

2ej
77



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y
CONTABLE DE UNA GRANJA DE AVES
DE POSTURA DENTRO DEL INSTITUTO
ARMADO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
ANASTACIO JORGE MARTINEZ CASTRO**

Director del Seminario: C. P. Sebastian Hinojosa Covarrubias



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.

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	I
1. INFORMACION AVICOLA GENERAL	
1.1 Antecedentes Históricos	1
1.2 Características Operativas	4
2. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	
2.1 Organización Avícola	17
2.2 Planeación	22
2.3 Organización	27
2.4 Dirección	34
2.5 Control	40
3. ORGANIZACION CONTABLE	
3.1 Sistema de Contabilidad	46
3.2 Catálogo de cuentas	61
3.3 Manejo del Catálogo y su registro	74
3.4 Catálogo de Formas	96
3.5 Costos	100
3.6 Estados Financieros	107
3.7 Libros que se utilizan	115
4. CONTROL INTERNO	
4.1 Definiciones	120

	Pág.
4.2 Objetivos del Control Interno	122
4.3 Elementos del Control Interno	125
4.4 Cuestionario para la evaluación de Control Interno	132
5. EFICIENCIA FINANCIERA	
5.1 Análisis de Estados Financieros	140
5.2 Fuentes de Financiamiento	151
NOTA ACLARATORIA	161
CONCLUSIONES	162
BIBLIOGRAFIA	164

INTRODUCCION

El presente trabajo está enfocado en base a la observación y estudio de los sistemas contables y administrativos de las -- granjas avícolas pertenecientes al Instituto Armado, en virtud de que cuenta con una organización empírica, por lo que me propongo es elaborar una guía para facilitar la implantación de un sistema contable y administrativo dentro de dichas instalaciones militares, para incrementar la producción de alimentos que mejoren la economía de los miembros de las Fuerzas Armadas y -- sus familias, misión que ha adoptado la Secretaría de la Defensa Nacional, en apoyo al "SISTEMA NACIONAL DE DESARROLLO", instituido por el Gobierno Federal para mejorar las posibilidades de alimentación de los mexicanos.

La avicultura con la crisis que padecemos reporta al país -- los siguientes beneficios como son: Producción de alimentos de alta calidad, fuentes de trabajo, impulso a industrias conexas, -- educación en el trabajo, producción de fertilizantes, aumenta la cultura de quienes se dedican a ella y evita salida de divisas.

Es así que la avicultura y su explotación científica a evolucionado para ayudar a satisfacer necesidades, ha dado origen o incremento al desarrollo de otras actividades como son: Las empa-- pacadoras de alimentos, la industria farmacéutica, las fábricas--

de implementos agrícolas y la especialización de la medicina veterinaria.

Espero que esta investigación sea fuente de consulta para todos aquellos compañeros que aún cursan sus estudios profesionales y en especial para todas aquellas personas interesadas en el tema.

1. INFORMACION AVICOLA GENERAL

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

El vocablo Ave se deriva del Latín AVIS^{1/} cuyo significado es el siguiente: Animal ovíparo, de respiración pulmonar y sangre caliente, pico córneo, cuerpo cubierto de plumas, con dos patas y alas generalmente aptas para volar o intentarlo, físicamente están representadas por una gran variedad de especímenes -- alrededor de 40,000 ejemplares, a continuación se citan algunos capaces de satisfacer necesidades o servir de base a futuros -- procesos productivos:

- a. Pollos y gallinas
- b. Pavos
- c. Patos
- d. Palomas
- e. Gansos
- f. Codorniz

De este grupo me refiero en el presente trabajo a los pollos y gallinas, su crianza, reproducción, engorda y aprovechamiento de sus productos. A la realización organizada de estas actividades, se le ha dado el nombre de Avicultura, que ha evolucionado de la siguiente manera:

^{1/} Diccionario Manual de la Lengua Española. Segunda edición. - Editorial espasa-calpe, S.A. Madrid 1975.

- a. Etapa salvaje
- b. Etapa doméstica
- c. Etapa científica

a. Etapa Salvaje.

Principia con la aparición del hombre en la edad de piedra. Este satisfacía sus necesidades cazando con técnicas rudimentarias y en algunos casos atrabapa vivas algunas aves, conservándolas por algún tiempo para disponer de ellas cuando así lo ameritaban las circunstancias.

b. Etapa Doméstica.

Se desarrolla al perder el ser humano su calidad errante y establecerse en un solo lugar, de esta forma observa la naturaleza y aprende sus leyes, como son la crianza y reproducción salvaje de las aves, con lo que logra reunir en cautiverio ciertas --aves de su predilección.

c. Etapa Científica.

Los años pasan y el crecimiento demográfico del mundo va en aumento, como consecuencia se agudiza la falta de viveres y satisfactores, que se acentúa con la presencia de las guerras, entonces el hombre se dedica a buscar los medios más rápidos, sencillos y eficaces para producir grandes volúmenes de satisfactores sin olvidar la calidad de los mismos, aparecen nuevos negocios motivados por la separación de actividades y su especialización. A todo lo anterior se suman los grandes inventos de:

- a. Métodos
- b. Sistemas
- c. Aparatos
- d. Maquinaria
- e. Herramientas
- f. Elementos físico-químicos
- g. Avances científicos

La avicultura alcanza en consecuencia un alto grado de adelanto industrial y técnico, en esta etapa ya se le puede adjudicar con toda propiedad el término de Avicultura Científica.

También empiezan a circular folletos, libros y revistas con información especializada en este campo, con miras a la mejor -- aplicación de los métodos y sistemas de producción para mejorar el rendimiento y resultados.

Sabemos que los aztecas practicaban la avicultura desarrollándola con dos fines principales:

- a. Para ornato.
- b. Para consumo humano.

La primera tenía como fin recrear la vista, ya que se encontraban aves de hermoso plumaje en las residencias de los emperadores aztecas, así como para confeccionar sus ropas y penachos -- que eran de uso común en aquella época.

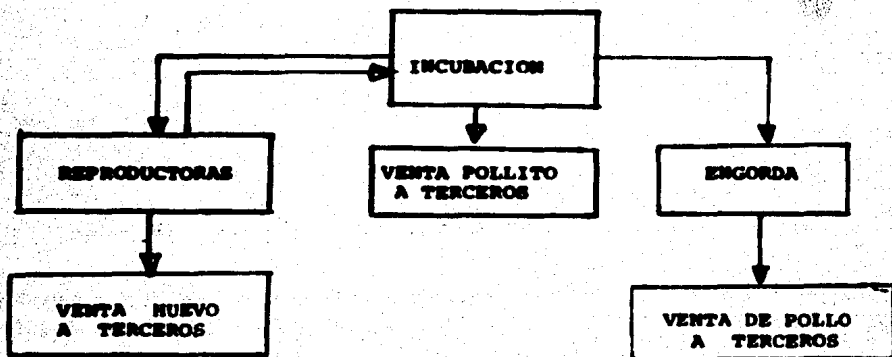
La segunda como su nombre lo indica, existía para satisfacer las necesidades alimenticias del pueblo, aquí vale la pena señalar que existe una variedad de ave que es originaria de nuestro país y que se le da el nombre de Guajolote o Pavo, con la llegada de los españoles esta variedad se dió a conocer mundialmente.

1.2. CARACTERISTICAS OPERATIVAS

La empresa objeto de nuestro estudio abarca los diversos campos de la explotación de aves de corral que son:

- a. Incubación
- b. Engorda de pollo
- c. Reproducción

Al ocuparse de estas 3 actividades, forma un ciclo de producción dentro de la misma empresa, que puede reflejarse en la siguiente gráfica:



A continuación se describe el funcionamiento operativo de estas actividades.

INCUBACION

La incubación consta de los siguientes pasos:

- a. Adquisición de materia prima.
- b. Selección del huevo fértil.
- c. Almacenamiento.
- d. Encharolado.
- e. Incubación.
- f. Nacimiento.
- g. Selección del pollito y empaque.
- h. Embarque venta.
- a. Adquisición de Materia Prima.

La misma empresa será la que provea de huevo a la incubadora al través de sus lotes de reproductoras, como consecuencia lógica se seleccionará huevo de mejor clase, para poder dar calidad a los procesos colaterales de explotación de aves.

b. Selección del Huevo Fértil.

Con la selección del huevo se sentará un precedente para obtener un buen porcentaje de nacimientos. Deben ser eliminados los huevos que tengan el cascarón delgado, así como los redondos, los demasiado grandes y malformados.

c. Almacenamiento.

Este proceso debe durar máximo 3 ó 4 días, pues la programación de incubación es de dos veces por semana, evitándose así -- que se tenga que estar volteando los huevos todos los días, ya -- que permaneciendo en una sola posición afecta el resultado de la incubación.

d. Encharolado.

Esta operación consiste en colocar los huevos que van a incubarse en charolas especiales, que para este fin vienen acondicionadas en cada máquina incubadora.

Una vez que han sido acomodados en la charola, pasan a sus respectivas máquinas para el proceso de incubación.

e. Incubación.

Este proceso se lleva a cabo durante 18 días en los cuales el huevo, que debió quedar con extremos angostos hacia abajo, es cambiado de posición inclinándose las bandejas 45° a un lado y -- otro de la vertical, con una frecuencia de 1 a 4 horas para evitar que el embrión se adhiera a la membrana del cascarón, ya que -- si así sucede, éste muere. El promedio de temperatura deberá -- ser de 37.80 C y una humedad de 60%.

f. Nacimiento.

Al cumplirse los 18 días, los huevos se transfieren a las -- máquinas nacedoras y se colocan en charolas más amplias para fa-

facilitar el nacimiento. Previo a este nacimiento se efectúa la eliminación del huevo que no respondió al proceso de incubación, observándose cada uno de los huevos contra la luz, siendo más claro el huevo no incubado; en promedio se separa el 15% el cual es vendido como desperdicio (precio mucho menor al huevo para plato). Del que continúa en el proceso un 9% aproximadamente no nace.

El proceso de nacimiento tiene una duración de tres días completándose así el período normal de 21 días.

g. Selección del Pollito y Empaque.

Al extraerse de las máquinas nacedoras se esperan los pollitos con ombligo mal cicatrizado, dedos y picos torcidos, etc., y posteriormente se efectúa otra selección en base al peso, con lo que quedan clasificados debidamente para su venta.

h. Empaque-Venta.

Esta podrá efectuarse:

1). A la misma empresa mediante un asiento contable en el que se le dará valor monetario y entrará al proceso de engorda o al de reproducción, como costo del animal.

2). A terceros se venderán los excedentes a valor promedio del mercado.

ENGORDA

Es una de las actividades de la explotación avícola que más auge ha tomado en los últimos años, tiene como base el factor -- tiempo para su iniciación, desarrollo y acabado para lo cual se considera como unidad de medida la semana, asimismo se toma como medida de agrupación la parvada, pollada, lote, etc., para registro técnico y contable.

Al ser alojados los pollitos en los gallineros correspondientes se desarrollan las siguientes etapas:

- 1). Crianza.
- 2). Nutrición.
- 3). Medicación.
- 4). Desarrollo.
- 5). Manejo.

Al término de éstas, se obtendrá el producto acabado tardando entre 9 y 11 semanas, con un peso variable entre 1,400 kgs. y 1,600 kgs, procediéndose a vender.

REPRODUCCION

Es otra de las actividades de la explotación avícola, tiene también como factor de medida de tiempo la semana y como medida de agrupación la parvada, pollada o lote.

Al ser alojados los pollitos en los gallineros correspondientes se desarrollan las siguientes etapas:

- 1) Crianza.
- 2) Alimentación.
- 3) Nutrición.
- 4) Medicación.
- 5) Apareamiento.
- 6) Postura.
- 7) Manejo.

La edad que requieren este tipo de aves para lograr sus apareamientos, se encuentra entre las 23 y 26 semanas, se debe tomar en cuenta una proporción de 1 macho por cada 10 hembras, ya que el contacto de ambos es indispensable para que los apareamientos dan lugar a un producto fértil, para la incubación o venta del mismo huevo.

El período de explotación se inicia a partir de la semana número 27 y dura de 54 a 66 semanas, con una producción que fluctúa entre los 160 y 220 huevos por hembra.

VENTA DE HUEVO A TERCEROS

El huevo se vende por unidades, docenas, cartones o separadores de 30 huevos, por kilogramo, medias cajas de 180 unidades y por cajas completas de 360 unidades.

Las docenas generalmente se empacan en cajas de cartón muy vistosas en donde llevan el emblema y marca comercial de una granja o de una empresa encargada de comercializar el producto - misma que el comprador identifica con la calidad.

Las cajas de 180 unidades y de 360, generalmente se manejan en la compraventa al mayoreo y medio mayoreo.

VENTA DE POLLO A TERCEROS

Se vende por medio de expendios de mayoreo y medio mayoreo, Tiendas de autoservicio, hospitales, restaurantes, mercados, pollerías, rostitcerías, reparto a domicilio, etc.

La demanda varía de acuerdo a:

- Número de habitantes.
- Poder adquisitivo.
- Hábitos, costumbres y gustos,
- Productos sucedáneos.

Las cantidades de aves en oferta varían básicamente de acuerdo a los siguientes factores:

- Los precios que la carne tiene en el mercado.
- La época del año.
- La demanda y la disponibilidad de pollito recién nacido.

GALLINAS

Las aves son el elemento que por ser biológico, es uno de los más complejos de los bienes de producción, siendo a la vez el más importante, ya que a través de ellas, se estará produciendo lo que dará ingreso a la empresa.

Por estas razones es necesario conocer la estructura genética y anatómica, así como el funcionamiento de las aves para sa-

ber con precisión: Cuando principian su producción y que tanto producen y durante cuanto tiempo.

Las características genéticas ideales en las aves son:

- a. Altos niveles de producción y persistencia.
- b. Resistencia a las enfermedades.
- c. Conversión estrecha (alimento-huevo).
- d. Rusticidad.
- e. Resistencia a la muda.
- f. Cascarrón de huevo resistente.
- g. Buena calidad interior del huevo.

CARACTERISTICAS DEL HUEVO

El huevo es considerado como un alimento casi perfecto para el hombre, debido a su balance en los nutrientes que contiene si agregamos a esto su bajo precio, da como resultado un producto - de gran demanda por parte del mexicano, misma que va en aumento, tanto en la cantidad de unidades por persona como en el número - de personas que lo adquieren.

La riqueza alimenticia del huevo está condicionada por la - alimentación a que están sometidas las aves que lo producen, sin embargo en términos generales, el huevo guarda una composición - muy regular.

- El huevo está compuesto de:

- a. un cascarrón calcareo.
- b. Dos membranas internas tipo plástico.

- c. Una cámara de aire que se forma entre las 2 membranas.
- d. La yema.

CARACTERÍSTICAS COMERCIALES IDEALES DEL HUEVO SON:

- a. Forma y resistencia del cascarrón.
- b. Calidad de la clara y de la yema.
- c. Color del cascarrón.
- d. Peso y tamaño del huevo.

Los factores que influyen en el tamaño del huevo son:

- a. La edad.
- b. La raza.
- c. La alimentación.
- d. Las enfermedades.
- e. La temperatura del medio ambiente.

Ventajas de la uniformidad en el tamaño.

- a. Facilidad al empaquetarlo.
- b. Facilita el transporte.
- c. Facilita la venta.

Los insumos requeridos para la instalación y operación de una granja productora de huevo para el plato son:

1. Terreno.
2. Locales.
3. Equipo.
4. Gallinas.

5. Alimento.
6. Complementos alimenticios.
7. Salarios y asesorías.
8. Interés del capital.
9. Agua.
10. Energía eléctrica.
11. Vehículo.
12. Gasolina.
13. Vacunas.
14. Medicinas.
15. Vermífugos.
16. Baticida.
17. Desinfectantes.
18. Empaques.
19. Reparaciones en la granja.

PLANEACION DE LA GRANJA

Las construcciones en una granja son de diferentes tipos y tamaños dependiendo de las necesidades que vayan a satisfacer, - entre las más importantes tenemos:

Gallineros

- De cría
- De recreo
- De postura

Bodegas	}	De alimento
		De huevo
		De equipo

Oficinas.

Taller.

Casa habitación.

Tanques de almacenamiento de agua.

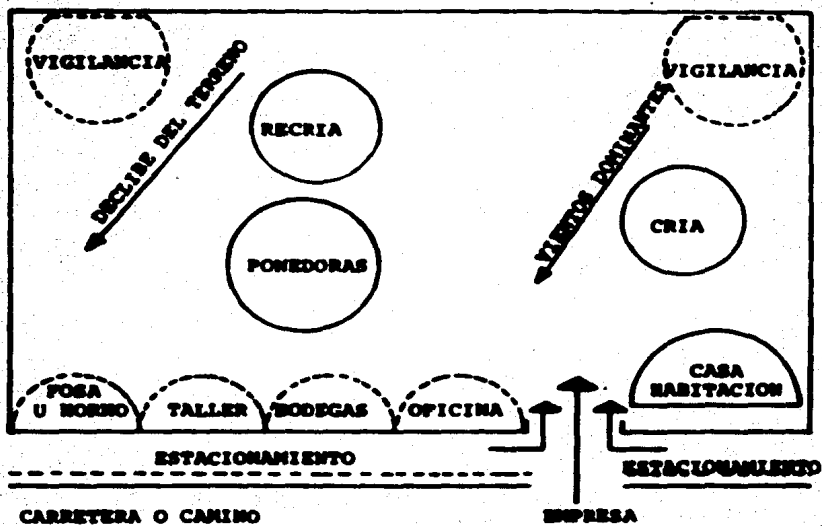
Pesa para aves u horno crematorio.

Es necesario y muy importante planear las zonas para carga, descarga y estacionar vehículos.

La ubicación de estas construcciones estará en función de:

- **Tamaño, forma y orientación del terreno.**
- **Flujo del alimento en la granja.**
- **Flujo del huevo en su recolección.**
- **Facilidad de vigilancia.**
- **Vientos dominantes y declive principal del terreno.**
- **Riesgos de enfermedades de las aves por la entrada de aves, visitas u objetos contaminados.**

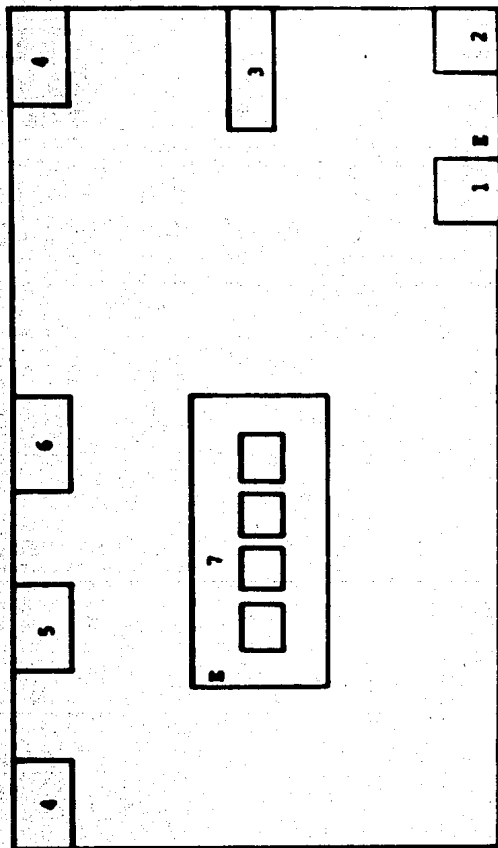
"UBICACION RECOMENDABLE DE CONSTRUCCIONES EN UNA GRANJA PARA PRODUCCION DE NUEVO PARA PLATO"



EDIFICACION:

La construcción en sí, requiere de una supervisión por ingenieros o personas especializadas en este tipo de trabajos, sin embargo se debe recomendar que cuando se disponga de capital limitado, es preferible invertir una mínima parte en construcciones y la mayor parte en los elementos productivos como son las aves y el alimento

PLANO DE UNA GRANJA DE HUEVO PARA EL PLATO



1. Oficina
2. Casa habitación
3. Recrea
4. Vigilancia
5. Bodega
6. Cría
7. Caseta de producción
- e. Entrada

2. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

2.1 ORGANIZACION AVICOLA

ADMINISTRADOR

Esta función es propiamente la de la Dirección de la granja, tal función es desempeñada por el administrador avícola, el cual es designado por el Secretario de la Defensa Nacional, para que actúe como dirigente y coordinador de todas las operaciones y -- partes integrantes de la misma.

SUB-ADMINISTRADOR

Esta persona es la que suple las funciones del administra-- dor en su ausencia, además coordina todas las actividades de la granja, supervisando a los diferentes grupos que integran la mis-- ma, es nombrado por el administrador.

JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL Y DE COSTOS

Esta función es la encargada de formular y diseñar libros - y registros para el control de las diversas operaciones de la em-- presa, así como las depreciaciones, amortizaciones, agotamientos, inventarios, etc., deberá preparar y presentar sus estados finan-- cieras porque así conviene a la administración para la toma de - decisiones para las diferentes funciones.

Por lo que se refiere a la contabilidad de costos, también diseñará y formulará los libros y registros para el control de las operaciones que consisten: En las estimaciones de los costos de producción, registrar las estimaciones de los costos, preparar y efectuar inventarios físicos; así como corregir los costos estimados una vez conocidos los costos reales y analizar las variaciones para ver que tratamiento se le dará. Asimismo preparar informes de costos de producción, análisis de gastos y todo lo que desee o pida la administración.

COMPRAS

Su principal función es la de llevar registros de proveedores, así como de precios a fin de compararlos con otros proveedores, efectuar estudios de cotizaciones y formular los pedidos para la compra de alimentos, empaques, vacunas, medicamentos, combustibles y lubricantes, etc.

VENTAS

Esta función es de suma importancia en cualquier empresa comercial, industrial o de transformación, ya que su finalidad es vender sus productos a precios autorizados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Pero en este caso los productos terminados como son: Los pollos y huevos van a ser vendidos a los servicios de alimentación, autotiendas Sedena, Instalaciones militares, etc.; abajo del precio oficial, con el fin de que todo el personal militar pueda consumir este artículo.

INVENTARIOS

Las funciones principales del almacén son las siguientes: - Control físico de los artículos tales como las existencias de -- productos avícolas, así como toda clase de herramientas, su registro, recepción y almacenaje, estará en coordinación con compras, ventas y contabilidad.

PRODUCCION

Esta función es de suma importancia, en virtud de que tiene que estar en estrecha relación con el departamento de contabilidad, ya que si no hay control la granja se puede ir a la quiebra.

MANTENIMIENTO

Es la persona encargada del mantenimiento, supervisión de - las bombas de agua, esta función es indispensable en la granja - para dar mayor eficacia a la producción avícola, porque mantiene el equipo en buenas condiciones para desempeñar el trabajo en el tiempo oportuno, así como conservar los activos fijos en buenas condiciones; se auxilia de un taller de reparación de implementos avícolas que es el encargado de la reparación de los bebederos, comederos, jaulas, quemadores, cortinas y extractores de ai re.

CASITAS

Esta persona es la encargada de la supervisión de limpieza y aseo de casetas, de la preparación y recibimiento del ave, de su iluminación, de su alimentación, de su vacunación y desarrollo.

ASISTENCIA TECNICA

Esta unidad es la encargada de obtener asistencia técnica - que puede empezar desde la construcción de la granja (tipo de material, características de una caseta, orientación, ventilación, etc.).

En el aspecto aves puede ser: Cual es el tipo de ave ideal para la región, tipo de equipo para la misma región y tipo de luz que debe ser utilizada.

En el aspecto alimentación puede ser: Cual es el alimento ideal para esas aves, tipo de vacunas, programas de vacunación y programas de producción.

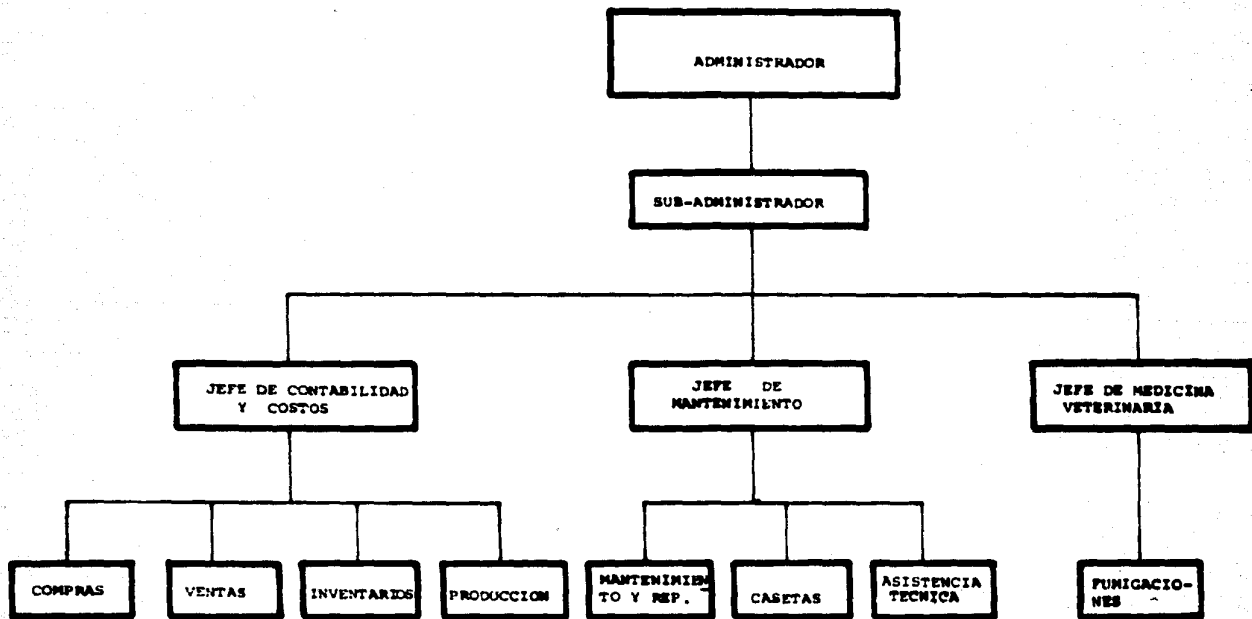
MEDICINA VETERINARIA

Debe de estar a cargo de un médico veterinario, especializado en avicultura, tanto para prevenir problemas como para resolverlos en caso de presentarse. Todas las granjas avícolas por bien dirigidas que estén tienen problemas de enfermedades en las aves o en el manejo de las parvadas; de la rápida y atinada solución del médico veterinario dependerán los resultados que se obtengan.

FUMIGACIONES

Es el responsable de que su personal actúe cuando una parvada ha terminado su ciclo y es enviada al mercado, el local, queda vacío por lo que debe procederse a sacar la gallina, limpiar, reparar, desinfectar y después meter cana nueva.

GRAFICA DE ORGANIZACION DE UNA GRANJA DE AVES DE POSTURA DEL INSTITUTO ARMADO



2.2. PLANEACION

Propósito de la Planeación.

La planeación al igual que la organización, dirección y el control, es la función básica del proceso administrativo; aunque en la dirección de empresas en muchas ocasiones, la secuencia -- del acto administrativo no sigue exactamente el orden enunciado, sin embargo, la planeación debe ocupar el primer lugar dentro -- del estudio de las funciones administrativas.

Ningún directivo, bien sea de empresas privadas con fines -- de lucro, instituciones no lucrativas o de administración pública, podrá organizar, dirigir o controlar en eficacia, sin que -- previamente haya efectuado la planeación adecuada de actividades.

El dirigente debe tomar en cuenta todas las circunstancias -- positivas y negativas para la planeación, de otra manera, los -- planes no podrán ser realistas ni prácticos. Un planeamiento de actividades que se lleve a cabo en los Estados Unidos de Nortea -- merica, tendrá que ser distinto forzosamente a un planeamiento -- de los que se hace en México. Los medios en que se actúa, la -- idiosincrasia de las personas, las condiciones generales del -- país y otros puntos no menos importantes, deben tomarse en cuen -- ta al formular un plan.

Finalmente podemos afirmar que solamente podrá llevarse a -- cabo con eficacia un acto administrativo si se fijan de antemano los objetivos a los que se pretende llegar, estableciendo las po -- líticas o normas generales que fijan el criterio del dirigente y

que orienten el modo de actuar de los subordinados. También se concibe un acto administrativo, sin que se fijen los procedimientos de carácter técnico que permitirán llevarlo a cabo en la forma prevista y por último será necesario elaborar programas detallados que comprendan objetivos, políticas y procedimientos.

La Planeación es la función primera del proceso administrativo, cuyo antecedente inmediato es la previsión y comprende la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas, -- así como la elaboración y selección de diversas alternativas relacionadas con la operación de una empresa o de una sección de ella, tomando en cuenta siempre las condiciones del medio en que se actúa y la necesidad de la colaboración de los subordinados.

a. VENTAJAS DE LA PLANEACION

A pesar de que exista en muchas ocasiones la incertidumbre respecto a las operaciones venideras, la planeación resulta muy útil y ventajosa para el gerente, ya que constituye la base de su actuación futura y le permitirá saber lo que habrá que hacer para alcanzar los resultados deseados cuales serán esos resultados y que elementos esenciales se requieren.

La planeación también es importante porque ayuda a reducir los costos. Sin una planeación adecuada, en el caso por ejemplo: En la producción forzosamente se tendrán los costos más altos, - ya que será imposible una organización adecuada de todos los procesos.

La planeación adecuada reduce el trabajo improductivo y los movimientos inútiles. Sólo se lleva a cabo el trabajo necesario y además es posible conocer el tiempo de iniciación y terminación de cada trabajo.

Desde el punto de vista administrativo, la planeación en todas las actividades de una empresa impulsa los trabajos en forma clara y completa, proporciona una mejor comprensión de cada una de las actividades y al mismo tiempo permite apreciar también las relaciones importantes entre todas ellas para lograr una coordinación mejor.

Finalmente, la planeación es básica para poder controlar ya que establece puntos de partida y de terminación de las actividades y al mismo tiempo, ofrece una supervisión efectiva de los costos, en realidad las funciones de planeación y de control son probablemente las que tienen una relación más estrecha. Esta última asegura que las actividades se ajustan a los planes y no puede ser realizada si no existen tales planes. A continuación se detallan algunos de los puntos que se deben de tomar en cuenta para la planeación de este tipo de empresa:

1. Contar con una reserva de alimentos para las aves de postura.
2. Prever que exista una reserva de medicamentos que cubran las necesidades de las aves.
3. Tomar en consideración el ciclo de gestación de los animales para lograr un mejoramiento de la raza y como con

secuencia una mejor y mayor producción.

4. Considerar los adelantos en los comederos y equipo para el logro de una mayor productividad.
5. Estar al tanto, ya sea por medio de publicaciones o por el asesoramiento del estado de los nuevos productos químicos que se usen en la fumigación de las casetas e insecticidas que deban suministrarse.

Como podrá observarse, la planeación de este tipo de empresa como el de cualquier otro es muy complejo. En mi opinión para lograr una buena planeación deberá realizarse un estudio muy completo de las necesidades y objetivos que persigue la empresa, tratando de dar las mejores soluciones a problemas futuros que pudieran presentarse.

b. LIMITACIONES DE LA PLANEACION

Al mismo tiempo que la planeación es un acto fundamental en el proceso administrativo, tiene también algunas limitaciones -- que habrán de tomarse en cuenta.

La principal de ellas consiste en que no se puede contar -- con información ni datos precisos en relación al futuro. La -- planeación básicamente se refiere a actividades que van a realizarse en un plazo más o menos próximo y ningún dirigente puede -- predecir con toda exactitud lo que sucederá. Los planes deben -- juzgarse a la luz de las condiciones actuales de trabajo, tomando en cuenta, las posibles modificaciones en el futuro de los as

pectos sociales, económicos y de otra índole. Es por esta razón que no es posible fijar condiciones futuras con exactitud matemática.

Otra limitación que pudiera argumentarse en contra de la -- formulación de planes, es la que se refiere a que pudiera paralizarse la iniciativa de los jefes y empleados, produciendo una rigidez en el trabajo administrativo que impidiera la libertad de acción y la iniciativa. Si se produjera esta situación, pensamos que sería más bien una deficiencia en el planeamiento, ya -- que una de las cualidades que puede tener un plan es la que al mismo tiempo que señala los objetivos y medios que van a utilizarse, deja también un campo para la iniciativa de los subordinados. Las actividades en que intervienen seres humanos no podrán sujetarse a actos puramente mecánicos, sino que deberá tomarse en cuenta siempre las motivaciones, actitudes, intereses y en general todo lo que es propio de la naturaleza humana.

Otras personas piensan que las situaciones que se presentan en un proceso administrativo, deben resolverse en el momento y -- como sea necesario para su solución inmediata. De este modo puede hacerse uso del oportunismo con gran ventaja. Probablemente esto es verdad en el caso de genios o de hombres de gran talento. Pero hay que convenir que estos casos son la excepción, ya que -- por lo regular se trata con hombres de un nivel normal de inteligencia. A la larga lo más probable es que aquellas personas que emprenden trabajos con poca o ninguna planeación, les tomen mayor tiempo y costos más altos, que aquellas que planean adecuada

mente las actividades futuras.

Uno de los factores principales que no permite llevar a cabo una planeación adecuada en este tipo de empresa son las enfermedades, que en un momento determinado pueden echar abajo la programación que se tenía para dicha empresa, lo cual sucede muy a menudo, causando verdaderos destrozos económicos.

2.3. ORGANIZACION

La organización proviene de la palabra griega "ORGANON" que significa instrumento. De hecho la organización nos da idea de instrumento.

La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible: es decir susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin. Organizar por organizar no tiene sentido.

Como la planeación, la organización es una función preejecutiva, mediante ella, por sí misma, no se logra materialmente el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y se formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar. La organización relaciona entre sí -- las actividades necesarias y dispone quien debe desempeñarla. Si los recursos necesarios para trabajar están diseminados los de unidad ordenadamente.

Existen diversas definiciones de distintos autores respecto a la palabra organización, pero la definición más exacta es la del Ingeniero Frederick W. Taylor, que dice "Es la ciencia de -- las relaciones entre los diferentes factores de la producción y la especial entre el hombre y su herramienta".

a. DIVERSAS CLASES DE ORGANIZACION

1. Tipo Lineal. En esta forma de organización, la facultad de dirigir todas las operaciones de la empresa, se concentran en una sola persona, que puede ser el gerente o bien el mismo propietario, tiene como ventaja, permitir con rapidez implantar cualquier cambio de conveniencia e introducirlo en la política de la empresa, y de adoptar por consiguiente, decisiones inmediatas. Sin embargo, este tipo de organización únicamente puede implantarse en negocios pequeños, siendo inadaptable por completo en empresas grandes, por razones lógicas.

2. Tipo de Organización Mixta. En este tipo de organización se eliminan en parte los inconvenientes del tipo anterior, ya que se nombran funcionarios especialistas que actuarán como asesores del director o gerente, y proponen los planes a seguir, aunque sin autoridad para llevarlos a la práctica, procediendo a su trabajo únicamente con carácter consultivo. Este tipo de organización tiene la ventaja de aprovechar los beneficios de la especialización y de conservar al mismo tiempo, la autoridad centralizada. Resulta sin embargo ineficaz en muchas ocasiones.

3. Organización Funcional. Esta modalidad suprime los in

convenientes de los tipos de organización anteriormente descritos, ya que las atribuciones de dirección de una determinada actividad o grupo de ellas, análogas recaen en un especialista que tiene a su cargo la planeación, preparación y ejecución de sus propios planes, siendo responsable de los resultados que de éstos se deriven.

Por otra parte las funciones y responsabilidades de esta misma obligación, pueden ser delegadas en empleados subalternos, según sea necesario, pero es condición indispensable que haya encadenamiento íntimo, y que la responsabilidad se precice explícitamente en cada etapa de los niveles de autoridad. Además esta organización funcional, es superior a cualquier otro tipo de estructura, porque permite a cada especialista el ejercicio de su propia iniciativa, obteniéndose de esta manera, el máximo de rendimiento de la especialización.

Independientemente de las ventajas señaladas desde el punto de vista de control interno, esta última forma de organización es la más recomendable, en virtud de que hace posible fijar claramente las funciones y responsabilidades de cada jefe y de cada empleado de la empresa, logrando con esto mayor eficiencia en los trabajos y en el control de las operaciones.

La importancia de la organización es tal, que cuando no existe o es incompleta, es uno de los principales motivos por el cual ocurren fracasos en las empresas.

Terry define la organización diciendo "Que es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la responsabilidad y autoridad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Reyes Ponce, lo explica de la siguiente manera: "Organización es la estructuración técnica de las revelaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

b. PRINCIPIOS BASICOS DE LA ORGANIZACION

Sobre estos principios existen diferentes conceptos, ya que los especialistas, estudiosos y autores no se ponen de acuerdo sobre cuales son estos principios, pues cada uno de ellos de su teoría basadas en sus experiencias, estudios y tipos de empresas en las que han trabajado.

Por otra parte, consideramos que los principios básicos de la organización que más se adaptan a las necesidades de la empresa avícola base de mi estudio, son los siguientes:

1. División del trabajo. Permite el aprovechamiento de las actitudes naturales y la adquisición de la habilidad de los trabajadores.

2. **Autoridad.** Se ejerce asignando a los elementos humanos sus funciones y sus responsabilidades.

3. **Disciplina.** Se considera como la observancia de reglamentos y órdenes dictados por organismos superiores.

4. **Unidad de Mando.** Lo cual evite errores por dualidad de órdenes y permita la delimitación de responsabilidades.

5. **Unidad de Dirección.** Que se consigue mediante el acuerdo y armonía de los ejecutivos y que emana de la comunicación.

6. **Preferencia de los objetivos Generales de los particulares.** Lo cual significa el sacrificio del beneficio personal para la realización de los fines que persigue la empresa.

7. **Remuneración.** Retribución equitativa a los trabajos desempeñados y el comportamiento personal.

8. **Jerarquía.** Estableciendo escalafones y grados de autoridad.

9. **Equidad.** Dando a cada quien lo que le corresponde de acuerdo con su trabajo y aptitud.

10. **Estabilidad.** Dando a los actos de los ejecutivos un carácter de firmeza tal que no de lugar a cambios frecuentes.

11. **Iniciativa.** Permitiendo sugerencias a los elementos humanos y si lo amerita, darles validez.

12. **Unión.** Mediante la colaboración moral y material de -

los elementos humanos en beneficio colectivo.

c. BASES DE LA ORGANIZACION

El concepto de organización no es sustancialmente un concepto administrativo. En realidad es la esencia de la vida social y consiste en la perfecta adecuación de las cosas a los fines - predeterminados.

El orden en la naturaleza está establecido; en cambio el orden en la vida humana nosotros lo hacemos. Es un orden que podemos respetar, cambiar o destruir y nunca podrá ser un orden perfecto, ya que depende de la razón de la libertad y de la responsabilidad.

En términos de administración, organización es una función-básica del proceso administrativo, que consiste en crear la estructura más adecuada para realizar el esfuerzo coordinado de un grupo de personas.

La Organización no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar determinados fines señalados con toda precisión. También puede decirse que una buena organización requiere el paso - previo de la planeación. Los objetivos de la entidad, así como las políticas, procedimientos y programas, deben estar determinados con toda exactitud para proceder a estructurar una organización.

Una vez determinados los objetivos generales de la estructur

ra de la organización, podrán establecerse los objetivos departamentales que decidirán las características de las Unidades tales como: Producción, ventas, finanzas, personal y otras divisiones, de acuerdo con las necesidades específicas.

Por ejemplo: Es el tipo de hombre que insiste en hacer todas las cosas por sí mismo. En realidad no puede hacerlo todo, muchas cosas se hacen a medias, o se hacen tarde, o bien no se hacen. Por supuesto todo va mal. El trata de ser todo en la empresa, olvidando que para alcanzar el éxito en los negocios - en la época actual se requiere el esfuerzo coordinado y el pensamiento de desarrollar cuidadosamente, una organización. Los ejecutivos de este tipo, empapados en la rutina, están muy ocupados para pensar o planear son más importantes que el trabajo mismo.

La organización de una empresa requiere habilidad excepcional, un amplio conocimiento y una vasta experiencia de los negocios por parte de los directores. Debido a la complejidad de los métodos modernos de operación ya la ardida competencia entre las compañías, sólo aquellas empresas cuyas administraciones entiendan y apliquen los principios de una organización eficiente podrán sobrevivir.

Los trabajos de organización deben estar inspirados por el deseo de que la dirección se lleve a cabo por persuasión en vez de dar órdenes, de tal manera de obtener mejores resultados a través del trabajo específico de otras personas, quienes, a su

vez, también deberán actuar con iniciativa, disciplina, competencia, tanto en su propio trabajo como en el trabajo de equipo.

Una organización llega a ser operacional a través de la delegación y delegar significa asignar alguna otra persona la obligación de llevar a cabo una parte del trabajo total, cuya responsabilidad sigue siendo del que la asigna. Es importante señalar que un individuo, al asignar una parte de sus labores totales, no escapa de la responsabilidad del trabajo que debe llevarse a cabo. La responsabilidad de un superior por los actos de un subordinado no puede ser delegada. La delegación es, por lo tanto, un acto de confianza, pensando en que el individuo a quien se le delegan las tareas, va a cumplirlas en forma satisfactoria y de acuerdo con las intenciones del que las asigna.

2.4. DIRECCION

Definición

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término "Dirección", definiendo ésta como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Henry Fayol define a la dirección indirectamente al señalar una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo -- funcionar; tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa.

En el nivel de ejecución (obreros, empleados y técnicos) -- se trata de hacer, ejecutar, llevar a cabo aquellas acciones -- que habrán de ser productivas.

En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquel que es jefe y precisamente en cuanto lo es, se trata de dirigir o de -- ejecutar. El jefe en cuanto tal, no ejecuta sino que hace que -- otros ejecuten.

La esencia de la administración es coordinar; lo que busca todo administrador. La dirección es necesaria dentro de esa -- coordinación, pero no es la coordinación misma, sino una de sus causas.

No se coordina para dirigir, sino se dirige para coordinar; sólo en un concepto totalitario podría pensarse en que el fin -- del administrador sea dirigir, aunque no coordina. En cambio -- sería un magnífico administrador el que lograra al máximo de -- coordinación con el mínimo de dirección o mando.

La dirección es la parte "esencial" y "Central" de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los -- demás elementos.

En efecto; si se prevé, planea, organiza, integra y contro

la, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente y coincide temporalmente con una buena Dirección.

Las fases o etapas de la Dirección de una empresa son:

- a). Que se delegue autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros.
- b). Que se ejerza autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos y clases.
- c). Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- d). Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

a. Naturaleza de la función directiva.

Planear y organizar no es suficiente para que las actividades de una empresa puedan desarrollarse. Es necesario dirigir a los subordinados y esto implica proveer una guía de tal naturaleza que resulte de inspiración y estímulo para lograr los objetivos previstos y dentro de la estructura de organización delineada.

Varios autores consideran a la Dirección como la función más importante del proceso administrativo, ya que en ella se -- conjugan las demás funciones, viniendo a constituir la Direc-

ción, la función, síntesis y el corazón pudiera decirse de la administración.

La Dirección es la función del proceso administrativo que se encarga de la ejecución de las actividades de una empresa, - a través de los subordinados, de tal manera de lograr los objetivos previamente determinados en la plenación y dentro de la estructura de organización más adecuada.

El concepto anterior implica la consideración e importancia de las relaciones humanas en una empresa. No es posible dirigir ni ejecutar si no existe una integración del elemento humano, de tal manera de aprovechar al máximo la energía, el entusiasmo y las aptitudes de todo el personal.

b. Coordinación y Comunicación

Coordinar esfuerzos hacia el objetivo común del grupo constituye la actividad más importante de un dirigente. Sin embargo, esto sólo podrá lograrse si existe claridad y comprensión en los propósitos que se persiguen en la organización, y si las personas se encuentran colocadas en los puestos debidos, de tal modo que cada individuo pueda desenvolverse en la mejor forma posible; también es fundamental tratar de conciliar los propósitos individuales con los objetivos de la empresa. Cuando existe este entendimiento, las labores de coordinación se facilitan notablemente, de lo contrario, el esfuerzo cooperativo no tiene bases sólidas para desarrollarse. Es tan importante conciliar los intereses de los individuos con los de la empresa, que es -

preferible perder a los empleados en lugar de retenerlos, si su progreso personal se encuentra frustrado.

El estudio de un sistema de comunicación en una empresa es fundamental para conseguir una dirección eficaz. No es posible, como es fácil suponer, establecer cartabones para cualquier tipo de organización, ya que las necesidades son distintas en cada caso. Sin embargo, como principio general deberá considerarse que las comunicaciones son un medio y no un fin en sí mismas. El fin es lograr una coordinación adecuada de labores que redundaría en una administración eficaz.

c. Comités de Trabajo y Consejos de Administración

Mediante los comités de trabajo en una empresa de cierta importancia, los jefes con responsabilidades similares o con -- las mismas jerarquías, pueden intercambiar experiencias e información relacionados con problemas comunes, que servirán para -- confirmar o modificar los planes y programas establecidos. ,

Especialmente en la iniciación y posteriormente en el desarrollo y ejecución de los planes, los comités son útiles para -- lograr una coordinación adecuada de las labores, ya que los individuos interesados podrán participar en forma directa intercambiando ideas que servirán para mejorar las actividades en to dos sentidos.

En nuestro país la ley previene en las sociedades anónimas la elección entre un administrador único o un consejo compuesto

por varias personas. Por lo regular en negocios pequeños la administración la lleva el mismo dueño, en cambio en empresas medianas o de gran volumen de operaciones, lo indicado es establecer un organismo formado por varios miembros.

d. Ambiente Adecuado

Probablemente el primer paso para establecer un plan sistémico de desarrollo y formación de ejecutivos, ya sea para - - crear un clima adecuado para que las personas puedan progresar y acrecentar sus potencialidades; el convencimiento amplio y -- preciso de cuales son los objetivos generales y las metas fijadas; la posición en que se encuentran y a donde pueden llegar - todos los recursos se utilizan para alcanzar los fines propuestos, son condiciones necesarias para el progreso de los funcionarios de una empresa.

e. Motivación y Retribución

El incremento de la riqueza no es el único aliciente de - la actividad humana, ni siquiera en el campo de los negocios. - Se considera en la actualidad que para lograr la máxima eficiencia en el trabajo de los gerentes es necesario interesarlos en los objetivos de la empresa, informándolos ampliamente acerca - de ellos, ofrecerles la oportunidad de contribuir a lograrlos y recompensarlos sobre la base de la realización obtenida.

2.3. CONTROL

a. Significado del control

Hace unas cuantas décadas los gerentes dirigían sus negocios basados en sus propias experiencias y las normas para juzgar sobre el fracaso o el éxito, se apoyaban en lo que a su juicio, era una mala o buena actuación de sus subordinados. Sin embargo, en estos últimos años la creciente complejidad de las operaciones que se desarrollan en las empresas, ha obligado a los dirigentes a delegar autoridad en otras personas para generar resultados. El éxito de un Director está determinado por las habilidades de la gente que se encuentra bajo su dirección y los errores de ellos serán su error. El éxito o el fracaso de la organización depende de las decisiones de muchas personas; por otra parte, esa misma complejidad de las operaciones hace necesario establecer sistemas que proporcionen a los dirigentes la necesaria agilidad para afrontar y decidir en sus problemas.

Por lo tanto, para mantener la eficiencia de administración, se requiere disponer de mediciones que presenten en forma rápida una imagen real de lo que ha llevado a cabo una división, un departamento o un jefe, hacia el logro de los objetivos previstos; así como una evaluación de su desempeño. La dirección necesita de avisos o señales que sean fáciles de discernir sin entrar en pormenores. La excepción será en el caso de datos -- que muestren deficiencias en las operaciones, los que se complementarán con las explicaciones y detalles correspondientes.

En realidad, una medición entraña la existencia de una norma que al compararla con datos reales de la misma naturaleza, - éstos pueden resultar favorables o contrarios. De esta manera será posible formar un juicio sobre una situación.

Por otra parte el control implica el ejercicio de una supervisión, restricción o influencia sobre un individuo, una organización o una función. La combinación de las mediciones con el control que utiliza un dirigente, implica el uso de factores suficientemente precisos para evaluar mediante comparación contra alguna norma. Sin embargo, deben ser moderados por el juicio y la razón para que no lleguen a ser solamente restrictivos, ninguna norma, evaluación o cualquier tipo de control debe llegar a ser tan formal o mecanizado que un juicio razonado no sea capaz de invalidar una decisión basada en algún estándar predefinido.

La función de control formando parte de la administración, se dió a conocer a fines del siglo pasado. Henry Fayol, en su libro Administración Industrial y General, fué uno de los primeros que señaló su esencia:

"En una empresa el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado a las Órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición; se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos".

Ningún hombre, ni siquiera un genio, puede dominar cada una de las fases de operación de una empresa o de cualquier tipo de institución de regulares proporciones y parcatarse de los desarrollos que conducen a la realización de los objetivos finales. Mucho menos intervenir en los procedimientos detallados mediante los cuales pueden alcanzarse dichos objetivos; la delegación debe acompañarse de un método eficiente para establecer contacto con las actividades que se han delegado.

Existen cuatro aspectos principales que engloban la función de control y que deberán tomarse en cuenta al diseñar un sistema eficiente.

Dichos aspectos son los siguientes: Establecimiento de normas o estándares, instalación de sistemas de información comparación de las normas con los resultados reales y corrección de las desviaciones. Sin embargo, antes de tratar, es conveniente puntualizar los requisitos previos indispensables para que posteriormente, sea posible la implantación de procedimientos de control.

Un sistema de control sólo podrá implantarse y mantenerse si las demás funciones del proceso de administración: Planeación, organización, y dirección, se encuentran operando correctamente.

Las políticas necesarias en la planeación requieren desde el punto de vista del control de algunos requisitos para su funcionamiento eficaz; por ejemplo, la necesidad de que se hagan -

por escrito junto con los procedimientos y programas de operación, de esta manera tanto las políticas establecidas como los procedimientos y programas, servirán en forma más efectiva a la función de control, ya que no se presentarán a confusiones o interpretaciones erróneas.

Las políticas deberán ser realistas en el sentido de que sean de aplicación práctica y debidamente coordinadas en las distintas áreas de la empresa; además deben ser lo suficientemente específicas para servir de guía efectiva, pero no a tal grado que resulten rígidas y de difícil aplicación; Deberán adaptarse a las condiciones cambiantes sin perder de vista los objetivos previamente fijados.

Las normas de operación deben determinarse de tal modo que sirvan a las necesidades particulares de una compañía y teniendo en mente que con su implantación podrán medirse aquellas actividades que son vitales en su funcionamiento; asimismo cada uno de los elementos que se consideran como medida estándar deben reunir dos condiciones básicas que puedan ayudar a la dirección a formular decisiones y que proveen suficientes datos de comparación para fundar una opinión; detalles necesarios o extraños al asunto deben evitarse, ya que sólo conducirán a demorar o distorsionar la evaluación.

No es posible que exista control si antes no se ha planeado, por lo tanto, es necesario fijar las normas durante la fase de planeación y naturalmente mientras más completos y más cla-

ros sean los planes, se facilitará el establecer mejores procedimientos de control.

b. Requisitos de un sistema de Control

Sin lugar a dudas debe establecerse que el mejor control - es el autocontrol, es decir, los esfuerzos deben encaminarse hacia la integración de los trabajos de tal manera que los ejecutivos implanten sus objetivos particulares, supervisados y asesorados por la dirección general; siguiendo este procedimiento, ellos estarán en mejor disposición de alcanzar dichos objetivos y en consecuencia, también será posible establecer medios de control que ayuden a su consecución. Todo gerente o jefe de departamento debe tener la información necesaria para medir su propia labor y recibirla con la oportunidad suficiente para hacer los cambios que sean necesarios y así obtener los resultados deseados; de esta manera, se constituye el autocontrol y no un control "desde arriba".

Los controles deben tener sentido positivo, es decir, no estar basados en cosas que no deben realizarse, por el contrario, la realización de hechos positivos debe ser el propósito principal de control; de tal manera que contribuyan a los fines previamente determinados.

Asimismo un sistema de control adecuado deberá ajustarse a las necesidades de la empresa de que se trate, estableciendo los instrumentos básicos de control según las características de los departamentos. Si bien existen técnicas que tienen una-

aplicación general en las distintas actividades como por ejemplo; los presupuestos o comparaciones de ingresos y gastos, los instrumentos básicos de un departamento se diferenciarán de los de otro. Los controles que se implanten en un departamento de ventas tendrán que ser distintos de los controles del departamento de producción; además una empresa de gran volumen de operaciones requerirá de controles distintos de otra de menor tamaño.

3. ORGANIZACION CONTABLE

3.1 SISTEMA DE CONTABILIDAD

Los sistemas de contabilidad, más propiamente deberían llamarse métodos de registro en el diario, son aquellos procedimientos mediante los cuales se anotan las operaciones financieras de una empresa, valiéndose de los documentos y diarios, cuya determinación constituye el carácter propio del sistema.

Para determinar que debe entenderse por sistemas de contabilidad, es necesario aclarar que la contabilidad en general, - por lo que hace a libros está constituida por tres clases de -- ellos:

1. Los que sirven para sintetizar las operaciones y forman la contabilidad "sintética" que son el Mayor, el de Inventarios y Balances y el de Resultados generales.

2. Aquellos en donde se analizan o detallan por conceptos tales operaciones, y que a su vez forman la contabilidad "analítica", a la que corresponde toda clase de libros auxiliares.

3. Los libros de primer apunte o diarios, que no forman parte de la contabilidad analítica ni de la sintética, sino sirven de enlace y coordinan ambas contabilidades.

Los sistemas de contabilidad se basan y son consecuencia de la evolución del diario único continental.

En nuestro caso particular el sistema de contabilidad que implantaremos en la empresa avícola objeto de nuestro estudio, - con una ligera combinación con el Sistema Centralizador, ya que este último sistema tiene un mayor número de diarios auxiliares, lo que permite mayor división del trabajo.

a. Justificación del Sistema Contable.

Se implantará el sistema de pólizas con tres registros, -- por las diversas ventajas que ofrece como son:

Principalmente, por la división de trabajo que consiste en: la facilidad de anotar numerosas operaciones; o sea simultaneidad en el registro de los asientos y en la expedición de las pólizas, que son de diversos tipos como son de diario, de entrada y de salida, y por lo tanto así poder captar diversos grupos genéricos de operaciones logrando con ello la división del trabajo como ya lo mencionamos anteriormente. Por lo que es de gran utilidad en las empresas avícolas por la adaptación a las diferentes funciones y operaciones que realiza ésta.

También por que, en lugar de correr los asientos en un diario, tomando los datos del documento contabilizador se corren en la póliza correspondiente, por lo que en caso de errores de registro, se cancela la póliza respectiva y no hay que efectuar un asiento de contrapartida en el diario.

b. Sistema de Pólizas con Tres Registros

El sistema de pólizas, quizá es el que más se ha extendido a las empresas por las ventajas que ofrece.

La póliza es un comprobante contabilizador en el cual se registra una operación con el detalle necesario como si se tratara de un diario continental: La póliza llena los siguientes-objetivos: Análisis de una operación y su debida comprobación.

El funcionamiento del sistema de pólizas con tres registros es concreta en lo siguiente:

1. Se emplean tres clases de pólizas en distintos colores, a saber: pólizas de diario, pólizas de entrada o ingresos y pólizas de salida o egreso.
2. En las pólizas de diario se registran operaciones que no afectan a la cuenta de caja; en las pólizas de entrada por los fondos que se reciben y en las pólizas de salida por los pagos que se efectúan.
3. Las pólizas de entrada pueden servir en algunos casos- como acuse de recibo de fondos a los interesados, agregándole - una copia más. Su rayado debe contener el nombre de la empresa, fecha, número, columnas para parcial, debe y haber, redacción y antes de las firmas puede agregarse recibimos de
..... la cantidad de \$..... por los conceptos antes indicados.

4. Las pólizas de salida presentan ventajas cuando sirven de comprobantes en aquellos casos en que la persona recibe los fondos no presenta documento alguno. El rayado es el mismo a - que se refiere el número anterior con la salvedad de que debe - decir "Pólizas de salida, número y además recibí la cantidad de \$..... por los conceptos indicados, después de las firmas como acuse de recibo del proveedor.

5. Se establecen dos registros para pólizas de entrada y - para pólizas de salida y además otro para pólizas de diario.

6. Los procesos de expedición, revisión, registro y archi - vo de la póliza son los siguientes:

Se formula la póliza tomando los datos de los documentos, - tales como facturas, notas de remisión, recibos, etc., y dándo - le numeración consecutiva a la propia póliza, se formula por dú - plicado anexando al original el documento que originó la opera - ción.

En la póliza firma el que la formuló y la pasa al contador para su revisión, quien también la firma, y posteriormente se - envía al administrador para su aprobación firmándola como regis - tro.

El original se entrega al encargado de los auxiliares para hacer la anotación respectiva, y el duplicado se entrega al en - cargado del registro de pólizas para su anotación en el mismo.

Una vez hechas las anotaciones anteriores, se hacen dos le - gajos por separado y se archivan a fin de mes se suman las co--

lunas del registro de pólizas (tres en este caso), y se comprueba que los cargos sean iguales a los abonos; y de estos registros se toman los datos para hacer los pases al libro mayor, por medio de un asiento de concentración con una póliza de diario que después pasará a su registro y de éste al mayor general y posteriormente al libro de inventarios y balances.

POLIZA DE CHEQUE

La póliza de cheque o póliza de egresos es propiamente la copia del cheque que se expide, contiene el número del comprobante que debe ser progresivo, la fecha de expedición, el número de cheque, el importe, el banco y la cuenta bancaria contra la cual se gira el cheque respectivo. También contiene el nombre del beneficiario y una redacción del concepto del pago.

En la parte inferior que debe ser preparada simultáneamente al cheque, se anota el número de cuenta afectada, el concepto correspondiente, el valor del cargo y el valor del abono, al final se suman éstos debiendo ser importes iguales. (Ver forma adjunta).

Una vez terminada la póliza cheque, debe ser revisada y autorizada al momento de firmar la persona que tiene ya registrada su firma en el Banco, al entregar el cheque será preciso recabar la firma de recibí de conformidad.

FOLIA CHEQUE

No _____

COPIA DEL CHEQUE

FIRMAS AUTORIZADAS

CONCEPTO DEL PAGO

RECIBIDO POR

No-CUENTA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
		SUMAS*		

RECIBO POR _____

REVISADO POR _____

AUTORIZADO POR _____

POLIZA DE DIARIO

AVICOLA X, S.A.

FECHA _____ No _____

CUENTA	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
FORMULO	REVISO	REGISTRO	AUXILIARES	APROBO	

POLIZA DE ENTRADA

AVICOLA X, S.A.

FECHA _____ NO. _____

CUENTA	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
FORMULO	REVISO	REGISTRO	AUXILIARES	APROBO	

POLIZA DE SALIDA

AVICOLA X, S.A.		FECHA _____ NO. _____			
CUENTA	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
FORMULO	REVISO	REGISTRO	AUXILIARES		APROBO

DIARIO DE COMPRAS

MES:		AÑO:		AVICOLA X.							
FECHA DE OPERACION	NUM. DE OPERACION	No. DE NOTA DE ENTRADA O SALIDA DE ALMACEN	SUBCUENTA	No. DE FACTURA	ALMACEN		PROVEEDORES		DOCUMENTOS POR PAGAR		OBSERVAC.
					DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	

DIARIO DE COMPRAS.- Cuando se efectúan compras con frecuencia conviene dedicar un libro auxiliar a esta clase de operaciones. En este diario se registrarán exclusivamente operaciones de compra de maquinaria, equipo, vacunas, etc., y de las devoluciones y rebajas sobre -- compras.

DIARIO DE VENTAS

MES		AÑO		AVICOLA X, S.A.									
FECHA DE OPERACION	NO. DE CONTROL	SUB-CUENTA	NO. DE LA FACTURA	FECHA DE LA FACTURA	VENTAS		CLIENTES		DOC. X C		POLLO AL MAYOREO	POLLO AL MENUDEO	GALLINA DE DESEO Y - GALLINASA
					DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER			

DIARIO DE VENTAS. Dada la frecuencia con que se hacen las ventas, es indispensable establecer un diario auxiliar de ventas, en el cual, como en el de compras, se llenan las necesidades de información y se cumplen las disposiciones reglamentarias de la Ley del Impuesto sobre la renta.

DIARIO DE DOCUMENTOS POR COBRAR

MES:		AÑO:		AVICOLA X, S.A.					
FECHA DE REGISTRO	No. DE CONTROL	FECHA DEL DOCUMENTO	NUM. DEL DOCUMENTO	CLASE DE DOCUMENTO	DOCUMENTOS POR COBRAR		CLIENTES		OBSERVACIONES
					DEBE	HABER	DEBE	HABER	

DIARIO DE DOCUMENTOS POR COBRAR.

Quando por la política de la empresa se originan frecuentemente operaciones de esta naturaleza (expedición de documentos -- por cobrar), entonces es conveniente establecer un libro diario especial, cuyo rayado presentamos.

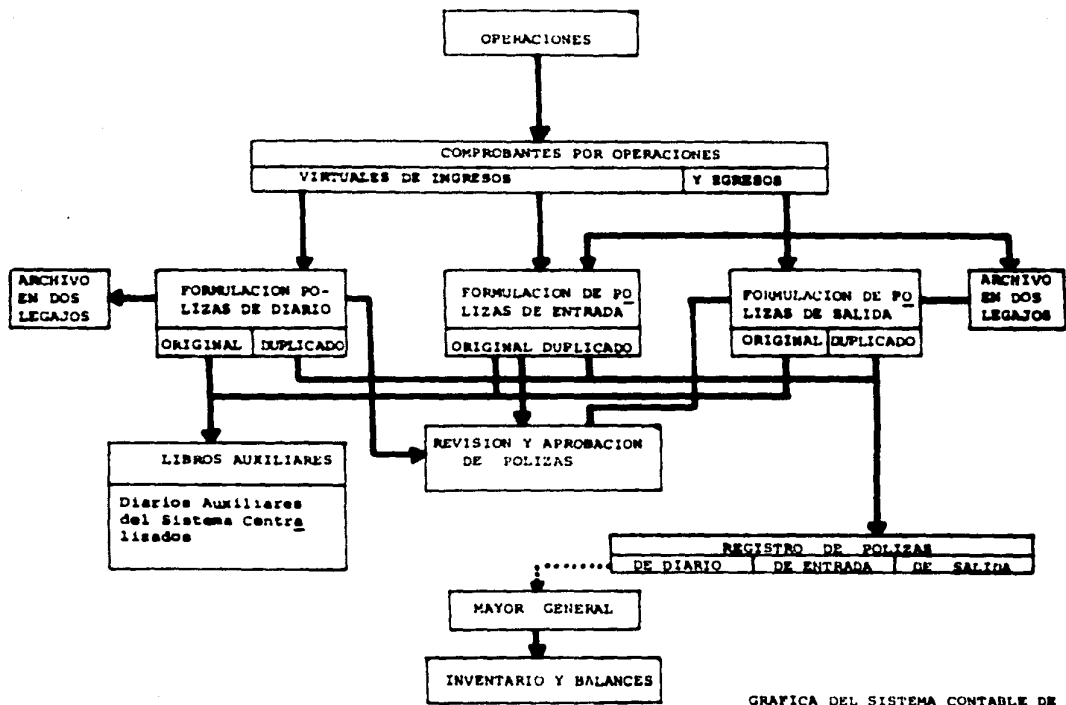
Es conveniente que en el propio diario se registre el asiento del pago, salida o cancelación del documento, utilizando la -- cuenta puente de clientes cuando haya que registrarse, también en el diario de caja, con este procedimiento se obtienen las -- siguientes ventajas:

1. Se conoce el saldo de documentos por cobrar.
2. Se obtiene un informe completo respecto al estado que guardan los propios documentos y un control estricto de los -- mismos.

DIARIO DE DOCUMENTOS POR PAGAR

FECHA DE REGISTRO	No. DE REGISTRO	FECHA DEL DOCTO.	No. DEL DOCUMENTO	CLASE DE DOCUMENTOS	LOC. X COBRAR		PROVEEDORES		OBSERVACIONES
					DEBE	HABER	DERE	HABER	

DIARIO DE DOCUMENTOS POR PAGAR. Cuando esta forma de pago es muy frecuente, es conveniente destinar un diario auxiliar que registre el movimiento de los documentos.



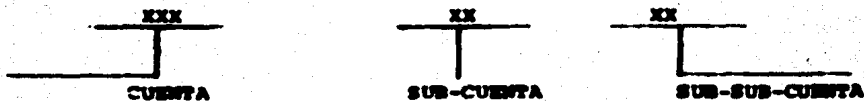
GRAFICA DEL SISTEMA CONTABLE DE POLIZAS CON 3 REGISTROS

3.2. CATALOGO DE CUENTAS

En la organización contable de cualquier tipo de empresa - uno de los principales objetivos a realizar es la elaboración - del Catálogo de cuentas, ya que por medio de las cuentas llevará el mejor registro contable de las operaciones de la empresa, y es parte estructural del sistema contable.

En las empresas avícolas no existen catálogos definidos, - por lo que la creación de éste dependerá de los problemas específicos de la empresa y del criterio del contador.

La codificación del catálogo de cuentas se formó de la siguiente manera:



La cuenta se refiere a una función, a la administración de una función o a un concepto contable. Consta de 3 posiciones - numéricas clasificadas de la siguiente forma:

- 100 a 199 Cuentas de Activo.
- 200 a 299 Cuentas de Pasivo.
- 300 a 399 Cuentas de Capital.
- 400 a 499 Cuentas de Resultados Acreedores.
- 500 a 599 Cuentas de Resultados Deudoras

Por ejemplo:

Cuenta 108 Inventarios de productos.

La Sub-Cuenta se refiere a conceptos específicos que forman parte de la cuenta (muy general). Consta de 2 posiciones numéricas que se clasifican de acuerdo a las necesidades de la cuenta.

Sub-cuenta 01 animales en crecimiento (que integra la cuenta Inventario de productos).

La Sub-Sub-Cuenta se refiere a conceptos concretos que van a identificar totalmente la operación a registrar en los libros contables. Consta también de 2 posiciones numéricas determinadas por las necesidades de la Sub-Cuenta.

Sub-Sub-Cuenta 03, Medicinas (aplicadas al lote número 01 de Animales en Crecimiento).

SISTEMA DE INFORMACION AVICOLA

CATALOGO DE CUENTAS

ACTIVO

-
100. CAJA
- 01 Fondos disponibles
101. BANCOS
- 01 Banco X
 - 02 Banco Y
 - 03 Banco Z
102. CLIENTES
- 01 Clientes Pollo
 - 02 Clientes varios
 - 03 Clientes huevo
103. DEUDORES DIVERSOS
- 01 Funcionarios y empleados
 - 02 Otros
104. ACCIONES Y VALORES
105. ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS
- 01 Almacén de Alimentos
 - 02 Almacén de medicinas
106. ALMACEN DE OTROS MATERIALES
- 01 Almacén de refacciones
107. ALMACEN DE ENVASES
- 01 Almacén de Empaques

SISTEMA DE INFORMACION AVICOLA

CATALOGO DE CUENTAS

ACTIVO**100. INVENTARIOS DE PRODUCTOS****01 Animales en crecimiento**

- 01 Costo de animales
- 02 Alimentos
- 03 Medicinas
- 04 Mano de obra
- 05 Materiales para camas
- 06 Electricidad, gas y agua
- 07 Renta granja
- 08 Recuperación por ventas

31 Animales en producción

- 01 Costo de animales
- 02 Alimentos
- 03 Medicinas
- 04 Mano de obra
- 05 Materiales para camas
- 06 Electricidad, gas y agua
- 07 Renta granja
- 08 Recuperación por ventas
- 09 Agotamiento

61 Productos en proceso

- 01 Nuevo en incubación

SISTEMA DE INFORMACION AVICOLA

CATALOGO DE CUENTAS

ACTIVO

-
- 71. Productos terminados
 - 01 Almacén de huevo

 - 110. INMUEBLES
 - 01 Terrenos
 - 02 Construcciones
 - 01 Construcciones en crecimiento
 - 02 Construcciones producción
 - 03 Construcciones incubación

 - 112. MUEBLES Y ENSERES

 - 113. EQUIPO DE TRANSPORTE
 - 01 Equipo de transporte crecimiento
 - 02 Equipo de transporte producción
 - 03 Equipo de transporte incubación

 - 114. INVERSIONES EN PROCESO
 - 01 Construcción granja

 - 120. PAGOS ANTICIPADOS
 - 01 Primas de seguros anticipados
 - 02 Anticipo I.S.R.
 - 03 Intereses anticipados
 - 04 Rentas pagadas por anticipado

 - 121. CARGOS DIFERIDOS
 - 01 Gastos por amortizar

SISTEMA DE INFORMACION AVICOLA

CATALOGO DE CUENTAS

ACTIVO

130. RESERVA DEPRECIACIONES

- 01 Depreciación acumulada construcciones crecimiento
- 02 Depreciación acumulada construcciones producción
- 03 Depreciación acumulada construcciones incubación
- 04 Depreciación acumulada de equipo de crecimiento
- 05 Depreciación acumulada de equipo de producción
- 06 Depreciación acumulada de equipo de incubación
- 07 Depreciación acumulada de equipo de maquinaria y - -
equipo
- 08 Depreciación acumulada de muebles y enseres

SISTEMA DE INFORMACION AVICOLA

CATALOGO DE CUENTAS

PASIVO

-
- 200. CREDITOS BANCARIOS
 - 201. DOCUMENTOS POR PAGAR
 - 202. PROVEEDORES
 - 203. ACREEDORES DIVERSOS
 - 204. RESERVAS VARIAS
 - 01 Reservas para gratificaciones
 - 02 Reservas para I.M.S.S.
 - 03 Reserva cuota especial
 - 04 Reserva I.S.P.T.
 - 05 Reserva Fondo vivienda
 - 06 Reserva previsión social
 - 07 Reserva conveniencia mutua
 - 210. PASIVOS A LARGO PLAZO

SISTEMA DE INFORMACION AVICOLA

CATALOGO DE CUENTAS

CAPITAL**300. CAPITAL SOCIAL****301. SUPERAVIT**

- 01 Reserva legal
- 02 Reserva de provisión
- 03 Reserva de reinversión

310. PERDIDAS Y GANANCIAS

- 01 Resultados del ejercicio
- 02 Resultados ejercicios anteriores

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

CATALOGO DE CUENTAS

RESULTADOS

400. INGRESOS

- 01 Pollo de un día
- 02 Pollo de engorda
- 03 Nuevo fértil
- 04 Nuevo para plato

410. BONIFICACIONES Y DESCUENTOS SOBRE VENTAS

- 01 Pollo de un día
- 02 Pollo de engorda
- 03 Nuevo fértil
- 04 Nuevo para plato

420. DEVOLUCIONES SOBRE VENTA

- 01 Pollo de un día
- 02 Pollo de engorda
- 03 Nuevo fértil
- 04 Nuevo para plato

500. COSTO DE VENTAS

- 01 Pollo de un día
- 02 Pollo de engorda
- 03 Nuevo fértil
- 04 Nuevo para plato
- 05 Costo compra pollo

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

CATALOGO DE CUENTAS

RESULTADOS

510. COSTO DE PRODUCCION

01 Lote

- 01 Alimentos
- 02 Medicinas
- 03 Mano de obra
- 04 Materiales para camas
- 05 Electricidad, gas y agua
- 06 Renta granja
- 07 Agotamiento de animales

520. GASTOS DE VENTAS

- 01 Sueldos
- 02 Tiempo extra empleados
- 03 Prima dominical empleados
- 04 Prima antigüedad empleados
- 05 Prima vacacional empleados
- 06 Gratificaciones empleados
- 07 Indemnizaciones empleados
- 08 Rayas indirectas
- 09 Tiempo extra indirecto
- 10 Prima dominical obreros
- 11 Prima antigüedad obreros
- 12 Prima vacaciones obreros
- 13 Gratificaciones obreros
- 14 Indemnizaciones obreros

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA**CATALOGO DE CUENTAS****RESULTADOS**

-
- 15 Comisiones
 - 16 Cuotas I.N.S.S.
 - 17 Empaques
 - 18 Combustibles vehiculos
 - 19 Fletes movimientos internos
 - 20 Fletes y acarreo diversos
 - 21 Mantenimiento equipo de transporte
 - 22 Mantenimiento equipo de oficina
 - 23 Mantenimiento granja
 - 24 Papeleria y Gtiles de oficina
 - 25 Gastos de viaje
 - 26 depreciaciones
 - 27 Impuestos federales

530. GASTOS DE OPERACION

- 01 Sueldos
- 02 Tiempo extra empleados
- 03 Prima dominical empleados
- 04 Prima antigüedad empleados
- 05 Gratificaciones empleados
- 06 Rayas indirectas
- 07 Rayas de mantenimiento
- 08 Gratificaciones obreros
- 09 Uniformes
- 10 Previsión social

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA**CATALOGO DE CUENTAS****RESULTADOS**

-
- 11 Medicinas
 - 12 Empaques
 - 13 Agua
 - 14 Electricidad
 - 15 Combustibles para vehiculos
 - 16 Gas
 - 17 Fletes y acarrees diversos
 - 18 Donativos
 - 19 Mantenimiento equipo de transporte
 - 20 Mantenimiento equipo de oficina
 - 21 Fumigaciones
 - 22 Fianzas primas
 - 23 Seguros maquinaria y equipo
 - 24 Seguros edificios
 - 25 Seguros vehiculos
 - 26 Papeleria y útiles de oficina
 - 27 Cuotas y suscripciones diversas
 - 28 Honorarios e iguales
 - 29 Gastos de viaje
 - 30 Limpieza
 - 31 Depreciaciones
 - 32 Gastos legales

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA**CATALOGO DE CUENTAS****RESULTADOS****540. GASTOS FINANCIEROS**

- 01 Comisiones a bancos
- 02 Gastos de financiamiento
- 03 Gastos obligaciones fiscales e hipotecarias
- 04 Diferencia en moneda extranjera
- 05 Gastos bonos y acciones
- Gastos contratos refaccionarios

550. OTROS GASTOS Y PRODUCTOS

- 01 Ingresos por maquila
- 02 Acciones y valores ventas
- 03 Acciones y valores costo
- 04 Dividendos cobrados
- 05 Ingresos por servicios
- 06 Venta inmuebles
- 07 Venta activo fijo
- 08 Costo de venta de activo fijo
- 09 Desperdicios ventas
- 10 Descuentos por pronto pago a proveedores
- 11 Ingresos por comisiones
- 12 Cuentas incobrables
- 13 Intereses moratorios

3.3 MANEJO DEL CATALOGO Y SU REGISTRO

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
CAJA:	<p>Se carga: Por la cantidad que se autoriza como fondo, el cual estará a cargo de un empleado para hacer los pagos menores. El fondo será repuesto cada vez que se considere necesario.</p> <p>Este cargo se hace por única vez, excepto cuando se desea aumentar el fondo.</p>
	Se abona: Por la cancelación del fondo fijo.
	Su saldo: Será siempre igual a la cantidad autorizada, que se compondrá de efectivo y comprobantes por reponer.
BANCOS:	<p>Se carga: Por el valor de los giros expedidos que se depositen en el banco.</p> <p>Se abona: Por los cheques expedidos, devueltos, cargos y situaciones bancarias.</p> <p>Su saldo: Representa el efectivo disponible sujeto a futuros retiros por libramiento de cheques.</p>

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
CLIENTES	
NUEVO:	<p>Se carga: Por las ventas de huevo a crédito que se hagan a los clientes, la afectación contable será automática mediante el sistema de facturación de huevo.</p>
	<p>Se abona: Por los pagos recibidos de los clientes, ya sean parciales o totales, con base a la relación de cobranzas.</p>
	<p>Su saldo: Representa los adeudos de los clientes.</p>
CLIENTES	
VARIOS:	<p>Se carga: Por la venta a crédito de los otros conceptos (venta: de pollo directo, - huevo, etc.), que se hacen a los - - clientes, con base en copias de factu- ras expedidas que se anexarán al in- - forme periódico de ventas que será la base para la contabilización.</p>
	<p>Se abona: Por los pagos recibidos de los clientes, ya sean parciales o totales con- base en el informe de ingresos.</p>
	<p>Su saldo: Representa los adeudos de clientes.</p>
DEUDORES	
DIVERSOS:	<p>Se carga: Por el importe de las cantidades en- - tregadas por la empresa a empleados - para anticipos y para gastos de viaje, préstamos, etc., así como anticipos -</p>

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLAS

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
	genera la afectación contable valorizando a costo promedio.
Su saldo:	Representa el costo de los alimentos que se encuentran en existencia en -- los diferentes almacenes o casetas. -- El saldo final de esta cuenta debe -- ser igual al del listado de almacenes.
ALMACEN DE MEDICINAS:	
Se carga:	Por el costo de compra de las medicinas recibidas en el almacén, con crédito a proveedores.
Se abona:	Con cargo a cada uno de los lotes que se encuentren en crecimiento o producción.
ALMACEN DE ALIMENTOS:	
Se carga:	Por el costo de los alimentos comprados que se reciben en el almacén, esto será con las notas de remisión por venta.
Se abona:	Con cargo a cada uno de los lotes que se encuentren en crecimiento o producción con base a las salidas normales, anotando únicamente el lote y las unidades consumidas y automáticamente -- por medio del sistema de almacenes se genera la afectación contable valorizando a costo promedio.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIER J AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
	a cuenta de trabajos a contratistas.
Se abona:	Por el valor de los abonos recibidos de los empleados así como liquidaciones de cuentas de gastos de viaje y liquidaciones a contratistas.
Su saldo:	Representa el importe de los adeudos a la empresa por este concepto.
ACCIONES Y VALORES:	
Se carga:	Por el costo de acciones y otros valores que adquiera la empresa.
Se abona:	Por la venta de acciones y valores al costo.
Su saldo:	Representa el costo de las acciones y valores que tenga en su poder la empresa.
ALMACEN DE ALIMENTOS:	
Se carga:	Por el costo de los alimentos comprados que se reciben en el almacén, esto será con las notas de remisión por venta.
Se abona:	Con cargo a cada uno de los lotes que se encuentran en crecimiento o producción con base a las salidas normales, anotando únicamente el lote y las unidades consumidas y automáticamente -- por medio del sistema de almacenes se genera la afectación contable.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
Su saldo:	Representa el costo de los alimentos que se encuentran en existencia en -- los diferentes almacenes o casetas. -- El saldo final de esta cuenta debe -- ser igual al del listado de almacenes.
ALMACEN DE MEDICINAS:	
Se carga:	Por el costo de compra de las medicinas recibidas en el almacén, con crédito a proveedores.
Se abona:	Con cargo a cada uno de los lotes que se encuentran en crecimiento o producción.
Su saldo:	Representa el costo de la existencia de medicinas. El saldo final de esta cuenta debe ser igual al listado de -- almacenes.
ALMACEN DE REPARACIONES:	
Se carga:	Por el importe de las compras de materiales y ajustes de inventarios. Más gastos de compra.
Se abona:	Por las salidas por consumo, traspaños y ajustes de inventarios.
Su saldo:	Representa el valor de las existencias.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
ALMACEN DE	
EMPAQUES:	
Se carga:	Por el costo de los empaques recibidos en el almacén con crédito a proveedores.
Se abona:	Con cargo a gastos generales incubación, con base en las salidas normales de almacén.
Su saldo:	Representa el costo de los envases en existencias que debe coincidir con el saldo del listado de almacenes.
ANIMALES EN	
CRECIMIENTO:	
Se carga:	Por el costo inicial de animales que han principiado su crecimiento, el consumo de alimentos y medicinas, que será aplicado mediante el sistema de almacenes, y por los sueldos y rayas directas que sean identificados con el lote en crecimiento y en este mismo su renglón también se carga tiempo extra, prima de vacaciones, prima dominical y algún otro concepto de remuneración que sea directa al lote, o sea, todo el costo de la mano de obra, así como materiales para camas, electricidad, renta de granjas en caso de que el lote se encuentre en granja rentada.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
Se abona:	Por la venta de animales de desecho - cuando están en crecimiento, los lotes de animales en crecimiento pero - de engorda se abonan cuando terminan su período de engorda y son vendidos. Cargándose a costo de ventas pollo de engorda. También se abona cuando el lote ha terminado su crecimiento y este lote, es lote para producción de - huevo (animales en producción).
Su saldo:	Representa el costo acumulado por lote que se encuentra en crecimiento.
ANIMALES EN PRODUCCION:	Se carga:
	Por el traspaso del costo de animales en crecimiento, cuando el lote ha terminado su crecimiento para pasar a -- producir, clasificándolo por lote. - También se carga por el retiro del lote cuando su saldo final fue acreedor con crédito a costo de producción sub cuenta agotamiento de animales.
	Se abona:
	Por el agotamiento mensual que tenga cada lote, por la venta de animales - de desecho y por el retiro del lote - en producción cuando su saldo final - sea deudor, cargando el saldo del lote a costo de producción subcuenta -- agotamiento de animales.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
Su saldo:	Representa el costo del inventario de animales en producción por lote.
ALMACEN DE NUEVOS:	<p>Se carga: Por la producción de huevo después de seleccionado el huevo fértil incubable, no incubable y cascado con base en el reporte de producción y selección de huevo, con crédito a costo de producción, identificación el lote a que corresponde esa producción, al costo acumulado.</p> <p>Se abona: Con carga a huevos en incubación por las salidas de huevo fértil incubable que entre a incubación, calculándose automáticamente a costo promedio de almacenes, así como por las ventas de huevo no incubable o cascado con base a la salida de almacén que se preparó por las unidades vendidas con cargo a costo de ventas huevo.</p> <p>Su saldo: Representa la existencia en almacén - al final del mes del huevo incubable, no incubable y cascado.</p>
TERRENO:	Se carga: Por el costo de adquisición de los terrenos, más los gastos adicionales para la compra (gastos legales), habiendo una subcuenta para la identificación de cada propiedad, por la dife-

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
	rencia entre el costo de adquisición y avalúos.
Se abona:	Por la venta de terrenos a su costo de adquisición.
Su saldo:	Representa el costo de los terrenos.
CONSTRUCCIONES: Se carga:	Por el costo de construcción de granjas, casetas o edificios, así como -- las mejoras o adaptaciones mayores -- que se le hagan a las construcciones que aumenten su valor, por traspaso de inversiones en proceso.
Se abona:	Por el costo de los retiros o ventas de construcciones.
Su saldo:	Representa la inversión total de construcciones al costo.
MAQUINARIA Y EQUIPO:	
Se carga:	Por el valor de adquisición de la maquinaria y equipo, más los gastos adicionales de instalación y compra (fletes, gastos de importación, etc.), -- por el traspaso de inversiones en proceso.
Se abona:	Por los retiros, venta o desmantelamiento de la maquinaria y equipo al costo de adquisición.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
	Su saldo: Representa el valor de la inversión - en este concepto al costo.
MUEBLES Y ENFERES:	Se carga: Por el valor de adquisiciones de mobiliario y equipo de oficina, más los gastos adicionales de compra (fletas, gastos de importación, etc.), por el traspaso de inversiones en proceso.
	Se abona: Por los retiros o ventas de equipo de oficina al costo de adquisición.
	Su saldo: Representa el valor de la inversión - en este concepto al costo.
EQUIPO DE TRANSPORTE:	Se carga: Por el costo de adquisición de las - unidades de transporte que utiliza la empresa.
	Se abona: Por el retiro o venta de equipo al -- costo de adquisición.
	Su saldo: Representa el valor de la inversión - en este concepto al costo.
INVERSIONES EN PROCESO:	Se carga: Por las erogaciones que se realicen - en construcciones, instalaciones, maquinaria y equipo, agrupando por sub-cuenta una por cada autorización de - inversión.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
Se abona:	Por los trasposos a las diversas cuentas de Activo, fijo al finalizar el proceso de construcción e instalación (Este trasposo se registrará al finalizar el ejercicio en que se termina la inversión).
Su saldo:	Representa el valor de las inversiones que están en proceso.
PAGOS	
ANTICIPADOS:	Se carga:
	Por el importe de aquellos gastos que por su naturaleza no puedan ser aplicados en un solo mes, tales como primas de seguros pagados por anticipado, los anticipos al Impuesto sobre la renta, intereses pagados por anticipo, rentas, etc.
Se abona:	Con cargo a la cuenta de resultados que proceda, por el importe que se aplique mensualmente.
Su saldo:	Representa el importe de las cantidades pendientes de aplicación.
GASTOS POR	
AMORTIZAR:	Se carga:
	Por el importe de aquellos gastos que su naturaleza no puedan ser amortizados en un solo mes, tales como gastos de instalación, gastos de organización, etc.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
	<p>Se abona: Con cargo a la cuenta de resultados - que proceda, por el importe que se -- amortice mensualmente.</p> <p>Su saldo: Representa el importe de las cantida- des pendientes de amortizar.</p>
DEPRECIACIO- NES:	<p>Se carga: Por la cancelación de la depreciación acumulada que tenga un bien dado de - baja por venta o retiro.</p> <p>Se abona: Por la depreciación mensual de cons-- trucciones, maquinaria y equipo, mue- bles de construcciones, maquinaria y- equipo, muebles y enseres y equipo de transporte según los porcentajes esta- blecidos.</p> <p>Su saldo: Representa la depreciación acumulada- de los activos fijos depreciables.</p>
CREDITOS BANCARIOS:	<p>Se abona: Por el importe de los créditos que -- nos concedan instituciones bancarias- por préstamos directos.</p> <p>Se carga: Por el valor de los pagos a cuenta -- del préstamo, según los vencimientos.</p> <p>Su saldo: Representa los adeudos a institucio-- nes bancarias.</p>

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

Cuenta	DESCRIPCION
DOCUMENTOS	
FOR PAGAR:	<p>Se abona: Con cargo a proveedores o acreedores-diversos, por el importe de las cuentas que hayan sido documentadas.</p>
Se carga:	Por el importe del pago de un documento parcial o total.
Su saldo:	Representa los adeudos que tienen la empresa y están documentados.
PROVEEDORES:	
Se abona:	Con cargo a almacén de medicinas, empaques o refacciones, con base en la entrada al almacén correspondiente.
Se carga:	Por los pagos que sean hechos a los proveedores o por los documentos que sean aceptados.
Su saldo:	Representa las facturas pendientes de pago.
ACREEDORES	
DIVERSOS:	
Se abona:	Por el importe de adeudos a favor de particulares o empleados que no sean proveedores.
Se carga:	Por los pagos que se realicen.
Su saldo:	Representa los adeudos que tiene la empresa con particulares o empleados.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
PASIVO (A)	
LARGO PLAZO:	
Se abona:	Por el importe de los créditos que -- nos concedan instituciones bancarias-- por préstamos a largo plazo.
Se carga:	Por el valor de los pagos a cuenta -- del préstamo según los vencimientos.
Su saldo:	Representa los adeudos a largo plazo a favor de instituciones bancarias.
CAPITAL SOCIAL:	
Se abona:	Por el importe del capital social según la escritura constitutiva de la -- sociedad y los aumentos de capital -- que se tengan posteriormente.
Se carga:	Por las disminuciones o retiros de <u>ca</u> pital.
Su saldo:	Representa el capital social de la <u>em</u> presa.
SUPERAVIT:	
Se abona:	Por la creación y aumentos de las re- servas, según acuerdo de la asamblea- de accionistas.
Se carga:	Por la disposición de las reservas, - según acuerdo de la Asamblea General- de accionistas, excepto la reserva <u>le</u> gal.
Su saldo:	Representa el importe de las reservas

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
PERDIDAS Y GANANCIAS:	<p>Se abona: Con cargo a las cuentas acreedoras de resultados, por los saldos que tengan al final del ejercicio.</p> <p>Se carga: Con crédito a las cuentas deudoras de resultados, por los saldos que tengan al final del ejercicio.</p> <p>Su saldo: Representa los resultados al final -- del ejercicio sujetos a aplicación -- por la Asamblea de accionistas.</p>
INGRESOS:	<p>Se abona: A la subcuenta correspondiente, por el importe de la facturación según el informe periódico de ventas, por las ventas de pollo de un día, pollo de engorda, huevo fértil y huevo para plato.</p> <p>Se carga: Al final del ejercicio con crédito a pérdidas y ganancias.</p> <p>Su saldo: Representa el saldo acumulado de ventas.</p>
BONIFICACIONES Y DESCUENTOS	<p>SOBRE VENTA: Se carga: A la subcuenta correspondiente por el importe de las bonificaciones y descuentos otorgados en las ventas de los diferentes productos, así como --</p>

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUESTA	DESCRIPCION
	por diferencias en precio, mortand - y conveniencia mutua en su caso.
Se abona:	Con cargo a pérdidas y ganancias al - final del ejercicio.
Su saldo:	Representa las bonificaciones y des-- cuentos otorgados por ventas.
DEVOLUCIONES	
S/VENTAS:	Se carga: A la subcuenta correspondiente por el importe de las devoluciones de los di- ferentes productos vendidos.
Se abona:	Con cargo a pérdidas y ganancias al - final del ejercicio.
Su saldo:	Representa las devoluciones sobre ven- tas efectuadas por los clientes.
COSTO DE	
VENTAS:	Se carga: Por el costo de ventas pollos de un - día; este movimiento se origina por - la salida de almacén de huevo incuba-- ble. El costo de venta huevo fértil- y para plato se afecta contablemente- por las salidas de almacén de huevo y el costo de pollo de engorda se valda a costo promedio, según los pollos -- vendidos.
Se abona:	Del costo de las devoluciones acepta-

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
	das y con el traspaso de los saldos - acumulados a Pérdidas y Ganancias al final del ejercicio.
	Su saldo: Representa el costo de ventas de los productos vendidos.
ALIMENTOS:	Se carga: Por el consumo de alimento de los lotes en producción con base en las salidas de almacén donde se anota el lote y las unidades que se consumieron; la aplicación contable será automática por el sistema de almacenes.
	Se abona: Por la cancelación del lote con cargo a Pérdidas y Ganancias.
	Su saldo: Representa el consumo acumulado de -- alimentos por lote en producción.
MEDICINAS:	Se carga: Por las medicinas que son utilizadas en cada lote, esto con base en las salidas de almacén donde se anota el lote al cual se aplicaron las unidades. La afectación contable será automática por el sistema de almacenes.
	Se abona: Por la cancelación del lote con cargo a Pérdidas y Ganancias.
	Su saldo: Representa el costo de las medicinas aplicadas a cada lote en producción.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
ALIMENTOS:	
Se carga:	Por el consumo de alimento de los lotes en producción con base en las salidas de almacén donde se anota el lote y las unidades que se consumieron; la aplicación contable será automática por el sistema de almacenes.
Se abona:	Por la cancelación del lote con cargo a Pérdidas y Ganancias.
Su saldo:	Representa el consumo acumulado de -- alimentos por lote en producción.
MEDICINAS:	
Se carga:	Por las medicinas que son utilizadas en cada lote, esto con base en las salidas de almacén donde se anota el lote al cual se aplicaron las unidades. La afectación contable será automática por el sistema de almacenes.
Se abona:	Por la cancelación del lote con cargo a Pérdidas y Ganancias.
Su saldo:	Representa el costo de las medicinas aplicadas a cada lote en producción.
NÓMINA DE OBRA:	
Se carga:	Por el pago de la nómina mediante la expedición de la póliza-cheque, por los sueldos y rayas directas, tiempo-extra, prima por antigüedad, prima de vacaciones, prima dominical y cual-

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
	quier otro concepto de remuneración - al personal que trabaje directamente en el lote en producción.
Se abona:	Por la cancelación del lote con cargo a Pérdidas y Ganancias.
Su saldo:	Representa el total de la mano de obra aplicado directamente a los lotes en producción.
MATERIALES	
PARA CAMAS:	<p data-bbox="290 633 412 651">Se carga:</p> <p data-bbox="453 633 942 736">Por la compra de materiales, que se utilizan como camas de los animales, identificando el gasto plenamente con el lote.</p>
Se abona:	Por la cancelación del lote con cargo a Pérdidas y Ganancias.
Su saldo:	Representa lo gastado en cada lote en producción por este concepto.
ELECTRICIDAD	
GAS Y AGUA:	<p data-bbox="290 967 412 986">Se carga:</p> <p data-bbox="453 967 942 1044">Por el consumo de energía eléctrica - gas y agua que tengan los lotes que están en producción.</p>
Se abona:	Por la cancelación del lote con cargo a Pérdidas y Ganancias.
Su saldo:	Representa el consumo total de energía eléctrica, gas y agua, por lote en producción.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
RENTA	
GRANJA:	<p>Se carga: Por el pago de la renta de granjas -- donde se tengan animales en producción aplicada directamente al lote -- que corresponda al momento de expedir la póliza-cheque.</p>
	<p>Se abona: Por la cancelación del lote con cargo a Pérdidas y Ganancias.</p>
	<p>Su saldo: Representa lo gastado por este concepto.</p>
AGOTAMIENTO	
ANIMALES:	<p>Se carga: Con crédito a animales en producción -- por el agotamiento mensual que tenga cada lote y por el saldo deudor de -- animales en producción al retirar un lote, el cálculo del agotamiento se efectúa con base a la tabla de agotamiento específico (esta tabla de agotamiento se prepara con datos que proporciona el Departamento de producción de la empresa.</p>
	<p>Se abona: Por la cancelación del lote con cargo a Pérdidas y Ganancias.</p>
	<p>Su saldo: Representa el agotamiento acumulado -- que tiene cada lote en producción.</p>
GASTO DE	
VENTA:	<p>Se carga: Por los gastos que se tengan en la --</p>

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
	distribución y venta de los productos, afectando la subcuenta correspondiente de acuerdo con el catálogo.
Se abona:	Por alguna recuperación que se tenga de estos gastos y por el traspaso al final del ejercicio a Pérdidas y Ganancias.
Su saldo:	Representa el importe de los gastos - acumulados por concepto de distribución y venta de los productos.
GASTOS DE OPERACION:	
Se carga:	Por el importe de los gastos normales y propios de la granja que sean considerados como comunes para los lotes - en crecimiento y producción y deberán clasificarse de las subcuentas establecidas en el catálogo.
Se abona:	Unicamente por recuperaciones y por el traspaso al final del ejercicio a Pérdidas y Ganancias.
Su saldo:	Representa el importe de los gastos - acumulados de esta naturaleza.
GASTOS FINANCIEROS:	
Se carga:	Por el importe de los intereses pagados afectando la subcuenta correspondiente.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AVICOLA

INSTRUCTIVO

CUENTAS DE BALANCE

CUENTA	DESCRIPCION
Se abona:	Por traspasos al final del ejercicio- contra Pérdidas y Ganancias.
Su saldo:	Representa los gastos acumulados por- este concepto.
OTROS GASTOS	
Y PRODUCTOS:	Se carga:
	Por los gastos que no son normales en las operaciones de la empresa, al fi- nal del ejercicio se lleva contra pér- didas y ganancias en caso de un saldo acreedor.
	Se abona:
	Por los ingresos y productos recibi- dos en operaciones no comunes de la - empresa, al final del ejercicio se -- lleva contra pérdidas y ganancias en- caso de tener saldo deudor.
	Su saldo:
	Representa los gastos y productos acu- mulados en operaciones no normales de la empresa.

3.4. CATALOGO DE FORMAS

INFORME SEMANAL.

DIA	MES	AÑO

RAZA _____

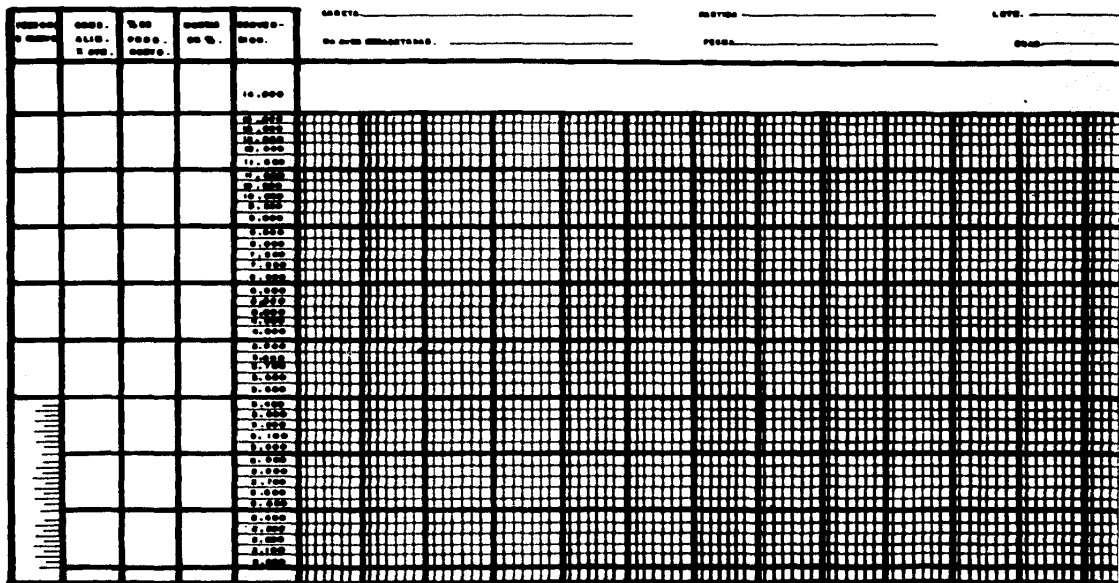
NOMBRE. C. _____

CASETA No. _____

DIA	CAJAS	RESTOS	ROTOS	SUCIO	FLOJOS	SUPER	BAJAS	ALIMENTO	CONO	POSTURA TOTAL.
DOMINGO										
LUNES										
MARTES										
MIERCOLES										
JUEVES										
VIERNES										
SABADÓ										



GRAFICA DE CONTROL



EDAD
SEMANAS

GRAFICA DE CONTROL

AVES DE PRIMERA POSTURA

AVES PELECHADAS

97

FECHA _____

LOTE _____

FORMA DE MUESTREO _____

POSO _____

EDAD _____

LÍNEA DE AVES _____

A large grid for control charting, consisting of approximately 12 columns and 20 rows of small squares. The grid is used for plotting data points over time or across different batches.

INFORME MENSUAL

LOTE No. _____

CASITA No. _____

FECHA DE HAC. _____

RAMA _____

MES Y AÑO _____

No. AVES AL COMEZA POSTURA _____

No. AVES AL EMPEZAR EL MES _____

DIA	POSTURA			AVES					ALIMENTO				OTROS DATOS	
	TOTAL	PROD. KILOS	h. en. c.	en. c.	RE-NEC	LEC	MORT TAL	TO- SALDO	h. MORT	KILOGPA	CONVER	PONED. ALOJ.		
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														

Mort. y selec. _____ Mort. y Selección Acumulada _____

No. de Aves _____ Huevos Producidos _____ h Producción _____

Egs. de Nuevo-S _____ Precio Promedio _____ Impte. consumo alimen-ave Gra _____

Egs. de Alimen. _____ Prec. Promedio _____ Impte. conversión Prom _____

Diferencia \$ _____

Observaciones: _____

3.5. COSTOS

a. Definición del sistema de costos

Es el conjunto de procedimientos, técnicas, registros e in formas estructurados sobre la base de la teoría de la partida -doble y otros principios técnicos que tienen por objeto la de--terminación de los costos unitarios de producción y el control-de las operaciones de transformación efectuadas.

Sistema de Costos en la empresa avícola:

Considero que el más apropiado y con mejores resultados pa-ra este tipo de negocio, es el sistema de costos reales por un-proceso, con determinación de resultados mensuales.

Los factores que integran el costo son: Productos Primos-(materia prima, Gastos de Manejo y desarrollo, mano de obra y -gastos indirectos).

Para el control de existencia utilizamos el sistema de In-ventarios perpetuos, valuando la recepción y entrega de produc-tos al costo promedio de adquisición.

Las concentraciones de los factores del costo se hacen se-manariamente (por ser ésta la unidad de tiempo escogida para me dir la duración de los ciclos avícolas), haciéndose aplicacio--nes directas a los lotes afectados.

El prorrateo de gastos indirectos sobre bases adecuadas, -pudiendo ser:

- a. número de lotes o aves.
- b. superficie ocupada.
- c. número de lámparas.
- d. número de empleados.

Los principales procesos productivos avícolas para este tipo de empresas, es el siguiente cuadro sinóptico:

- INCUBACION:**
- 1. Preparación de equipo de incubación
 - 2. Llenado de bandejas de incubación
 - 3. Colocación de bandejas con huevo en incubación
 - 4. Extracción y selección de aves
 - 5. Sexado y clasificación de aves nacidas
 - 6. Empaque y almacenamiento de aves
- REPRODUCCION:**
- 1. Preparación de locales y equipo
 - 2. Recepción y alojamiento de aves para postura
 - 3. Aves en producción normal de huevos
 - 4. Finalización de la explotación

A manera de ilustración presentamos la forma en que se - -
afectan contablemente las principales cuentas de costos en el - -
diagrama siguiente (Cuentas T de mayor).

INVENTARIOS

Procesos productivos Incubación

CARGOS:		ABONOS:	
Productos Primos	A	E	Devoluciones va rias cuentas
Gastos de Manejo	B		
Gastos Indirectos	C	F	Importe final - del proceso pro ductivo
SUMA:	<u>D</u>		
	- E		

INVENTARIOS

Procesos Productivos Reproducción

CARGOS:		ABONOS:	
Productos Primos	A	C'	Agotamiento Ani mal
Gastos de Manejo	B		
Gastos Indirectos	C		
SUMA:	<u>D</u>		
	- E		
	<u>F</u>		

COSTO DE PRODUCCION

Producto Nuevo

CARGOS:		ABONOS:	
Productos Primos (Alimentos)	A'		Devoluciones
Gastos de Manejo	B		
Gastos Indirectos	C		
Agotamiento animal	<u>C'</u>		
Costo huevo. SUMA:	D		

COSTO DE VENTAS

Producto Pollo en un díaCARGOS:ABONOS:Importe Final del
proceso productivo

P

Devoluciones varias

a. **Como determinar el Costo de Producción de un Kilogramo de Huevo para Plato**

Se hace un inventario del alimento que haya en bodega al empezar el mes y se cuantifica en pesos (A). A esto se suman todas las compras que hubo durante el mes (B). Se realiza un segundo inventario que determina la cantidad de alimento que quedó en bodega (que no se consumió) y se cuantifica en pesos (C). Esto último se resta a $A + B$. Se obtiene el costo de alimentación en el mes y se divide entre el número de kilogramos de huevo producido para obtener el costo de producción de un kilogramo de huevo, por concepto del insumo alimento.

Es obvio que en el primer mes de postura los costos de producción tienden a incrementarse, ya que el porcentaje de las aves de postura es menor; por lo que algunos avicultores tratan de utilizar otra parvada (en otra caseta) con un porcentaje alto de aves en producción para contrarrestar el costo de producción de la parvada inicial.

Los costos para este tipo de empresas se deben calcular mensualmente.

Costo de la parvada

Al romper postura menos el precio de la parvada al desecho. Dicho resultado se divide entre el número de meses en que las aves estuvieron produciendo, lo que da el agotamiento mensual del ave. Está dividido entre el número de kilogramos producidos en el mes da el costo de producción de un kilogramo de hue-

vo por concepto del insumo aves.

MANO DE OBRA

Se divide en fija y eventual. Cuando es fija se cuantifican los sueldos mensuales erogados y se dividen entre el número de kilogramos de huevos producidos en ese mes para obtener el costo de producción de un kilogramo de huevo por concepto del insumo de mano de obra fija.

Con los gastos eventuales mensuales divididos entre el número de kilogramos producidos en el mes se obtiene el costo de producción de un kilogramo de huevo por ese concepto insumo mano de obra eventual. Cuando existen gastos eventuales altos en un mes los costos tienden a incrementarse; dicha situación es lógica en algunas ocasiones, pero en otras indica que hay una administración deficiente.

MEDICAMENTOS

Costo de los medicamentos utilizados en el mes entre el número de kilogramos de huevo producidos para obtener el costo de producción de un kilogramo de huevo por ese concepto. Este rubro comprende: Vacunas, desinfectantes, vermífugos, insecticidas, antibióticos, etc.

PORCENTAJE DE POSTURA EN UN MES

Para obtener el porcentaje de postura al mes, se multiplica el total de huevos obtenidos por 100 y el resultado se divide entre el total de las gallinas.

Costos fijos

Son aquellas erogaciones que se realizan en forma constante y forzosa, exista o no producción, como ejemplo de este tipo de costos están la depreciación de locales, depreciación de equipo, renta del terreno, sueldos y salarios, interés del capital, etc. Si el pago de la luz y el agua se considerarán como costo fijo; si se hacen en condiciones de cuota fija.

Costos variables

Son erogaciones que realiza la empresa y que varían en función de lo producido, es decir, conforme se produce más tienden a incrementarse, por ejemplo tenemos: Alimento, medicamentos y mano de obra eventual.

COSTOS TOTALES

Equivale a costos totales entre el número de Unidades producidas, es decir, es el costo fijo promedio más el costo variable promedio.

En términos generales es conveniente producir lo más posible con el objeto de disminuir o en su caso sostener los costos fijos y variables promedio.

Cuando se hallan ociosas las instalaciones, los costos fijos promedio tienden a incrementarse.

Se puede decir que el principal objetivo del análisis de los costos es la determinación de los costos unitarios. Se con

sidara Costo unitario el valor de un artículo en particular, te niendo como fin que sirva de base para formular la política ofi cial en materia de fijación de precios, regulación del comercio, valuar los inventarios de los productos terminados y en proceso, saber el costo del artículo vendido y como determinar el margen de utilidad probable.

Los insumos que a su vez dan origen a los costos fijos y - variables que intervienen en el costo de producción de las em-- presas avícolas, son los siguientes:

1. Alimentos (Concentrados).
2. Mano de obra: Fija y eventual (especializada y no es-
pecializada).
3. Interés de capital.
4. Animales.
5. Locales (depreciación).
6. Equipo con motor y sin motor (depreciación).
7. Gasolina, lubricantes.
8. Mantenimiento de las granjas.
9. Mantenimiento de vehículos.
10. Luz, agua y seguros.
11. Vacunas, raticidas, insecticidas y vermífugos.

3.6. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros más comunes son entre otros los si---
guientes:

1. Estado de resultados.
2. Balance General.
3. Estado de Costo de producción.
4. Estado de cambio de situación financiera.

a. ESTADO DE RESULTADOS

Es un documento financiero que muestra detallada y ordenadamente la forma en que se ha obtenido la utilidad o pérdida -- del ejercicio a una fecha determinada y resulta un análisis muy valioso para la toma de decisiones en la futura política económica de la empresa. Este estado se considera como un complemento del balance general, ya que éste muestra únicamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

b. BALANCE GENERAL

Es el documento contable que presenta la situación financiera de un negocio a una fecha determinada que muestra clara y detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones.

La situación financiera se aprecia por medio de la relación que haya entre los bienes y derechos que forman su activo y las obligaciones y deudas que forman su pasivo.

La situación financiera de la empresa no sólo le interesaría al propietario, pues existen otras personas a las que también importa saber la situación de la citada empresa, quienes son:

1. Propietario.
2. El estado.
3. Los acreedores.

c. ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION

El estado de costo de producción tiene por objeto recapitular los tres factores siguientes: Material directo, más trabajo directo, más gastos de producción o explotación que en este caso son los que forman el costo de producción, explicará el administrador o el contador de la granja cuanto ha gastado en cada uno de los elementos que han entrado en la formación o producción o explotación.

d. ESTADO DE CAMBIO DE SITUACION FINANCIERA

El estado de cambio de situación financiera, es aquel que indica las partidas que entre dos fechas modificaron la situación financiera de una empresa, ordenándolas en origen de recursos y aplicación de recursos. Lo anterior ha motivado que a este estado se le conozca también con el nombre de "origen y aplicación de recursos".

Origen de recursos. En todo tipo de empresa los recursos provienen de las cuatro fuentes siguientes:

1. De la utilidad neta.
2. Por disminución de activo.
3. Por aumento de capital.
4. Por aumentos de pasivos.

Las tres primeras proporcionan recursos propios y la cuarta son los recursos obtenidos de personas ajenas a la empresa.

Aplicación de recursos. Los recursos obtenidos de las - - fuentes antes mencionadas pueden ser aplicados renglones a los siguientes renglones:

1. Absorber la pérdida neta.
2. A un aumento de activo.
3. A una disminución de capital.
4. A una disminución de pasivo.

Este estado presenta en forma lógica las dos fuentes de recursos ajenos y propios de la empresa, en un período determinado, mostrando en forma apropiada los canales a través de los -- cuales se obtuvieron los recursos, así como la aplicación que - se hizo de ellos.

e. FECHA DE FORMULACION Y PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

La fecha de formulación de los estados financieros, es un factor importante para su debida interpretación.

Normalmente se elige como ejercicio contable el período -- comprendido del 1°. de enero al 31 de diciembre; esto obedece - más que nada, a la influencia que ejerce la costumbre del go - bierno de considerar su ejercicio fiscal comprendido dentro del período citado y al efecto psicológico que produce la termina - ción de un año.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIDO COMPRENDIDO

VENTAS:

Nuevo Fértil Blanco
 Nuevo Fértil Rojo
 Nuevo Comercial Blanco
 Nuevo Comercial Rojo
 Yema
 Aves de Desecho
 Gallinaza
 Otros Ingresos

TOTAL:**COSTO DE VENTAS:**

Nuevo Fértil Blanco
 Nuevo Fértil Rojo
 Nuevo Comercial Blanco
 Nuevo Comercial Rojo
 Yema
 Aves de Desecho

TOTAL:**UTILIDAD-PERDIDA BRUTA:**

Nuevo Fértil Blanco
 Nuevo Fértil Rojo
 Nuevo Comercial Blanco
 Nuevo Comercial Rojo
 Yema
 Aves de Desecho
 Gallinaza
 Otros Ingresos

TOTAL:**GASTOS DE OPERACION:**

Gastos de Administración
 Gastos de Venta
 Gastos Financieros y otros

TOTAL:**UTILIDAD-PERDIDA DE OPERACION:**

Particip. Utilid. a Trabaj.
 Impuesto Global Empresa

UTILIDAD-PERDIDA NETA:

AVICOLA, S.A.

BALANCE GENERAL AL _____ DE _____ DE 198__

ACTIVOCIRCULANTE

Caja y Bancos
 Cuentas por Cobrar
 Clientes
 Documentos por Cobrar
 Documentos descontados
 Funcionarios y empleados
 Anticipo a proveedores
 Deudores Diversos
 Impuesto al Valor Agregado
 Tesorería

Inventarios al Costo

Harvo
 Materias Primas y Medicinas
 Alimento
 Envases y Paquetes
 Papelería
 Materiales y Refacciones
 Provisiones p/fluct. de Invent.

Población de Aves:

Aves en crianza.
 Aves en postura
 agotas. Aves. en Postura

FIJO

Terrenos
 Construcciones
 Maquinaria y Equipo
 Equipo de Transporte
 Mobiliario y Equipo
 Equipo para aves
 Herramientas y Utiles
 Depreciación Acumulada
 Apropiasiones en proceso

DIFERIDO

Gastos por amortizar
 Pagos Anticipados
 Sueldos y Salarios por distribuir

OTROS ACTIVOS

Depositos en Garantía
 Inver. en acciones y Oblig.

SUMA EL ACTIVO.....

PASIVOCIRCULANTE

Proveedores
 Acreedores diversos
 Doctos. p/pagar a Corto Plazo

CAPITAL

CAPITAL CONTABLE
 Capital Social
 Reserva Legal
 Util. o Pérd. Ejerc. en Curso

SUMA EL PASIVO Y CAPITAL

GRANJA AVICOLA "X"

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION DEL _____ AL _____ DE _____ 19 _____

PRODUCCION AVICOLA:

MATERIALES DIRECTOS	\$ 0.00	
TRABAJO DIRECTO	<u>0.00</u>	0.00
GASTOS DE PRODUCCION	0.00	
OTROS GASTOS	<u>0.00</u>	0.00

PRODUCTOS EN PROCESO

INVENTARIO INICIAL	0.00	
--------------------	------	--

MENOS:

INVENTARIO FINAL	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
COSTO DE PRODUCCION		0.00

MENOS:

VARIACION DE MAS	0.00	
------------------	------	--

MAS:

VARIACION DE MENOS	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
--------------------	-------------	-------------

COSTO DE PRODUCCION AVICOLA		0.00
-----------------------------	--	------

ESTADO DE CAMBIO DE SITUACION FINANCIERA POR EL PERIODO
COMPRENDIDO DEL _____ DE _____ AL _____ DE 19 _____

	VALORES		
	<u>Parcial</u>	<u>Total</u>	<u>1</u>
<u>ORIGEN DE RECURSOS</u>			
PROPIOS			
Utilidad Neta	0.00		
Inventarios	0.00		
Venta de Activos fijos	0.00		
Depreciaciones	0.00		
Amortisaciones	0.00		
Agotamientos	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0</u>
AJENOS:			
Obligaciones contraidas		<u>0.00</u>	
Recursos Obtenidos		<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
<u>APLICACION DE RECURSOS:</u>			
Aumentos de Activo:			
Existencias en Efectivo	0.00		
Clientes	0.00		
Terrenos	0.00		
Edificios e instalaciones	0.00		
Maquinaria y Equipo	<u>0.00</u>		
Disminuciones de Pasivo			
Proveedores	0.00		
Documentos por Pagar	<u>0.00</u>		
RECURSOS APLICADOS		<u>0.00</u>	<u>0.00</u>

3.7. LIBROS QUE SE UTILISAN

Sea tres los libros principales y están obligados a llevar-
los aquellos causantes cuyo activo sea de \$5,000.00 o más y que-
tengan ingresos anuales de \$150,000.00 en adelante, los cuales -
deberán ser autorizados por la oficina Federal de Hacienda de la
jurisdicción del causante.

Estos libros son el Diario, El Mayor y el de Inventarios y
Balances. A este respecto el Código de Comercio dispone lo si-
guiente:

"Artículo 33.- El comerciante está obligado a llevar cuen-
ta y razón de todas sus operaciones en tres libros a lo menos --
que son: El Libro de Inventarios y Balances, El Libro General -
de Diario y el Libro Mayor o de cuentas corrientes.

Las sociedades y compañías por acciones llevarán también un
libro o libros de Actas, en las que constarán todos los acuerdos
que se refieran a la marcha y operaciones sociales, tomados por-
las juntas generales y los consejos de administración".

"Artículo 34.- Los libros que se prescriben de rigurosa ne-
cesidad en el orden de la contabilidad mercantil estarán encua-
darnados, forrados, foliados y sellados con el timbre correspon-
diente en la forma que prevengan las leyes.

"Artículo 35.- Los comerciantes podrán llevar los libros -
por sí mismos o por personas a quienes autoricen para ello".

"Si el comerciante no llevare los libros por sí mismo, se presumirá concedida la autorización al que los lleve, salvo prueba en contrario".

"Artículo 36.- Los libros de los comerciantes se llevarán en idioma español, con claridad, por orden progresivo de fechas y operaciones, sin dejar huecos y en manera alguna podrán ser alternados. Los errores que en ellos se cometan se salvarán por nuevo asiento relacionado con la partida errada".

Libro Diario

El objeto de este libro es registrar en orden cronológico todas las operaciones de la empresa mediante escrituras o partidas que se denominan asientos. El Código de Comercio en su Artículo 39 dice:

"Artículo 39.- En el libro diario se asentará por primera partida el resultado del inventario de que trata el artículo anterior, dividido en una o varias cuentas consecutivas, según el sistema de contabilidad que se adopte.

"Seguirán después día por día, y según el orden en que se vayan haciendo, todas las operaciones que haga el comerciante en su tráfico, por cuenta propia o ajena, designando las circunstancias y carácter de cada operación y el resultado que produce a su cargo o descargo: De modo que cada partida manifieste quien sea el acreedor y quien sea el deudor en el negocio que se refiere.

"Cuando las operaciones sean numerosas, cualquiera que sea su importancia, o cuando hayan tenido lugar fuera del domicilio, podrán anotarse en un solo asiento las que se refieran a cada -- cuenta y se hayan verificado en cada día; pero guardando en la -- expresión de ellas, cuando se detallen, el orden mismo en que se hayan verificado.

"Se anotarán, asimismo, en la fecha en que las retire de ca ja las cantidades que el comerciante tome a su cargo, y se llevarán a una cuenta especial que al intento se abrirá en el Libro - Mayor.

Cada asiento está compuesto de las siguientes partes o elementos:

1. Fecha de la operación
2. Su número de orden o partida
3. Folio de la cuenta en el libro mayor
4. Título de la cuenta o cuentas que deben ser afectadas
5. Concepto de la operación
6. Importe de la cantidad por la que debe cargarse cada -
cuenta
7. Importe de la cantidad por la que debe abonarse cada -
cuenta
8. Antes de las columnas de cargo y abono existe una column na parcial que se emplea cuando una cuenta comprende va rias partidas o conceptos, cuyo total debe pasar a la -
columna de cargos o abonos

Libro Mayor

El libro Mayor es aquel en que se llevan las cuentas dedicando para ello una página o folio que se encabeza con el título de la cuenta. El Código de Comercio dice en su artículo 40.

"Artículo 40.- Las cuentas corrientes con cada objeto o persona particular, se abrirán por Debe y Haber en el Libro Mayor: Y a cada cuenta se trasladarán, por orden riguroso de fechas los asientos del diario".

Los asientos que se practiquen, se toman del Libro Diario, pues como se ha visto, en este libro se indican las cuentas que deben ser cargadas o abonadas con la respectiva cantidad.

Cada asiento en el Libro Mayor consta de las siguientes partes:

1. Fecha
2. Contra-cuenta o sea la correlativa que se afecte. Si son varias las contra-cuentas, solamente se indica "Varios".
3. Número del folio del Diario de donde proviene el asiento.
4. Importe.
5. Hay dos formas de llevar las cuentas:
 - a. A doble página sin saldos
 - b. A página sencilla determinando saldos

Libro de Inventarios y Balances

Este libro es obligatorio según el Código de Comercio, que en su artículo 38 establece, lo siguiente:

"Artículo 38.- El libro de inventarios y balances empezará por el inventario, que deberá formar el comerciante al tiempo de dar principio a sus operaciones y contendrá:

- a. La relación exacta del dinero, valores, créditos, efectos de todas clases apreciados en su valor real y que constituyen su activo.
- b. La relación exacta de las deudas y toda clase de obligaciones pendientes si las tuviera y que formen su pasivo.
- c. Fijará en su caso, la diferencia exacta entre el Activo y el Pasivo, que será el Capital con que principia sus operaciones".

"El comerciante formará además anualmente y extenderá en el mismo libro, el Balance General de sus negocios con los pormenores expresados en este artículo, y de acuerdo con los asientos del Diario, sin reserva ni omisión alguna, bajo su firma y responsabilidad".

4. CONTROL INTERNO

4.1. DEFINICIONES

El concepto de Control interno es sumamente amplio y complejo por tal motivo las definiciones que han expresado algunos autores sobre el Control Interno son desde diferentes puntos de vista.

Máximino Anzures (Contabilidad General, Mex.).

- "El Control Interno es la debida protección de los bienes de una empresa y que se deriva de su eficiente organización en los aspectos contables, administrativos y legales".

J. Gómez Morfín (El Control Interno en los negocios, Mex.)

- "El Control Interno consiste en un plan coordinado entre contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita".

Boletín No. 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría del I.N.C.P.

- "Es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica, en este sentido, el término "Administración" se emplea para designar el conjunto de actividades - necesarias para lograr el objeto de la entidad económica.

Abarca, por lo tanto, las actividades de Dirección, financiamiento, promoción, producción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quienes depende su conservación y crecimiento".

Definición del Instituto Americano de Contadores (boletín).

- "El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una organización para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas -- prescritas por la dirección".

De acuerdo a las definiciones anteriores, considero que:

- El control interno es el conjunto de métodos por medio de los cuales se coordinan los factores técnicos y humanos, así como las políticas y procedimientos establecidos por la administración, con el fin de proteger sus activos, la obtención de información objetiva, veraz y oportuna, así como incrementar la --

eficiencia de sus operaciones y seguir las políticas establecidas por la Dirección.

6.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los principales objetivos que persigue el sistema de control interno son:

1. Obtener información oportuna, veraz y confiable.
 2. La protección de los intereses patrimoniales de la empresa.
 3. Promover la eficiencia de las operaciones.
 4. La adhesión a las políticas prescritas.
- a. Obtener información oportuna, veraz y confiable.

- Una de las funciones más importantes de la administración es la toma de decisiones y para que se cumplan según las políticas y los objetivos establecidos debe de contar con un instrumento valioso llamado información, la cual debe de ser oportuna, correcta y confiable, ya que si adoleciera de una de estas cualidades originaría que se tomaran decisiones equivocadas que causarían pérdidas para la empresa.

- b. La protección de los intereses patrimoniales de la empresa

- Uno de los objetivos más importantes del control interno es la protección de los bienes de la empresa y se obtiene por di

ferentes medidas de seguridad y control que son:

Las pólizas de seguros para proteger todos los activos de la empresa, esta póliza se debe ajustar a las necesidades de cada negocio.

Todos los empleados que manejen efectivos o tengan bajo custodia valores propiedad de la empresa deben de estar afianzados y ser únicos responsables en caso de pérdida, para lo cual se les conferirá la autoridad suficiente evitando que otras personas ajenas puedan tener acceso a los activos en custodia.

Otra medida de control de los activos la proporciona el Departamento de contabilidad, toda vez que la información contable constituye una herramienta de control interno de la administración de la empresa. Así pues el departamento de contabilidad -- lleva registros auxiliares apropiados para verificar y corregir -- si es necesario la existencia física de los activos, por ejemplo: la comprobación de la existencia física de mercancías se verifica contra el saldo de las tarjetas auxiliares de almacén.

- El saldo de clientes contra las notas o facturas que están en poder del departamento de cobranzas.

- La existencia en caja contra el importe que se determine del arqueo de efectivo y valores.

- Los saldos de acreedores, proveedores y documentos por cobrar se verifican o contra las confirmaciones o estados de cuenta que los mismos nos envíen.

- El saldo del banco se verifica con el estado de cuenta - que nos envía la institución bancaria.

c. Promover la eficiencia de las operaciones

La dirección de la empresa se ejerce con un cuidado sumamente especial sobre los costos y gastos, la calidad y cantidad de los productos que venden, ya que una información y vigilancia -- adecuada sobre estos conceptos, serán necesarios para que la empresa comercial prospere.

Los elementos con que cuentan las empresas medianas y grandes para promover la eficiencia de sus operaciones son: Programas de entrenamiento del personal, control de calidad, estudio de tiempos y movimientos gráficos y estadísticas de ventas, controles presupuestales, etc.

La información en general le interesa a la dirección para saber las posibles variaciones en las diferentes actividades y si ya existen todas las medidas correctivas con el fin de obtener la eficiencia operacional.

d. Adhesión a las políticas prescritas por la administración

Constituye la unión de una información adecuada de la protección de los bienes de la empresa y de estimular la eficiencia de sus operaciones, estos objetivos son unificados por el criterio y estrategias que guían los destinos del negocio.

Las políticas que se establezcan dentro de una empresa se -

deben basar en un razonamiento lógico y sucesivo las que deben perseguir las metas fijadas por la administración.

Estas políticas son reglas o estatutos que se deben cumplir para evitar que los diferentes criterios puedan crear conflictos en los objetivos de la empresa.

De lo anterior se desprende que en el marco de un buen sistema de control interno se deben establecer objetivos, políticas, funciones, líneas de autoridad y niveles de responsabilidad.

4.3. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Para lograr los objetivos que persigue el Control Interno es necesario recurrir a los siguientes elementos:

- a. Organización.
- b. Procedimientos.
- c. Personal.
- d. Supervisión.

1. Organización. Las funciones de una empresa avícola son variadas y complejas, por lo tanto un solo hombre (director, gerente o propietario) no podría cubrirlo física y mentalmente de tal suerte que las distintas actividades de la empresa tendrán que delegarlas en varios empleados especializados y fijar sus responsabilidades y poderes, a los cuales tendrá que coordinar y supervisar con el fin de organizar adecuadamente la administración de la empresa; para lograr este objetivo se tiene que con--

tar con los siguientes elementos:

- Dirección.
- Coordinación.
- División de labores.
- Asignación de responsabilidades.

Dirección tendrá como finalidad la satisfacción de objetivos establecidos de antemano por medio de ciclos operacionales a través del esfuerzo humano, es decir, las características de administración, establecerá la estructura de la empresa.

Coordinación. Se debe disponer metódica y ordenadamente -- los recursos humanos con el trabajo, con el propósito de que puedan ejercerse todas las funciones jerárquicas, éstas son: Dirección, control, asesoramiento y operación con el fin de una administración más efectiva.

- División de Labores. Consiste en la asignación oficial a cada empleado de su trabajo, de acuerdo a su nivel jerárquico, tratando que el trabajo de uno sea complemento del trabajo de -- otro empleado, con el objeto de evitar errores y posibles fraudes; además que de esta manera ningún empleado tendrá control absoluto sobre las operaciones de la empresa.

- Asignación de Responsabilidades. A todos los empleados de la pirámide jerárquica es indispensable marcarles los límites de su responsabilidad para con su trabajo, para esto, es necesario especificarles ante quien tienen autoridad para poder respon

dar de su trabajo, es recomendable que nadie tenga más de un jefe; ya que pueden suscitarse contraórdenes con respecto a sus responsabilidades.

- **Procedimientos.** Son los medios de acción necesarios para el control de los registros contables y para la clasificación de la información en base a los instructivos y manuales de la contabilidad, en la práctica los procedimientos comprenden:

Planeación y Sistematización. Comprende los manuales de procedimientos que incluyen medios de control para fomentar la eficiencia y evitar los errores en las operaciones y transacciones de los registros originales.

El manual de procedimientos está formado por el catálogo de cuentas, Instructivo del Catálogo, guía de contabilización, organigramas y gráficas del flujo de las operaciones.

En la actualidad existen técnicas tales como control presupuestal, estudio de tiempos y movimientos, implantación de estándares de distribución y servicios, equipos modernos de contabilización, etc., que ayudan a obtener un mejor grado de planeación y sistematización de las actividades de la empresa.

- **Registros y formas.** Son necesarias para la implantación de un sistema de control interno eficiente, su utilidad depende de un apropiado diseño y éste debe ser sencillo y simplificado, sin disminuir el flujo de operaciones para que facilite a quienes lo emplean, el registro oportuno y correcto de datos a un --

costo mínimo.

El diseño debe idearse de tal forma que incluya todos sus posibles usos a fin de que el número de registros y formas sea el mínimo para que sea práctico, mediante el correcto diseño de formas y registros; se logra el control de las operaciones en sus diferentes etapas.

Informes. La información interna debe de tener requisitos y cualidades indispensables como son:

Claridad, consistencia, ser sistemática, oportuna, veracidad y objetividad para que pueda servir favorablemente a la administración para vigilar, supervisar y contratar las diferentes actividades con el fin de tomar decisiones favorables y corregir deficiencias.

La información puede ser de todo tipo: Contable, administrativa, financiera, gráfica, estadística de cuentas, a compra, etc., a las personas a quienes interesa conocer esta información son: Acreedores para el otorgamiento de créditos a la empresa, al gobierno para el pago de sus impuestos, a los trabajadores para el correcto cumplimiento de sus labores y conocimientos de la participación de utilidades y por último a los directivos para el desempeño de sus funciones administrativas.

- Personal. Para llevar a cabo el control interno y todas las actividades de la empresa se requiere del elemento humano para realizar los métodos, procedimientos y políticas establecidas por la administración.

Generalmente el personal de la empresa tiene diferentes conocimientos académicos, experiencias, habilidades y puntos de -- vista sobre el trabajo que se desarrolla en la entidad económica, estas características se deben tomar en cuenta por los directi-- vos con el fin de coordinar y alcanzar los lineamientos prescri-- tos.

Los elementos del personal que intervienen son:

- Entrenamiento.
- Eficiencia.
- Moralidad
- Retribución.

Entrenamiento. Es de gran importancia la capacitación del personal, ya que al adiestrarlo está obteniendo un elemento que difícilmente cometerá errores.

Eficiencia. Como consecuencia del adiestramiento la empresa contará con personal eficiente (se debe tomar en cuenta que - este personal ya está preparado técnicamente), el cual le ahorra tiempo y por lo tanto erogaciones en numerario por concepto de - horas extras.

- **Moralidad.** Es requisito indispensable saber cual es la conducta de los empleados, cuales son sus antecedentes y de - - acuerdo a la función que desempeñarán se efectuarán exámenes más eficaces.

- **Retribución.** Es mucho muy importante el importe del - -

sueldo se devengará cada empleado, nunca deberá ser requitico, - ya que el personal bien retribuido presentará mejor sus servicios para que la empresa pueda realizar sus propósitos.

- La retribución deberá ser de acuerdo a la capacidad, habilidades, esfuerzo y responsabilidad de cada empleado.

- Supervisión. Este elemento consiste en la constante vigilancia por parte de los jefes hacia los subordinados de la asignación y ejecución de las labores, con el fin de evitar duplicidad de actividades, tortuguismo y así lograr la máxima eficiencia con la mutua satisfacción.

La supervisión se aplicará a todos los niveles de responsabilidad, por diferentes jefes y empleados de manera formal e informal, esta revisión podrá ser por:

- Empleado del mismo nivel: Cuando las actividades de dos o más empleados se complementan y cuando el trabajo de uno proporciona una verificación de la exactitud del otro.

Revisión de los jefes de departamento a la actividad de los subordinados.

Cuando la información de un departamento se complementa con la de otro.

Por el departamento de auditoría interna que revisará y vigilará todas las actividades de la empresa, con el fin de verificar si se ha cumplido según el control interno establecido.

De esta manera se pueden localizar deficiencias en el flujo de las operaciones y responsabilidades de cada área para corregirlas y evitarlas en un futuro y obtener un control interno - - efectivo.

4.4 CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE UNA GRANJA AVICOLA

A. GENERAL

1. ¿Las personas que registran contablemente las transacciones de la empresa son depositarias o manejan algún activo circulante?
2. ¿Se usan Manuales de Contabilidad?
3. ¿Los registros contables están al día?
4. ¿La empresa cuenta con un organigrama, en el cual se especifican las funciones de empleados y funcionarios?
5. ¿Los empleados que manejan valores se encuentran debidamente afianzados?
6. ¿Las cuentas bancarias están a nombre de las empresas?
7. ¿La compañía cuenta con cobertura de seguros a sus activos?
8. ¿Las personas que verifican los cálculos de los ingresos por dividendos e intereses, son independientes de quienes tienen los valores bajo su custodia?
9. ¿Son independientes del personal que elabora la nómina quienes comparan periódicamente:
 - a). Horas trabajadas contra horas según nómina?
 - b). Sueldo pagado contra tabuladores o contratos?

10. ¿Se utilizan relojes marcadores para registrar las horas trabajadas?
11. ¿Existen rotación en las actividades de los empleados?
12. ¿Todos los empleados toman vacaciones?

B. CAJA GENERAL

1. ¿Las entradas a caja se manejan por medio de recibos - prefoliados?
2. ¿Se preparó una relación detallada de ingresos?
3. ¿Las funciones del cajero son totalmente independientes? de las del Departamento de contabilidad?
4. ¿El empleado responsable de preparar el depósito:
 - a). Efectúa el depósito en el banco?
 - b). Tiene acceso a las cuentas de clientes?
 - c). Desempeña sus labores en un departamento independiente al de contabilidad?
5. ¿La ficha de depósito sellada es recibida por el departamento de contabilidad?
6. ¿Los cheques devueltos por el Banco son recibidos?
7. ¿Los cheques postdatados se depositan al día siguiente - de su recepción?
8. ¿El total de ingresos a caja se compara con la ficha de

depósito del banco?

9. ¿Se expiden cheques al portador?
10. ¿Los cheques que se expiden llevan firmas mancomunadas?
11. ¿El importe de los cheques se protege?
12. ¿Los cheques inutilizados se cancelan y se archivan?
13. ¿Las personas que preparan cheques son las mismas que autorizan los pagos?
14. ¿Las personas que preparan los cheques, comparan los datos de los anotados en el cheque?
15. ¿Se cancelan los documentos pagados?
16. ¿La custodia de los cheques firmados queda bajo la responsabilidad de un empleado que tenga acceso a los fondos de caja?
17. ¿La custodia de las chequeras está a cargo de un funcionario distinto a los que tienen firmas autorizadas?
18. ¿Los trasposos de fondos entre cuentas bancarias, son registrados de inmediato?
19. ¿Se realizan conciliaciones bancarias mensualmente?
20. ¿La persona encargada de las conciliaciones tiene funciones independientes a las de recepción de fondos?

21. ¿La persona encargada de las conciliaciones, recibe del banco directamente en sobre cerrado los estados de cuenta?
22. ¿La persona que realiza las conciliaciones verifica las sumas de los libros de ingresos y egresos.
23. ¿Se realizan arquezos sorpresivos de caja?
24. ¿Los cheques para reembolsar la caja se expiden a nombre del cajero?
25. ¿Los documentos que paga el cajero son cancelados al momento de liquidarlos?
26. ¿El pago de nómina lo realiza el cajero?
27. ¿El cajero es independiente a la preparación de los sobres de pago?
28. ¿Personas independientes al pago de nómina cotejan los recibos de pago con la nómina, por lo que respecta a nombre del empleado, fecha, importe del pago, R.F.C.?

C. VENTAS, CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

1. ¿La relación de pedidos es preparada por personal independiente al personal de embarque, facturación y recepción de ingresos?
2. ¿Se lleva numeración progresiva de los pedidos?

3. ¿El personal de ventas es independiente de las funciones de embarque, facturación e ingresos?
4. ¿Los créditos son otorgados por personas independientes del personal de ventas?
5. ¿El personal de embarque y entrega es independiente a:
 - a). Facturación?
 - b). Registro de ventas?
 - c). Ingresos?
 - d). Ventas?
6. ¿Las facturas son comparadas con los pedidos, remisiones o órdenes de embarque?
7. ¿Se verifican precios e importes de las facturas?
8. ¿El concentrado de ventas es revisado por un empleado independiente de este departamento y comparado con las facturas que lo originaron?
9. ¿El total de ventas es conciliado contra los recibos de ventas de contado más los cargos a cuentas por cobrar?
10. ¿Los empleados que manejan las cuentas de clientes son independientes de las funciones de ventas y caja?
11. ¿El saldo del mayor de clientes es conciliado con los auxiliares de esta cuenta?
12. ¿Se preparan y se envían estados de cuenta periódicamente a los clientes?

13. ¿Se preparan relaciones de documentos vencidos?
14. ¿La cancelación de cuentas incobrables es autorizada -- por funcionarios independientes de cobranzas?
15. ¿Las cuentas en litigio están en manos de funcionarios independientes de cobranzas o del cajero?

D. INVENTARIOS

1. ¿Se lleva el sistema de inventarios perpetuos?
2. ¿El almacenista es independiente en sus funciones a las del encargado del Mayor Auxiliar?
3. ¿Personal independiente el almacenista aprueba los - - ajustes al inventario?
4. ¿Personal independiente al almacenista:
 - a). Hace el recuento físico?
 - b). Verifica y supervisa el inventario físico?
5. ¿Las notas de entrada al almacén están impresas y prefoliadas?
6. ¿Las notas de entrada al almacén están controladas por empleados independientes del almacenista y del encargado de los auxiliares?
7. ¿Los vales de salida del almacén están impresos y prefoliados?

8. ¿Los vales de salida del almacén están controlados por personal independiente al almacenista y del encargado de los auxiliares?
9. ¿La vigencia del seguro del almacén es actual?
10. ¿La cobertura del seguro es la requerida en función del valor de los inventarios?

E. COMPRAS, CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR

1. ¿Los contratos firmados con los proveedores son celebrados por funcionarios del departamento de compras?
2. ¿La relación detallada de los proveedores es preparada por personal independiente a las funciones de:
 - a). Recepción de mercancías?
 - b). Tramitación de pago de facturas?
3. ¿Los pedidos están basados en las requisiciones del almacenista?
4. ¿Se solicitan varias cotizaciones a diferentes proveedores a fin de adquirir los artículos en la calidad deseada y a los precios más bajos del mercado?
5. ¿Las cotizaciones son revisadas por personal ajeno al Departamento de compras?

6. ¿Las compras son autorizadas por personas independien--tes a las que solicitan la cotización?
7. ¿El almacenista relaciona detalladamente los reportes - de entrada al almacén?
8. ¿La relación de reportes de entrada al almacén es compa- rada con los pedidos y las facturas de proveedores?
9. ¿El personal que recibe la mercancía es independiente - de:
 - a). Revisión de facturas?
 - b). Compras?
 - c). Registro de Auxiliares?
10. ¿Las facturas de los proveedores son sometidas a revi--sión:
 - a). Aritmética?
 - b). Con el pedido?
 - c). Con el reporte de entrada al almacén?

5. EFICIENCIA FINANCIERA

5.1. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

El análisis de Estados Financieros tiene por fin explicar - a terceras personas interesadas en la lectura de los mismos, - - cual es el significado de las cifras que ellos presentan, ya que por sí solas resultan insuficientes para explicar el sentido de la situación o de la productividad de una empresa.

Para poder llevar a cabo la investigación posterior se debe hacer patente la importancia y significado de las cifras mediante la simplificación y comparación de sus relaciones, o sea, analizar los Estados Financieros; así como la forma de presentar y utilizar las cifras, hace que se obtengan conclusiones correctas o incorrectas, referidas claro está a la política financiera - - adoptada por la empresa.

El análisis de los Estados Financieros puede ser interno o externo.

a. El primero se hace para fines administrativos, teniendo el analista un contacto íntimo con la empresa, además de tener - acceso a los libros de contabilidad y a todas las fuentes de información.

b. El análisis externo. El analizador no tiene contacto directo con la empresa y su única información es aquella que la empresa juzga pertinente proporcionarle.

Debido a esto los resultados de los trabajos del analizador interno son más satisfactorios que los de un analizador externo.

MÉTODOS DE ANÁLISIS

Los métodos de análisis son un medio y no un fin, son simplemente caminos para medir y comparar hechos, sin poder por ello, substituir al pensamiento ni a la experiencia acumulada. Su valor radica en la información que suministran para ayudar a hacer correctas y definidas decisiones.

Las funciones básicas de los métodos de análisis de los Estados Financieros son:

- a). Simplificar las cifras y sus relaciones
- b). Hacer factible las comparaciones

Estas dos funciones se logran mediante la aplicación de métodos estadísticos.

La simplificación considerada como una de las principales reglas para el analista financiero, debe tender a concentrar la atención, tanto en la magnitud de las cifras como en la magnitud de las relaciones existentes entre ellas; la simplificación cambia la forma de expresión de las cifras y de sus relaciones, pero no su valor, obteniéndose como resultado el penetrar en la --

esencia de los Estados Financieros y en su valor intrínseco.

Existen dos clases de comparaciones:

a. Comparaciones verticales. Son aquellas que se hacen entre el conjunto de Estados Financieros pertenecientes a un mismo período. El factor tiempo se considera incidentalmente ya que lo que se trata de obtener es la magnitud de las cifras y de sus relaciones.

b. Comparaciones horizontales. Son aquellas que se hacen entre los estados financieros pertenecientes a varios períodos.

La consideración y debida ponderación del factor tiempo tiene capital importancia, debido a que el tiempo es el origen de los cambios.

- Métodos de Análisis Vertical.

Los métodos se derivan de las comparaciones verticales, su importancia estriba en que gracias al uso de estos métodos estamos en condiciones de confirmar si la empresa cumple con su función financiera en forma adecuada o de lo contrario podemos conocer los defectos de que adolece para así corregirlos y consecuentemente asegurar la vida de la empresa.

- Dentro de los métodos de análisis vertical más importantes son:

- a). Método de razones simples
- b). Método de razones estándar

Método de razones simples.

Es la comparación de dos cifras a fin de determinar la diferencia aritmética o la interdependencia geométrica.

Su función se limita a servir de auxiliar para el estudio de cifras de los negocios, señalando probables puntos débiles.

No es conveniente limitar el número de razones ni su aplicación en cada caso concreto tampoco debe usarse abundantes razones para un mismo fin, puesto que al igual que en el caso anterior resultaría nocivo, dándonos por resultado una complicación en lugar de simplificar las cifras.

Por lo tanto el analizador debe hacer una elección de razones significativas, dependientes entre sí para que resulten lógicas y útiles.

Las razones son un conjunto de comparación de cifras; las series de comparaciones tienen un campo inagotable y existen tantas razones como número de combinaciones pueden hacerse con los elementos que integran los Estados Financieros, pero me limitaré a enunciar las que a mi juicio consideré de mayor significación y trascendencia, razones clásicas que pueden ser determinantes en los Estados Financieros de la mayoría de las negociaciones.

El cálculo de estas razones se limita a la división del primer elemento entre el segundo.

Razón de Capital de Trabajo

Se determina dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante; el capital de trabajo es la parte del activo circulante que no tenemos comprometido con el pasivo circulante.

Esta razón significa la capacidad del negocio para hacer -- frente a obligaciones a corto plazo y su significado está condicionado a la calidad de los integrantes del Activo circulante, - principalmente cuentas por cobrar e inventarios.

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \text{INDICE DE SOLVENCIA}$$

La razón tradicional es de 2/1.

PRUEBA DEL ACIDO

Es una razón complementaria de la del Capital de Trabajo. - Se determina dividiendo el activo de inmediata realización, generalmente es Activo Circulante menos Inventario entre el pasivo - circulante.

Significa que es el elemento de juicio para determinar la - capacidad de pago. Es una medida básica de comparación cuyo objeto es normar el juicio y orientar posteriores investigaciones; tiene su fundamento en lo empírico de los negocios y su utilidad se apoya en el proceder práctico de los hombres de negocios.

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \text{MARGEN DE SEGURIDAD}$$

La razón tradicional es de 1/1.

Su objeto es comparar los activos rápidos para saber la suficiencia que existe para cubrir los pasivos rápidos.

Razón de Pasivo Total o Capital Contable Tangible

Se determina dividiendo el pasivo total del negocio entre el capital contable tangible, entendiéndose por pasivo total, a todos los pasivos circulantes más los pasivos a largo plazo, que deban pagarse en el futuro, sin incluir ingresos por devengar, - reservas para contingencias y por capital contable tangible como el capital contable menos los activos intangibles que son: Crédito mercantil, patentes y marcas, gastos de organización, gastos de experimentación y desarrollo.

Tiene como significado el mostrar hasta que grado la inversión propia tiene preponderancia sobre la inversión ajena, o sea, hasta que grado el negocio está sujeto a los acreedores. La medida básica de comparación es de uno a uno.

Nos señala la posible desproporción entre las entregas citadas y la probable insuficiencia de capital propio. Constituye una medida de protección para los acreedores en el caso de una liquidación.

Una razón entre pasivo y capital contable demasiado grande nos indica que sus oportunidades de obtener fondos mediante préstamos adicionales son pequeñas.

También es posible tener una relación entre pasivo y capi--

tal contable demasiado baja; esto nos indica que ya sea el pasivo a corto plazo o a largo plazo, puede ser inadecuado o bien -- que se cuenta con un capital contable excesivo.

Ventas Netas a Inventarios

Durante el ciclo anual de los negocios, el activo circulante está cambiando de naturaleza, el dinero se convierte en inventario, los inventarios en saldos a cargo de clientes y éstos en efectivo. La demora más allá del período considerado normal dentro de la empresa, indicará falta de eficiencia en el manejo de las inversiones respectivas y por tanto una reducción en las utilidades.

Los inventarios dentro del activo circulante, son los que tienen menor capacidad de pago, ya que tienen como característica la fluctuación de sus valores, cosa que no sucede con otros elementos del activo circulante.

Sirve para apreciar el período durante el cual han de convertirse los inventarios en numerario o en saldos de clientes; su relación de dependencia no es muy grande debido a que las ventas no dependen de la magnitud de los inventarios, ni la acumulación de inventarios depende de las ventas, la inversión de inventarios debe ser proporcional a las ventas.

Rotación de Cuentas por Cobrar.

Se determina dividiendo las ventas anuales, preferiblemente las ventas a crédito, entre el promedio de cuentas por cobrar has

ta fin de año.

Su objetivo es mediar la liquidez de las cuentas por cobrar. Nos representan el número de veces que hemos cobrado nuestras -- ventas.

Esta razón puede ser demasiado alta o demasiado baja. Así una rotación demasiado alta, en las cuentas por cobrar puede indicar una política de crédito innecesariamente severa, que nos está quitando ventas, eliminando a clientes morosos. En contraste, una rotación de cuentas por cobrar excepcionalmente baja, indicará una congelación de fondos, se estaría obstruyendo el flujo de fondos para reinversión de inventarios.

Una medida más exacta de la morosidad de las cuentas por cobrar, se obtiene mediante la antigüedad de las cuentas; y consiste en clasificar las cantidades correspondientes de cada cuenta de acuerdo con el período que ha transcurrido desde su presentación.

VENTAS A CREDITO
PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR

Rotación de Inventarios

Se determina dividiendo el costo de los artículos vendidos entre el inventario promedio.

Su objetivo es darnos a saber que tan rápido es el flujo de fondos a través del depósito de inventarios y que tan circulante es nuestro inventario. La relación de rotación nos proporcione-

una idea acerca de si el inventario deficiente o excesivo en relación con nuestro volumen de ventas.

Esta rotación puede ir decreciendo, ser excepcionalmente baja o por el contrario, excepcionalmente alta.

Cuando la rotación es excepcionalmente baja, nos sugiere -- que el inventario puede ser obsoleto o bien, cuando menos que -- hay existencias de poco movimiento, o se tienen los inventarios mínimos o indispensables para satisfacer las demandas del departamento productivo.

Una rotación de inventarios excepcionalmente alta, tampoco es muy buena, puede indicar que se están perdiendo ventas provechosas debido a la carencia de existencias, en otras palabras, -- se está produciendo para vender sin considerar que también se debe vender para producir.

En conclusión, las ventas deben ser provechosas, contrariamente a ciertas opiniones, no podemos perder un poco en la venta de cada artículo y reponerlo con volumen.

COSTO DE VENTAS INVENTARIO PROMEDIO

METODO DE RAZONES ESTANDARES

Consiste en comparar cifras de estudios financieros con razones o relaciones estandard.

El objetivo de comparar es precisar las analogías y diferencias de lo comprado. El hombre, al querer obtener el provecho máximo obtenido con el esfuerzo mínimo /Ley de la economía Universal/, ha sido provocado un deseo de perfeccionamiento humano creando así la necesidad de forjarse moldes o patrones, que le sirvan como base de comparación, conocidos como estándares, los cuales se emplean en todos los órdenes de la vida.

Las funciones de las medidas estándares son servir como instrumento de control y como medios de eficiencia. Su fin es reducir el desperdicio mediante la comparación de las medidas estandard o datos predeterminados sobre bases de eficiencias con los datos actuales, por lo tanto las medidas estandard son un instrumento de control, son un medio para alcanzar un propósito que es la mayor eficiencia.

Ahora bien, las diferencias resultantes de la comparación de los datos actuales, con las medidas básicas de eficiencia representan las desviaciones de los prefijado, y si estas desviaciones son desfavorables deficiencias, las cuales se traducen en desperdicios y por lo tanto en disminución de utilidades. En conclusión, una medida estandard se considera como la regla general y las desviaciones del estandard se considera como la regla general y las desviaciones del estandard como las excepciones a dicha regla.

Razones Estandard. Se calculan al igual que las razones simples, dividiendo los elementos que se desean comprar, nada más que a diferencia de éstos, las cifras que integran las razo-

nes estandard, resultan del promedio obtenido de las mismas a -- través de ejercicios anteriores.

Clasificación de las razones estandard se dividen en:

- a). Razones estandard internas.
- b). Razones estandard externas.

Razones estandard internas

Se determinan con los datos acumulados durante varios ejercicios por la experiencia propia de una empresa.

Su función principal es servir como un instrumento de control para regular la eficiencia financiera y la eficiencia de -- operación de la empresa.

Su principal limitación radica en el periodo a que correspondan los datos que forman la razón simple con la cual se quiere comparar la razón estandard, es decir, que si un periodo anormal, la comparación será en consecuencia ilógica.

Su aplicación en la práctica actual puede ser:

1. En los costos de producción y distribución con costos estandard.
2. En el control presupuestal
3. Como medidas de control en la dirección de empresas filiales y sucursales.
4. Como medida de supervisión de distribuidores y representantes.

Razones estandar externa

Se forman con los datos acumulados en tiempos iguales, por la experiencia de empresas que se dedican a la misma actividad.

Se utilizan como medidas básicas de comparación y son más - útiles cuanto mayor sea su aproximación a la razón representativa. Para construir estas razones es necesario que las empresas que se agrupan sean similares y que exista uniformidad de condiciones.

Sus limitaciones son:

1. Es difícil encontrar similitud entre las empresas, debido a su magnitud, estructura financiera y política de operaciones.
2. Son el resultado de promediar cifras de los Estados Financieros de negocios con ejercicios anuales que terminan en diferentes fechas.
3. Su construcción se basa en Estados Financieros, formulados por lo general, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados pero diferentes.

5.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Por fuentes de financiamiento debemos entender el sitio de donde se originan los recursos.

Según sea la localización de donde provienen las fuentes se

pueden clasificar en internas y externas.

a). Fuentes Internas.

1. De las cuentas por cobrar y su financiamiento a través de ellas.

Como ya es sabido este rubro se encuentra integrada de las siguientes cuentas:

- i. Clientes
- ii. Documentos por cobrar
- iii. Deudores diversos

De estas partidas las más importantes dada la naturaleza de su origen y su monto resultan ser las cuentas de clientes y la de documentos por cobrar.

El saldo de cuentas por cobrar constituye una inversión muy importante para la empresa debido al lapso de tiempo que transcurre desde la realización de la venta hasta que se cobra. Existen básicamente dos formas de crear cuentas por cobrar que son: En cuenta abierta, que es, si el vendedor no exige al comprador ninguna garantía y en cuenta documentada que consiste en si el comprador a instancias del vendedor le suscribe documentos que amparan la mercancía que le ha sido entregada.

La rotación de cuentas por cobrar se determina conjugando los elementos del balance general con los del Estado de Pérdidas y Ganancias, en la siguiente fórmula:

Ventas a Crédito
 $\frac{\text{saldos promedio de ctas. x cobrar}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} = \text{Rotación de cuentas por cobrar}$

Lo importante es determinar el plazo promedio de rotación, mismo que se determina dividiendo 360 días entre la rotación de cuentas por cobrar.

A través de esta rotación podemos descubrir:

1. Que hay saldos atrasados.
2. Que las cobranzas no funcionan.

Una buena administración financiera de las cuentas por cobrar debe considerar dos aspectos de vital importancia; que son:

- i. Determinar el tamaño de la inversión en cuentas por cobrar.
- ii. Determinar a cuales de nuestros clientes los podemos considerar sujetos a crédito.

Para determinar el tamaño de la inversión en cuentas por cobrar, se deberán considerar los siguientes aspectos:

- i. El plazo de crédito que la empresa puede ceder a sus clientes.
- ii. Las políticas seguidas por la empresa para determinar que sus clientes son sujetos de crédito.
- iii. Las prácticas de pago de los clientes a crédito.
- iv. El rigor de las políticas y de la práctica de cobros -

del vendedor.

v. El volumen de las ventas a crédito.

Anticipos, descuentos a documentos, descuento en libros

Existen básicamente tres formas de financiamiento a través de nuestros clientes.

- a. Anticipos
- b. Descuento de documentos
- c. Descuento de crédito en libros

a). Anticipos. Son las cantidades de dinero que los clientes deben de entregar para que su pedido sea considerado en firme; lo ideal sería que se pagara el pedido por anticipado, ya -- que así la empresa se estaría financiando recursos propios y con sus utilidades liberando totalmente sus recursos para invertirlos en mil y una formas, siempre ventajosas y aumentando en esta forma su productividad.

Desde luego implantar una política de ventas a base de anticipos totales o parciales, en nuestros días no es nada fácil, debido a la competencia, pero precisamente el buen administrador financiero, trabajando en conjunto con todos los departamentos de la empresa, deberán buscar y proporcionar los medios para lograrlo; así se pueden valer del crédito mercantil del negocio de la calidad del producto, del precio del mismo, de los plazos de entrega, etc.

b). Descuento de documentos. Es un servicio que prestan las instituciones de crédito a sus cuentahabientes por medio del cual las personas que realizan las operaciones, documentando su importe, puedan endosar estos títulos a los bancos, obteniéndose en esta forma, el valor en efectivo del documento a una fecha anticipada a la de su vencimiento, lográndose en esta forma un financiamiento a corto plazo.

Desde luego, el descuento de documentos es una operación -- que requiere ser planeada, ya que por lo general disponemos en forma inmediata del efectivo que hemos obtenido a través de los descuentos, y para el momento de sus vencimientos máxime si son sucesivos inmediatos puede ser que no contemos con las disponibilidades necesarias para cubrirlos.

c). Descuento de crédito en libros. Este es un servicio -- que se presta a aquellos negocios que venden sus productos a industrias o almacenes de reconocida solvencia sin documentar las ventas por medio de títulos de crédito y que por lo tanto, no -- tienen oportunidad de obtener financiamiento por las vías normales. Haciendo uso de este servicio, esas firmas cederán al banco las notas de remisión, facturas o contrarecibos que emanen de las ventas. En términos generales, las observaciones, ventajas y recomendaciones que se han señalado en el descuento de documentos se pueden aplicar al descuento de crédito en libros, dada la naturaleza común de ambas operaciones.

Administración de los Inventarios

La Administración de los inventarios merece especial atención por los siguientes motivos:

- a). Comprenden la parte principal del activo total en un gran número de negocios.
- b). Debido a que son los activos menos líquidos, los errores en su administración no se remedian fácilmente.
- c). Los cambios en los niveles de inventarios tienen efectos económicos importantes.

Debido a los métodos de control de inventarios, el riesgo que representa su inversión se ha disminuido, basta conocer los datos sobre ventas y los niveles de inventarios de un artículo en particular para determinar la necesidad y a que nivel deben elevarse las existencias, protegiendo así a la empresa contra una falta de existencias que paralice la producción. Resulta de gran interés para el administrador financiero conocer el tiempo en que sus proveedores lo pueden abastecer de materiales, ya que la existencia de aquellos materiales que puedan ser surtidos de inmediato será inferior en comparación con la de aquellos materiales cuyo suministro será más moroso.

Administración de activo fijo

Los activos fijos son aquellos que proporcionan servicios durante un periodo de tiempo mayor de un año, representan inver-

siones de carácter permanente, constituyen un gasto diferido, su costo se recupera a través de la depreciación.

Integran el rubro de Activo Fijo las siguientes partidas: - Terreno, Edificio, Muebles y Enseres, Maquinaria, herramienta, - etc.

De los socios o de los accionistas

Los socios constituyen un medio de financiamiento interno - para la empresa, ya que las formas en que éstos proporcionan recursos para aquella no representan pasivos para la sociedad dado que los accionistas dotan de capital a la sociedad y sólo se convierten en acreedores de la misma, llegando el momento de su liquidación en donde participan del haber social en proporción al monto de sus aportaciones.

Es necesario que los accionistas financien a la empresa - cuando ésta cuente con un capital insuficiente y se hayan agotado los recursos para allegarse medios de cualquier otra fuente de financiamiento.

FUENTES EXTERNAS

Fuente externa. Es aquella que se localiza fuera de la empresa, proporciona recursos ajenos para la misma e integra el pasivo de la compañía.

a). Crédito Bancario. Los bancos son las instituciones -- que a través de sus préstamos constituyen el crédito comercial -

bancario, la mayoría de las empresas obtienen parte del financiamiento para sus necesidades mediante el crédito bancario.

El primer paso en el proceso de obtener crédito bancario es la selección del banco al que favoreceremos con nuestros depósitos y nuestros préstamos, no sabemos considerar al banco simplemente como un depositario, sino también como una posible fuente de préstamos.

b). Proveedores. El financiamiento a través de los proveedores recibe el nombre comercial, entendiéndose por éste un crédito a corto plazo extendido por el proveedor a un comprador derivado de la venta de bienes de propiedad del proveedor.

El tamaño del crédito comercial debe de estar en relación directa con la rotación de inventarios, ya que ésta nos muestra el momento en que nuestros inventarios son transformados y realizados, por lo tanto, es el instante apropiado para su liquidación.

Es labor del administrador financiero seleccionar al proveedor que en igualdad de calidad y puntualidad en la entrega de nuestras materias primas nos proporcione las condiciones de compra más ventajosas, ya sea en plazos más prolongados o en descuentos por pronto pago.

c). Documentos por Pagar. El financiamiento que obtiene la empresa a través de los documentos por pagar es fácil de explicar, ya que la empresa, desde el momento en que acepta los do

cumentos es el dueño legítimo de los bienes amparados por tales documentos, razón por la cual podrá disfrutar y hacer uso de ellos según convenga, independientemente de la fecha en que tenga efecto el vencimiento del documento que hemos suscrito. En esta forma, la empresa se convierte en propietario anticipado del bien, ya que lo pagará en un futuro próximo, al vencer los documentos.

Las operaciones celebradas mediante la aceptación de documentos constituyen para el vendedor una garantía, así como un medio de financiamiento.

d). **Acreeedores Diversos.** Representan deudas a cargo de la compañía que no han sido documentadas, que no han sido contraídas de sus proveedores, o bancos, sino de terceras personas y por lo general representan un pasivo a largo plazo.

Se acostumbra que la liquidación del crédito se realice mediante exhibiciones periódicas y por el uso del dinero ajeno se paga un interés que en ocasiones coincide con el interés bancario, pero en otros casos es superior.

El administrador financiero deberá conocer a los acreedores con quien ha de trabajar, seleccionando a aquellos que le ofrecen el dinero en condiciones más ventajosas en cuanto a intereses y plazos se refiere.

Los acreedores totalmente garantizados son aquellos que han garantizado el total de un préstamo mediante el gravamen de sus

tro activo hasta por un valor igual al de su préstamo.

e). **Impuestos por Pagar.** La financiación a través del fisco, requiere de gran habilidad financiera y conocimiento de las leyes fiscales, para que en esta forma, sin infringir ninguna disposición legal, la empresa reduzca al mínimo los impuestos a entender al fisco. Para tal fin, debe de estudiar hasta que punto le conviene tener otros gastos, le conviene adquirir otros activos sujetos a depreciación o bien otros pasivos, a fin de reducir sus utilidades y por lo tanto, la tasa del gravamen del impuesto sobre la renta sea menor.

Otra manera de financiarse a través del fisco es mediante convenios celebrados con las autoridades fiscales, que estipulen el pago de los impuestos en forma más cómoda.

NOTA ACLARATORIA

No se incluye régimen fiscal en el presente trabajo; en virtud de que está enfocado hacia entidades federativas (granjas avícolas del Instituto Armado), que caen dentro de las -- personas morales con fines no lucrativos, según el marco legal que a continuación se cita:

- Ley del I.S.R. Art. 73 fracc. II.
- Ley del I.V.A. Art. 9 fracc. VIII.
- Ley del I.S.S.F.A.M. Art. 16. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de junio de 1976.

CONCLUSIONES

El estudio efectuado acerca de la Organización administrativa y contable de una granja de aves de postura, nos permitirá -- opinar que en un tiempo no muy lejano el Instituto Armado sea su tosuficiente en su alimentación, ya que los satisfactores que -- nos proporciona la avicultura ha dado origen a múltiples e import tantas actividades económicas, así como los beneficios derivados de su explotación resultan inestimables.

La organización contable debe orientarse a vigilar el cumplimiento de las distintas fases establecidas en la granja, con el fin de poder coordinar el total de sus actividades y obtener oportunamente los datos e informes de los demás departamentos, - para que a su vez esta información sirva a la gerencia señalar - las directrices futuras de la empresa.

Es de recomendar que la labor de organización contable se - ponga en manos de personas profesionales que por sus conocimientos y capacidad práctica sean merecedores de tal crédito.

Los libros, registros, auxiliares, formas, manuales de orga nización, deben de llevar en lo posible los requisitos legales - que exigen las leyes y reglamentos respectivos para optimizar la operación de la granja.

El control interno contable, sobre todas las transacciones del negocio debe estar diseñado y operado de tal forma que pueda demostrar que los registros contables se hacen de acuerdo con el significado de las operaciones. La meta de los registros contables es evitar y detectar errores y fraudes, así como fijar la responsabilidad de cada operación contable.

El control interno consiste en el conjunto de métodos y procedimientos por medio de los cuales se coordinan los factores técnicos y humanos, así como las políticas y los sistemas establecidos por la administración con el objeto de proteger sus activos, la obtención de información objetiva, veras y oportuna, así como fomentar la eficiencia en sus operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

La supervisión constante de los gastos permitirá un mayor control de los mismos, puesto que es muy importante detectar las variaciones y corregirlas.

Respecto al sistema contable y administrativo que se propone, es lo que considero que requiere la empresa de este tipo, no pienso con ello que necesariamente tenga que ser el sistema citado en este trabajo, ya que esto dependerá del contador o administrador de la empresa en cuestión.

BIBLIOGRAFIA

- ECONOMIA Y ADMINISTRACION AVICOLA ERNESTO BACHTOLD GOMEZ
- INCUBACION ARTIFICIAL DIRECCION GENERAL DE CABALLERIA (SECCION VETERINARIA Y MONTA).
- ASPECTOS ECONOMICOS Y ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA AGROPECUARIA A. AGUILAR, F. ALONSO, A. BARRIOS, A. ESPINOSA, J. JUAREZ, - A. TORT. Y L. CALETTI,
- PLANEACION Y ORGANISACION DE EMPRESAS GUILLERMO GOMEZ CEJA
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS, PRIMERA Y SEGUNDA PARTE AGUSTIN REYES PONCE
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS FERNANDO ARIAS GALICIA
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION GEORGE R. TERRY
- CONTABILIDAD GENERAL MAXIMO ANSURES
- CONTABILIDAD DE COSTOS A. ORTEGA PEREZ DE LEON
- AUDITORIA TOMO PRIMERO ISRAEL OSORIO SANCHEZ
- CONTROL INTERNO INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
- ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS CESAR CALVO LANGARICA
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA LAWRENCE J. GITMAN

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

EDITORIAL VARIAS

LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGRE-
GADO

EDITORIAL VARIAS

CODIGO DE COMERCIO

EDITORIAL PORRUA

LEY DEL I.S.S.F.A.M.

EDITORIAL E.M.D.N.