista para que tramite su cobro en las Oficinas Generales y la copia se anexará al triplicado de la orden de compra correspondiente que se turnará posteriormente al Departamento de Compras.

Tratándose de mercancías recibidas por conducto de líneas transportadoras de camiones, si algunas de ellas llegaran deterioradas o con roturas debido al mal manejo o descuido del transportista, el importe de la mercancía dañada se cobra-

rá de inmediato al mismo, de lo contrario el Jefe de Almacén se negará a recibir toda la carga transportada.

Cuando sean presentadas mercancías por las cuales el Almacén no tenga copia de orden de compra como referencia para la recepción, se pedirán instrucciones al Departamento de Compras para recibirlas o no, en uno o en otro caso, el Jefe de Almacén formulará memorándum informando sobre el particular a la Gerencia General.

2.2.1.1.1.- Recepción de mercancías por devoluciones de tiendas.

Tratándose de devoluciones de mercancías que hagan las tiendas al Almacén, el Gerente de cada tienda formulará una nota de devolución en original y copia, anotando cantidad, clase y descripción de los artículos, así como su precio unitario de venta. El Jefe de Almacén acusará recibo de las mercancías devueltas, firmando de conformidad la nota de devolución y estampando sello fechador.

El mismo día de la devolución, el Gerente de la tienda turnará el original de la nota al Departamento de Contabilidad, para que se operen los registros contables respectivos conservando el duplicado para referencia y control.

2.2.1.1.2.- Recepción de mercancías por devoluciones de clientes.

Por las devoluciones de mercancías que hagan los - clientes, deberá correrse aviso al Departamento de Ventas al Ma yoreo y Medio Mayoreo, para que conozcan las causas que las moti van y de acuerdo con ello decidir si procede o no la devolu - ción; autorizada dicha devolución, el Almacén formulará una no ta de devolución en original y dos copias, haciendo constar ha ber recibido las mercancías en la que se rectificará el Visto - Bueno del Jefe de Ventas.

2.2.1.1.3.- Recepción de envases vacíos por parte de las tiendas.

Las devoluciones de vacíos que hagan las tiendas al Almacén, deberá ampararse siempre con nota de devolución formu lada por el Gerente de cada tienda en original y copia, detallan do cantidad y clase así como precio unitario.

El Jefe de Almacén acusará recibo de los envases que recibió, firmando de conformidad la nota de devolución y estam pando sello fechador. El Gerente turnará el original de la nota al Departamento de Contabilidad conservando el duplicado para su control.

La recepción y almacenaje de artículos de consumo en tiendas y en almacén tales como: bolsas, papel de envoltura etc. estarán bajo control del Jefe de Almacén. Su revisión y verifi cación así como trámite de comprobantes se sujetarán a los mis - mos requisitos establecidos para la recepción de mercancías.

## 2.2.1.2.- DESPACHO DE MERCANCIAS

### 2.2.1.2.1.- Surtido a tiendas

Los Gerentes de las tiendas formularán diariamente sus pedidos de mercancías al Almacén, mediante las formas de requisición que se tengan establecidas para el objeto, en original y copia. Cada tienda hará un pedido por día, salvo en caso de emergencia.

Las requisiciones, contarán con columnas para descripción de la mercancía tales como: unidad, cantidad solicitada, cantidad surtida y precio unitario de venta.

El encargado del despacho, anotará en la requisición la cantidad exacta que se surte de cada artículo, así como su precio unitario de venta. Al entregarse las mercancías, el Gerente de cada tienda anotará en la propia requisición, las cantidades recibidas, devolviendo el original al Almacén y conservando el duplicado para su control. Las requisiciones así tramitadas serán turnadas al Departamento de Contabilidad para que se operen los registros contables respectivos.

### 2.2.1.2.2.- Despacho a clientes por ventas a crédito.

El Departamento de Ventas, turnará al Almacén los -

pedidos de clientes por ventas a crédito para que sean surtidos.

Preparados los artículos para su despacho, el Almacén turnará los pedidos al Departamento de Contabilidad para que se proceda a expedir las facturas correspondientes.

La entrega de la mercancía se tramitará como sigue:

En el original de la factura se recabará el acuse de recibo del cliente por las mercancías surtidas, entregándole el duplicado de la misma.

El original de la factura se devolverá al Departamento de Contabilidad para que se operen los registros necesarios.- Cuando las ventas deban documentarse con pagaré o letra de cambio, al entregarse las mercancías al cliente, se recabará también su firma de aceptación de los documentos, mismos que habrán sido formulados al expedirse las facturas.

#### 2.2.1.2.3.- Despacho a clientes por ventas al contado.

Para surtirse pedidos de clientes por ventas al contado el Departamento de Ventas al Mayoreo y Medio Mayoreo previa consulta hecha al Almacén para cerciorarse si se tienen en existencia las mercancías que se piden, procederá a expedir la correspondiente nota de venta.

La entrega de las mercancías se tramitan como sigue:

Después de haber cubierto el importe del pedido en el Departamento de Ventas, el cliente presentará en el Almacén el triplicado de la nota de venta, en el que deberá aparecer - estampado sello fechador de "pagado" e inscrita la orden de Almacén para surtir las mercancías firmada por el Jefe de Ventas. Sin éstos requisitos el Almacén no podrá entregar las mercancías.

Al despacharse los artículos, en el propio triplicado de la nota de venta se recabará la firma de quien los recibe, turnándose dicho ejemplar el mismo día al Departamento de Contabilidad para verificación del ingreso y operarse los registros necesarios.

#### 2.2.1.2.4.- Despacho de mercancías por devoluciones a proveedores.

Las devoluciones de mercancías a proveedores, serán autorizadas por el Departamento de Compras después de conocer - las causas que las justifiquen.

Preparados los artículos para ser devueltos, el Almacén expedirá un aviso de devolución en original y dos copias dándoles el trámite siguiente:

Si se trata de proveedores locales, en el original se recabará acuse de recibo del proveedor, por las mercancías - devueltas entregándole el duplicado. El original del aviso se

turnará al Departamento de Contabilidad para que se proceda a formular la nota de cargo correspondiente y operar los registros contables a que haya lugar.

Si se trata de proveedores foráneos, el original del aviso se turnará al Departamento de Contabilidad para formular la nota de cargo acompañada también del talón o conocimiento de embarque; en ambos casos, el triplicado del aviso se conservará en el Almacén.

En el aviso de devolución deberán hacerse constar las causas por las que se devuelven las mercancías y de ser posible, se citará la orden de compra con la que originalmente fueron recibidas, o alguna otra referencia que facilite al Departamento de Contabilidad la localización de los datos de adquisición.

#### 2.2.1.3.- REPARTO DE MERCANCIAS.

El Jefe de Almacén, tendrá a su cargo la vigilancia del equipo de transporte de mercancías, tomando las medidas necesarias para que éstas se conserven en buen estado.

Tendrá a su cargo también el mantenimiento del mismo así como el control de abastecimientos tales como: combustible, lubricantes, reparaciones, etc.

Es obligación del Jefe de Almacén informar a la Ge

rencia General cuando se requieran reparaciones o reposiciones - considerables.

#### 2.2.1.4.- MARCAJE Y GUARDA.

Recibidas y revisadas las mercancías se pasarán a la sección de marcaje, donde de inmediato se procederá a marcar cada uno de los artículos, con los precios de venta señalados en - los triplicados de las ordenes de compra respectivas.

Una vez marcados los artículos, se colocarán en las secciones y lugares establecidos para cada clase y proveedor.

Para el almacenamiento, se tendrá cuidado de acomodar los artículos debidamente clasificados, ya sea por números - progresivos, por tamaño etc., para facilitar la localización dentro del Almacén.

En caso de mercancías que por su características estén expuestas a deteriorarse o descomponerse más rápidamente deberá tenerse cuidado de acomodar las de más tiempo en el Almacén con el fin de que sean las primeras en salir. Es decir que se - señalará un lugar o se separarán unas de otras para lograr tal - propósito.

#### 2.2.1.5.- ENVOLTURA O PAQUETERIA.

De acuerdo con las necesidades previstas para las - tiendas, el Jefe de Almacén determinará la cantidad y clase de - mercancías que diariamente deberán empaquetarse, señalando así - mismo la capacidad y peso de los paquetes que habrá de prepararse para el surtido a tiendas.

2.2.2.- OTRAS FUNCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN.

2.2.2.1.- Reposición de existencias.

REQUISICIONES DE COMPRA.- El Jefe de Almacén formulará diariamente un informe de todas aquellas mercancías, cuyas existencias se hubieran agotado o que hayan llegado al mínimo - previsto. Este informe se turnará directamente al Departamento de compras, para que con base en el mismo se proceda a tramitar la reposición de existencias.

El Jefe de Almacén realizará estudios relacionados con los movimientos de mercancías, consumos máximos y mínimos, etc. presentando las recomendaciones pertinentes a la Gerencia General a fin de que las existencias de mercancías se mantengan siempre dentro de los límites razonables para atender con eficiencia las necesidades de consumo.

CONTEOS DIARIOS DE MERCANCIAS.- El Departamento de Compras turnará diariamente al Jefe de Almacén un grupo determinado de tarjetas de proveedores, en las que aparecerán listas de los artículos que cada uno de ellos surta. En éstas tarjetas se anotarán las cantidades de artículos en existencia a la fecha, devolviéndose el mismo día al Departamento de Compras.

El Jefe de Almacén será responsable directo de és -

tos conteos diarios de mercancías, siendo él quien designe los empleados que deban realizarlos, supervisando la ejecución de dicho trabajo.

#### 2.2.2.2.- Manejo de fondos.

INGRESOS POR CONCEPTOS DIVERSOS.- El Jefe de Almacén está autorizado para recibir ingresos solamente por concepto de ventas de envases o sacos vacíos, desperdicios de empaque, etc., así como por cobro de reclamaciones a fleteros, en los ca sos que se reciben mercancías deterioradas o con roturas debido al mal manejo o descuido del transportista.

Por cada venta o cobro de ésta naturaleza que se realice, el Jefe de Almacén expedirá una nota de ingreso en ori ginal y dos copias. El original se entregará a la persona de quien se recibe el ingreso, el duplicado se turnará al Departamento de Contabilidad y el triplicado será conservado en el Almacén.

CONCENTRACION DE LOS INGRESOS.- El mismo día que se obtengan los ingresos, el Jefe de Almacén los entregará a Te sorería mediante memorándum formulado por triplicado, en el que se mencionarán las notas de ingreso y su importe.

En las copias del memorándum se recabará acuse de recibo de Tesorería por los ingresos, turnándose el duplicado con las copias de las notas de ingreso al Departamento de Conta bilidad y el triplicado lo conservará el Almacén para referen -  
cia y control.

## 2.3.- DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

### 2.3.1.- Responsabilidades.

El Jefe del Departamento de Compras depende directamente de la Gerencia General, y será responsable del control y trámite oportuno de las compras.

Además será responsable de lo siguiente:

Mantener un archivo permanente y al día, de las condiciones sobre las cuales se opera con los diversos proveedores, por lo que todas las ordenes de compra tramitadas por su conducto deberán estar de acuerdo con las condiciones pactadas con cada proveedor.

Igualmente mantendrá al corriente un archivo permanentemente con las listas de precios de ventas con fin de señalarlos al Departamento de Almacén, para efectos de marcaje de las mercancías que se reciben.

Solicitará cotizaciones de proveedores, cuando se requieran mercancías de nueva adquisición, presentándolas a la Gerencia General para su autorización, y obtenida ésta, incorporarlas al archivo permanente de proveedores. Cualquier modificación a las listas de precios, descuentos, condiciones, etc., previamente pactadas con proveedores, deberá ser autorizada por la Gerencia General.

### 2.5.2.- CLASIFICACION DE LAS ADQUISICIONES.

Todas las adquisiciones deberán ampararse con orden de compra que expedirá y tramitará al Departamento de Compras.

Para efectos de control y registro contable, las adquisiciones se clasifican en los siguientes grupos:

#### De Mercancías.

Las adquisiciones de mercancías serán determinadas por el Departamento de Compras, de acuerdo con los movimientos de existencias en Almacén y tiendas o por solicitudes expresas que se le hagan.

#### De artículos de consumo en tiendas.

Las adquisiciones de artículos de consumo en tiendas y en Almacén, tales como bolsas de papel, cajas y charolas de cartón, papel de envoltura etc., serán determinadas también por el Departamento de Compras, de acuerdo con los consumos y las necesidades previstas para éstos artículos.

#### De artículos de consumo en general.

Las adquisiciones de artículos de consumo en general, tales como: papelería y útiles de escritorio, herramientas y accesorios ordenes de servicio, etc., serán autorizadas por la Gerencia General o por la Contraloría, previa cotización solicitada a proveedores por el Departamento de Compras.

Por las adquisiciones de ésta clase de artículos, al expedirse cada orden de compra el Departamento de Compras turnará el duplicado al Departamento de Costos y el triplicado al Departamento de Contabilidad.

#### De activo fijo.

Las adquisiciones de bienes de activo fijo, tales como: maquinaria y equipo, equipo de transporte, muebles y enseres, etc., serán autorizadas por la Dirección General.

Al expedirse una orden de compra por éstas adquisiciones el Departamento de Compras turnará el duplicado al Departamento de Costos y el triplicado al departamento de Contraloría.

### 2.3.3.- CONTROL ESTADÍSTICO DE COMPRAS DE MERCANCIAS.

#### 2.3.3.1.- Tarjetas de control.

Para el control estadístico de las compras de mercancías se manejará una tarjeta para cada proveedor, en la que aparecen secciones para anotar la descripción de los diversos artículos que vende cada uno, sus características, especificaciones, número de identificación, etc., así como tiempo aproximado (semanas) para surtirse los artículos.

En la propia tarjeta aparecen renglones destinados -

para cada artículo, en los que se registrará la cantidad en existencia a una fecha dada (conteo físico en almacén), cantidad ordenada y cantidad salida de Almacén. Asimismo, se incluyen columnas para anotar la fecha de los conteos, fecha de expedición de las ordenes y su número.

#### 2.3.3.2.- Conteos físicos en Almacén.

Con el fin de llevar el registro constante de datos en las tarjetas de control estadístico de compras, tomando como base el número de proveedores con los que se opere, el Departamento de Compras formulará programas mensuales de conteos físicos de mercancías en Almacén. Estos conteos deberán efectuarse diariamente, de tal manera que todas las tarjetas de proveedores tengan una rotación quincenal.

#### 2.3.3.3.- Ordenes de compra.

De acuerdo con los conteos diarios de mercancías en Almacén y con base en los consumos que se determinen al analizar cada una de las tarjetas de proveedores, se procederá a formular las ordenes de compra correspondientes para reposición de existencias.

Para la expedición de las ordenes de compra basada en el análisis de las tarjetas, el Departamento de Compras vigi-

lará que las cantidades a pedir sean las adecuadas para atender con eficiencia las necesidades del consumo, dentro de los términos razonablemente previstos. Una vez expedidas las ordenes de compra, se registrarán en las tarjetas de control estadístico de compras correspondiente.

2.3.4.- TRAMITE DE LAS ORDENES DE COMPRA

2.3.4.1.- Requisitos que deben reunir las ordenes de compra.

Las ordenes de compra se expedirán por triplicado, debiendo contener los siguientes datos:

Fecha de expedición

Precio unitario de compra

Nombre y número del proveedor

Cantidad, clase y descripción del artículo

Conducto o línea de transporte

No. de control del artículo

Condiciones de pago

Tratándose de proveedores locales, independientemente de que expidan nota de remisión al surtir las mercancías, en la orden de compra se indicará el requisito de presentar la propia orden en el momento de hacer la entrega de la mercancía misma en la que deberá recabarse acuse de recibo de conformidad con la persona autorizada para la recepción, asimismo en toda orden de compra se solicitará al proveedor que expida su factura en original y copia, a la que deberá anexarse la orden, citando el número de la misma en la propia factura.

#### 2.3.4.2.- Registro de las compras

Expedida la orden, se procederá a registrarla en la tarjeta de control estadístico de compras del proveedor, anotando número y fecha de expedición, así como las cantidades ordenadas de cada artículo.

CONTROL DE ORDENES EXPEDIDAS.- El Departamento de Compras llevará un registro numérico de las ordenes de compra expedidas en las que se anotarán los siguientes datos:

- Número de orden
- Nombre del proveedor
- Fecha de expedición de la orden
- Fecha de recepción de los artículos
- Observaciones

#### 2.3.4.3.- Distribución de ejemplares

Los ejemplares de la orden de compra se distribuirán de la forma que sigue:

ORIGINAL al proveedor para surtir las mercancías.

DUPLICADO al Departamento de Costos para efectos de revisión de cálculos y de facturas.

TRIPLICADO por mercancías que deban entregarse en el Almacén, se turnará al Almacén para al trámite de recepción.

Por mercancías que surtan los proveedores directamente a las tiendas, se turnará al Departamento de Costos.

Por artículos para consumo en tiendas, se turnará al Almacén para el trámite de la recepción.

Por artículos de consumo en general, se turnará al Departamento de Contabilidad.

Por adquisiciones de Activo Fijo, se turnará al Departamento de Contraloría.

#### 2.3.4.4.- Trámite final de la orden de compra.

MERCANCIAS RECIBIDAS POR EL ALMACEN.- Efectuada la recepción de las mercancías, el Almacén turnará el triplicado de la orden de compra al Departamento de Compras donde se procederá a registrar los artículos surtidos en las tarjetas de control estadístico de compras; igualmente en el registro numérico de ordenes expedidas se anotará la fecha de recepción de la mercancía.

Al tener conocimiento el Departamento de Compras de que las mercancías ya se encuentran en el Almacén, pasará aviso a las tiendas para que se proceda a formular las requisiciones por lo que necesiten de tales artículos.

MERCANCIAS RECIBIDAS POR TIENDAS.- Por las mercancías que sur-

tan directamente a las tiendas, su recepción quedará bajo la -  
responsabilidad del Gerente de cada tienda; al entregar las -  
mercancías el proveedor presentará nota de remisión en origi--  
nal y copia, recabando la firma del encargado de la recepción  
en la tienda. El original lo recogerá el proveedor para anexar  
lo a su factura y el duplicado será retenido por la tienda.

El Gerente de cada tienda inscribirá su Visto Bueno en los duplicados de las remisiones del proveedor, debiendo  
turnarlas diariamente al Departamento de Compras para su con -  
trol y registro de pedidos surtidos.

El Departamento de Compras expedirá los duplicados  
de las remisiones al Departamento de Costos, los cuales se a -  
nexarán al triplicado de la orden de compra correspondiente, -  
anotando en el mismo las cantidades exactas de los artículos -  
recibidos.

ARTICULOS DE CONSUMO EN GENERAL.- La recepción de ésta clase  
de artículos está a cargo del Departamento de Contabilidad, -  
que en el triplicado de la orden de compra hará constar que -  
fueron recibidas y revisadas de conformidad. Estos triplica -  
dos serán turnados al Departamento de Compras para su registro  
y control de ordenes surtidas.

ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO.- La verificación de la recepción

de éstas adquisiciones estarán al cuidado del Departamento de Contraloría, de donde el triplicado de la orden de compra haciendo constar que se recibieron de conformidad será turnado al Departamento de Compras para su registro.

Efectuados los trámites correspondientes, el Departamento de Compras turnará los triplicados de las ordenes de compra al Departamento de Costos, como información complementaria de las mercancías surtidas, para efectos de revisión de cálculos y de facturas.

## CONCLUSIONES

La economía que representa el bajo costo en el manejo de los supermercados, se refleja en el gran porcentaje de ventas que se hacen, debido a los precios bajos que los mismos ofrecen.

Se debe tomar muy en cuenta, la distribución adecuada de trabajos y funciones entre empleados y funcionarios esto debe hacerse de la mejor forma posible, para evitar problemas, fraudes o malos manejos de bienes dentro de la empresa, sobre todo para ejercitar un control adecuado y eficaz en las labores desempeñadas por el personal, teniendo esto como consecuencia lógica un mayor aprovechamiento del elemento humano.

La correcta selección y adiestramiento de personal debe ser un renglón de suma importancia, puesto que, aún contando con el sistema de contabilidad adecuado, éste no rendirá frutos si no se cuenta con empleados capacitados para la elaboración de las operaciones de la empresa.

La presentación de los Estados Financieros, deben hacerse con claridad y con la mayor frecuencia posible, presentando en los mismos todos los datos que interesen a la Gerencia General de la empresa, con objeto de que ésta se entere de la situación económica y financiera en que se encuentra, para así fijar políticas o normas a servir para beneficio de la empresa.

La propaganda, se considera como un medio efectivo para lograr un mayor volúmen de ventas, que redunde, lógicamente en beneficio de la empresa, por tanto es recomendable poner gran atención en éste aspecto.

BIBLIOGRAFIA

LOS SUPERMERCADOS

M. M. Zimmerman

EL CONTROL INTERNO DE LOS NEGOCIOS

C.P. Gómez Morfín Joaquín

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

C.P. Arias Galicia Fernando (coordinador)

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Chruden Herbert J.

y

Sherman Arthur W. Jr.

RELACIONES PUBLICAS

Su administración en las organizaciones

L.A.E. Ríos Szalay Jorge