

87.5208



# UNIVERSIDAD "VILLA RICA"

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
U. N. A. M.

2  
Ejemplar

## "ASPECTOS DE AUDITORIA Y ORGANIZACION DE PRODUCTORES DE CAÑA DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE UN INGENIO AZUCARERO"

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

INFORME DE SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA**

P R E S E N T A :

**Luis E. García Culebra**

JUNIO 10 DE 1982.



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

	Pag.
PROLOGO.	
ANTECEDENTES, OBJETIVOS, POLITICAS, ATRIBUCIONES.	
CAPITULO I.	1
a) Generalidades de la Auditoría.	
b) Definiciones de Auditoría.	
c) Clasificación de Normas de Auditoría.	
3.1. NORMAS PERSONALES.	3
a) Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.	
b) Cuidado y Diligencia Profesional.	
c) Independencia Mental.	
3.2. NORMAS DE EJECUCION DE TRABAJO.	4
a) Planeación.	
b) Supervisión.	
c) Estudio y Evaluación del Control Interno.	
d) Evidencia Suficiente y Competente.	
3.3.- NORMAS DE INFORMACION Y DICTAMEN.	7
a) Aclaración de la Relación con Estados Financieros.	
b) Información Financiera y Expresión de Opinión.	
c) Bases de Opinión sobre Estados Financieros.	
- PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE APLICACION GENERAL.	9
a) Pruebas Selectivas.	
b) Pruebas Selectivas a base de criterio.	
c) Muestreo Estadístico.	
d) Evidencia en Papeles de trabajo.	
- TECNICAS DE AUDITORIA.	10
a) Estudio General.	
b) Análisis.	
c) Inspección.	
d) Confirmación.	
e) Investigación.	
f) Declaración.	
g) Certificación.	
h) Observación.	
i) Cálculo.	

	Pag.
CAPITULO II.	12
- PECULIARIDADES Y REFORMAS ADMINISTRATIVAS DE UN INGENIO.	
- ESTRUCTURA ORGANICA.	13
a) Delegación Regional.	14
b) Unidad de Informática.	17
c) Unidad de Servicios Jurídicos Delegacionales.	18
d) Unidad de Recursos Humanos y Materiales.	25
e) Unidad de Servicios Generales.	28
f) Auditoría Contable y Administrativa.	29
g) Auditoría Siembra, Cultivos, Cosechas y Transporte.	30
h) Auditoría; Proceso de Fábrica y Talleres.	32
i) Unidad de Revisión Contable y Financiera.	34
j) Unidad de Revisión Programática Presupuestal.	36
- ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AZUCARERA.	38
Oficinas en México, y en el Ingenio.	39
Departamentos Principales.	40
a) Campo.	
b) Fábrica.	
c) Descripción del Proceso Productivo.	
d) Contabilidad y Caja.	
- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	55
a) Recepción y afectación de Documentos que ejercen los Presupuestos Financieros en Ingenios con máquinas de registro directo, por compras o contrataciones centralizadas - en la Región y Oficinas Centrales.	58
b) Recepción y Afectación de Documentos que ejercen los Presupuestos Financieros en Oficinas Centrales e Ingenios en Construcción por Compras o Contrataciones.	60
c) Elaboración y Afectación de Documentos Contabilizadores - en Ingenios con Máquinas de Registro Directo.	64
d) Elaboración y Distribución de Estados Financieros de Ingenios.	69
e) Elaboración y Distribución de Estados Financieros de Gerencias Regionales.	74
f) Elaboración y Distribución de Estados Financieros de Oficinas Centrales.	80
g) Recepción y Afectación de Ampliaciones o Transferencias - Presupuestarias en Ingenios con Máquinas de Registro Directo.	87

h) Recepción y Afectación de Documentos que constituyen los Presupuestos Financieros en Ingenios con Máquinas de Registro Directo, por Compras o Contrataciones Locales.	90
i) Recepción y Afectación de Documentos al Presupuesto Financiero en Ingenios con Máquinas de Registro Directo; - por Compras o Contrataciones Centralizadas en Región u - Oficinas Centrales.	96
j) Recepción y Afectación de Documentos que ejercen los Presupuestos Financieros en Ingenios con Máquinas de Registro Directo; por Compras a Crédito, con anticipo a Contrataciones Locales.	101
- DEPARTAMENTOS DE PRESUPUESTOS.	104
CAPITULO III.	106
- LA IMPORTANCIA DEL AUDITOR EXTERNO EN LA INDUSTRIA AZUCARERA.	106
Características de Operación y Financiamiento.	109
a) Funciones Administrativas.	110
b) Productores de Caña.	111
c) Funciones de Información y de Registro Contable.	113
d) Formación del Cuadro de Liquidación de fin de Zafra.	114
e) Crédito de Avío y Refaccionarios.	116
f) Determinación del Costo de Caña Molida.	119
g) Ingresos.	120
- PAPELES DE TRABAJO.	121
a) Objetivos que se persiguen con la Elaboración de los Papeles de Trabajo.	
b) Finalidades que se persiguen con los Papeles de Trabajo de Auditoría.	123
c) Contenido de los Papeles de Trabajo y quién tiene la propiedad de ellos.	124
d) Papeles de Trabajo que contiene la Balanza de Comprobación.	124
e) Principios en la Elaboración de los Papeles de Trabajo.	126
- SIMBOLOS Y CLAVES UTILIZADOS POR LOS AUDITORES.	128
CAPITULO IV.	130

PROGRAMAS DE TRABAJO.

1) Procedimientos de Auditoría.	130
2) Programas de Trabajo Aplicable en la Revisión de Créditos Directos al Campo Controlado por Finasa.	131
3) Procedimientos de Auditoría Complementarios para la Revisión de Caña Entregada.	134
4) Cuestionario para Evaluar el Control Interno para Productores de Caña.	138
5) Cuestionario de Control Interno del Departamento de Crédito a Cañeros.	143
6) Cuestionario para Evaluar el Control Interno de Aportación de Productos a Azúcar, S.A.	150

## P R O L O G O

La realización de este trabajo no pretende decir todo lo relacionado con el interesante tema de la Auditoría, su finalidad va encaminada especialmente al Departamento de Crédito de un Ingenio Azucarero básicamente en productores de caña ya que este especular en cuanto a estudio, lógicamente no se va a descubrir el hilo negro ni mucho menos, pero sí se mostrará lo interesante que resulta en sus funciones de información, formulación de cuadros de liquidación de fin de zafras y las mismas características de operación y funcionamiento; Además es precisamente el lugar donde se puede considerar las necesidades de cambios y estructuración de los mismos Ingenios que laboran con una incapacidad lamentable, es por eso que doy a conocer algunos pasajes de la vida cotidiana en los Ingenios Azucareros de México, ya que este producto es necesario para la vida del ser humano y bien encaminado para la obtención de riqueza. Ajustando las Estructuras existentes con las nuevas necesidades que determina el desarrollo de la industria azucarera, con atribuciones de operación, coordinación, supervisión y asesoría hacia los Ingenios y regionalización de Gerencias.

## A N T E C E D E N T E S

A partir del Programa de Reforma Administrativa, emitido por el Gobierno Federal en 1977 y dada la importancia y el crecimiento de la industria azucarera, surge la necesidad de contar con una organización que contribuya a agilizar el desarrollo de los Ingenios en su ámbito regional operativo.

Es por ello que la Comisión Nacional de la Industria Azucarera, en su carácter de reguladora del desarrollo integral de esta industria, acordó en la reunión de la Junta de Gobierno realizada el día 10 de Septiembre de 1980, - iniciar el Programa de Desconcentración Administrativa, - con el objeto de reducir a dimensiones manejables el tramo de control operativo, mediante la creación de un modelo de regionalización para solucionar oportuna y adecuadamente los requerimientos de los Ingenios; estableciendo para este fin, Gerencias Regionales a las que se les delegaron facultades de decisión que permiten agilizar y resolver los problemas y necesidades que generan en la operación de los Ingenios.

Actualmente y considerando que el carácter de la administración es dinámico, se hace necesario ajustar las Estructuras existentes con los nuevos requerimientos que determina el desarrollo de la industria azucarera, señalando cambios en la asignación de facultades a las Gerencias Regionales y estableciendo para este fin, Delegaciones Regionales con atribuciones de coordinación, supervisión y asesoría hacia los Ingenios.



## O B J E T I V O S

- 1.- Lograr que los Ingenios cumplan e implementen las normas que en materia administrativa, contable, financiera y jurídica, dicte la Oficina Central a través de la vigilancia y supervisión permanente de la Delegación.
- 2.- Evaluar el desarrollo de los Programas Operativos emprendidos por los Ingenios adscritos a la Delegación.
- 3.- Coadyuvar al cumplimiento de las metas de los Ingenios, proporcionando el apoyo y la asesoría necesaria en la solución inmediata de problemas específicos.

## P O L I T I C A S

- 1.- La Delegación se considera, para estos fines como el vínculo de comunicación entre las unidades productivas representadas por los Ingenios y las unidades de administración central como funciones directas.
- 2.- La vigilancia y supervisión dirigida hacia los Ingenios se extiende a todos los ámbitos de su operación.
- 3.- La acción de la Delegación se circunscribe exclusivamente a coordinar a los Ingenios ubicados en el área regional que se le indique.
- 4.- Las evaluaciones que realice la Delegación, comprenderán en los casos que proceda las soluciones que incorporen los criterios regionales correspondientes - a su área de actividad.
- 5.- Deberá informar a la Oficina Central, sobre el cumplimiento y desviaciones que se presenten en la aplicación de los programas operativos de los Ingenios.

## A T R I B U C I O N E S

- 1.- Cumplir con las normas, lineamientos, políticas y - demás disposiciones dictadas por la Oficina Central, al interior de la Delegación y vigilar su observancia en cada uno de los Ingenios de la misma.
- 2.- Llevar a cabo la consolidación del proceso de programación y presupuestación de la Delegación e Ingenios respectivamente.
- 3.- Vigilar, controlar y evaluar en forma permanente - los resultados de las actividades emprendidas por - los Ingenios en relación a la programación - presupuestación autorizada y ejercida.
- 4.- Proporcionar asesoría a los Ingenios, con el fin de lograr niveles óptimos de producción a los costos - más bajos posibles.
- 5.- Vigilar el óptimo aprovechamiento de los recursos - técnicos, materiales y humanos con que cuentan los - Ingenios, así como mantener una adecuada coordinación entre ellos para alcanzar el desarrollo armónico de su ámbito.
- 6.- Promover regionalmente el desarrollo de la industria azucarera de acuerdo a los planes determinados por la misma.
- 7.- Atender y participar dentro de su circunscripción - local y regional en todos los asuntos de carácter - administrativo y legal que le confiera la Oficina - Central.

# C A P I T U L O I.

## 1.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORIA

La Auditoría es una actividad profesional. En este sentido implica, al mismo tiempo, el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública. Como Profesionalista, el Auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a formar el cuerpo técnico de su actividad; pero en el desempeño de esa labor, el Auditor adquiere responsabilidad, no solamente con la persona que directamente controla sus servicios sino con un basto número de personas desconocidas para el que vaya a utilizar el resultado de su trabajo, como base para determinar decisiones de negocios o de inversión.

Es debido a este carácter profesional de responsabilidad social por lo que la profesión, desde su principio, se ha preocupado por asegurar que el desempeño de servicios profesionales se efectúen a un alto nivel de calidad, consecuente con el carácter profesional de la auditoría y con las necesidades de las personas que utilizan los servicios del Auditor y de las que utilizan el resultado de su trabajo.

## 1.2. DEFINICIONES DE AUDITORIA.

La Auditoría profesional es una disciplina intelectual que se basa en la lógica y tiene como fin el establecimiento de hechos y la evaluación de las conclusiones resultantes, juzgando si son o no válidas.

La Auditoría es la revisión objetiva de los Estados Financieros originalmente elaborados por la administración.

Es brindar la certificación que determina el Contador Público Auditor a través de revisiones en los Estados Financieros expresados en su dictaminación.

La Auditoría es un importante servicio que proporciona el Contador Público y que es realizada por varios propósitos diferentes, como la opinión independiente sobre los Estados Financieros de una organización económica; y el control de recursos dentro de la misma.

AUDITORIA.- Es rendir una opinión profesional independiente sobre la razonabilidad con que éstas presentan la situación financiera y los resultados de las operaciones de una empresa de acuerdo con los principios de contabilidad, aplicados sobre bases consistentes.

### 3.- NORMAS DE AUDITORIA.

El Instituto Americano de Contadores, dice al respecto lo siguiente:

Las normas de Auditoría, como cosa distinta de los procedimientos de Auditoría, se refiere, no solamente a las cualidades profesionales del Auditor, sino también al ejercicio de su juicio en el desarrollo de su examen a la información relativa a él.

Las normas de Auditoría, deben considerarse como los principios subyacentes de la Auditoría que controla la naturaleza y extensión de la evidencia que va a obtenerse mediante los procedimientos de Auditoría.

Una norma de Auditoría, es una medida de la actuación ó un criterio establecido por una autoridad profesional. Por lo tanto un principio es una Ley fundamental, es ya tanto una norma, es un medio para medir la actualización. Un ejemplo de una norma será mediante la inspección, observación y confirmación, un Auditor deberá obtener suficiente evidencia relevante para asegurarse que haya habido un adecuado enfrentamiento de los ingresos y gastos de un período.

Las Normas de Auditoría se clasifican en:

Normas Personales.

Normas de Ejecución del Trabajo.

Normas de Información.

NORMAS PERSONALES.- Se refiere a las cualidades que el Auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la Auditoría impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el Auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de Auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

a) Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.

El trabajo de Auditoría, cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente, debe ser desempeñado por personas que, teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido tengan entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como Auditores.

El Auditor debe actualizar constantemente sus conocimientos técnicos y su aplicación práctica.

La capacidad profesional, implica alcanzar madurez de juicio, la que se logra fundamentalmente mediante el enfrentamiento sistemático a los problemas inherentes a su actividad profesional y la elección de la solución adecuada a sus problemas.

b).- Cuidado y Diligencias Profesionales.

El Auditor está obligado a desempeñar su trabajo con, meticulosidad, cuidado y diligencia, poniendo siempre toda su capacidad y habilidad profesional, con buena fé e integridad en la realización de su examen y en la preparación de su dictámen o informe.

El Auditor, como todo profesional, no es infalible, y por ello no es responsable de meros errores de juicio.

c) Independencia Mental.

El Contador Público, no podrá actuar como Auditor en aquellos casos en los que existan circunstancias que puedan esperarse que influyan sobre su juicio objetivo y que, por consiguiente reduzcan su independencia mental, o en aquellos casos en los que las circunstancias puedan establecer en la mente pública una duda razonable sobre su independencia y objetividad. El Código de ética profesional define las circunstancias particulares en que se considera que no hay independencia ni imparcialidad para omitir una opinión profesional. ( Por eso digo que ), el Auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

NORMAS DE EJECUCION DE TRABAJO.- Al hablar de las normas personales señale que el Auditor está obligado a ejercitar en la ejecución de su trabajo un cuidado y diligencia adecuados para cumplir satisfactoriamente con las obligaciones que el mismo trabajo le impone. Es difícil definir lo que puede representar en cada trabajo un cuidado y diligencia adecuados. Existen sin embargo, ciertos elementos dentro de ese concepto general que por su importancia particular, no pueden ser olvidados y deben ser cumplidos dentro de su norma general de cuidado y diligencia.

a).- Planeación.

La Planeación de un Trabajo de Auditoría.- No puede hacerse en abstracto; cada trabajo tiene características y peculiaridades propias que exigen que los procedimientos de Auditoría sean adaptados a las condiciones

específicas de cada situación, por consiguiente la planeación de un trabajo de Auditoría requiere conocer los antecedentes peculiares del caso para el cual se está planeando.

Para planear adecuadamente el trabajo de auditoría, el Auditor debe conocer:

- 1.- Las características particulares de la empresa cuya información financiera se examina, incluyendo dentro de este concepto las características de la operación, sus condiciones jurídicas y el sistema de control interno existente.

La planeación implica prever cuáles procedimientos de auditoría van a emplearse, la extensión y la oportunidad en que van a ser utilizados y el personal que debe intervenir en el trabajo.

El Auditor debe dejar evidencia en sus papeles de trabajo de haber planeado la auditoría.

b) Supervisión.

La supervisión debe ejercerse en proporción inversa a la experiencia, la preparación técnica y la capacidad profesional del Auditor supervisado.

La supervisión debe de ejercerse en las etapas de planeación, ejecución y terminación del trabajo.

Debe dejarse en los papeles de trabajo, evidencia de la supervisión ejercida.



c).- Estudio y Evaluación del Control Interno.

La responsabilidad del Auditor al efectuar el estudio del con trol interno, se refiere al análisis y comprensión del plan - de organización y de los métodos y registros que producen la - información financiera que ha de dictaminar.

Al evaluar el control interno, el Auditor deberá determinar - sus diferencias, cuantificarlas en cuanto a su gravedad y po - sibles repercusiones y establecer el alcance de su trabajo en relación a las condiciones encontradas. Si las fallas de con - trol interno son graves y el Auditor no logra suplir esa limi tación de una manera práctica deberá abstenerse de opinar so - bre los Estados Financieros.

El estudio y evaluación del control interno deberá hacerse ca da año como parte fundamental de la Auditoría. No obstante lo anterior, es factible variar el énfasis en algunas areas, pro curando adaptar una base relativa.

El hecho de que el Auditor emita una opinión sin salvedades - no implica la aprobación tácita del control interno.

Es indispensable dejar evidencia en los papeles de trabajo, - del estudio y evaluación del control interno realizado.

d).- Evidencia Suficiente y Competente.

1.- La evidencia será suficiente, cuando ya sea por los resul tados de una sola prueba o por la concurrencia de resulta - dos de varias pruebas diferentes, se ha obtenido en la - cantidad indispensable, para que el Auditor llegue a la - convicción de que los hechos que está tratando de probar - dentro de un universo y los criterios cuya corrección es - tá juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados.

2.- La evidencia es ompetente cuando se refiere a hechos, cir cunstancias ó criterios que realmente tienen relevancia -

cualitativa dentro de lo examinado y las pruebas realizadas son válidas y aprobadas.

- 3.- La reunión de estos dos elementos: Evidencia suficiente - ( característica cuantitativa ) y evidencia ( característica cualitativa ) proporcionan al Auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.
- 4.- Para obtener la evidencia, el Auditor deberá guiarse por los criterios de importancia relativa y riesgo probable.
- 5.- Se considera que una partida tiene importancia relativa - cuando mediante su inclusión ó exclusión, ó un cambio en su presentación, en su evaluación, ó en su descripción pudiera modificar substancialmente la interpretación de la información financiera.
- 6.- El riesgo probable se refiere a la posibilidad de error - que pueda representar la carencia o deficiencia de ciertas partes de la evidencia, dada la naturaleza de la partida que se pretende comprobar.
- 7.- La evidencia suficiente y competente se debe consignar en papeles de trabajo.

NORMAS DE INFORMACION Y DICTAMEN.- El resultado final del trabajo del Auditor es su dictámen ó informe mediante él pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen. El dictámen ó informe del Auditor es en lo que va a reposar la confianza de los interesados en los Estados Financieros para presentarles las declaraciones que en ellos aparecen sobre la situación financiera y los resultados de operación de la empresa. Por último, es principalmente a través del informe ó dictámen, como el público y el cliente se dan cuenta del trabajo del Auditor y, en muchos casos, es la única parte de dicho trabajo que queda a su alcance.

Esa importancia que el informe o el dictámen tienen para el propio Auditor, para su cliente y los interesados que van a descansar en él, hace necesario que también se establezcan normas que regulen la calidad y requisitos mínimos del informe o dictámen correspondiente.

A esas normas las clasificamos como normas de dictámen o información y son las que se exponen a continuación:

- a).- Aclaración de la Relación con Estados Financieros ó
- b).- Información Financiera y Expresión de Opinión

En todos los casos en que el nombre de un Contador Público quede asociado con Estados ó Información Financiera, deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con dicha información, su opinión sobre la misma y, en su caso, las limitaciones importantes que haya tenido su examen, las salvedades que se deriven de ellas o todas las razones de importancia por las cuales expresa una opinión adversa ó no puede expresar una opinión profesional a pesar de haber hecho un examen de acuerdo con las Normas de Auditoría.

- c).- Bases de Opinión sobre Estados Financieros.

El Auditor al opinar sobre Estados Financieros, debe observar que: La opinión del Auditor dictámen sin salvedades y dictámen con salvedades.

- a) Fueron preparados de acuerdo con principios de contabilidad.
- b) Dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes.
- c) La información presentada en los mismos y en las notas relativas, es adecuada y suficiente para su razonable interpretación.

Por lo tanto, en caso de excepciones de lo anterior, el Auditor debe mencionar claramente en que consisten las desviacio-

nes a su efecto cuantificado sobre los Estados Financieros.

## PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE APLICACION GENERAL

Procedimientos de Auditoría.

Pruebas Selectivas. ( Extensión o alcance de los Procedi  
mientos de Auditoría ).

Oportunidad.

## PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Los Procedimientos de Auditoría son el conjunto de técnicas - de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los Estados Financieros sujetos a examen mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

## PRUEBAS SELECTIVAS

La Prueba Selectiva en Auditoría es un método mediante el - cual se obtienen conclusiones sobre las características de un conjunto numeroso de partidas ( universo ) mediante el examen de un grupo parcial de ellas ( muestra ).

Prueba Selectiva a Base de Criterio:

Mediante este muestreo dirigido ( no estadístico ), el Audi - tor, basado en un criterio subjetivo, establece la extensión - de sus procedimientos cubriendo a una fracción del total de - las operaciones o partidas. Este criterio se fundamenta en su capacidad y experiencia profesionales.

Muestreo Estadístico:

El muestreo estadístico es aquel en el que la determinación -

del tamaño de la muestra, la selección de las partidas que la muestra, la selección de las partidas que la integran y la evaluación de los resultados se hace por métodos matemáticos basados en el cálculo de probabilidades.

Para que el muestreo estadístico sea aplicable en Auditoría y se obtengan resultados confiables, se requiere que se reúnan las siguientes condiciones:

Masividad en los datos a examinar, homogeneidad en las partidas y selección de una muestra aleatoria.

#### TECNICAS DE AUDITORIA

- 1.- ESTUDIO GENERAL.- Apreciación sobre la fisonomía ó características generales de la empresa, de sus Estados Financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.
- 2.- ANALISIS.- Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta ó una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.
- 3.- INSPECCION.- Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los Estados Financieros.
- 4.- CONFIRMACION.- Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada, y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.
- 5.- INVESTIGACION.- Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

6.- DECLARACION.- Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

7.- CERTIFICACION.- Obtención de un documento en el que se asegura la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

8.- OBSERVACION.- Presencia física de como se realizan ciertas operaciones o hechos.

9.- CALCULO.- Verificación matemática de alguna partida.

## CAPITULO II.

### PECULIARIDADES Y REFORMAS ADMINISTRATIVAS DE UN INGENIO

El Manual de Organización de la Delegación Regional se elaboró con el fin de proporcionar un instrumento de apoyo que determine la uniformidad en el desarrollo de las actividades de des - concentración; así como para establecer criterios y lineamientos específicos de coordinación entre los Ingenios y la Oficina Central.

Este documento proporciona a las Delegaciones Regionales los - fundamentos necesarios para realizar con mayor eficiencia las funciones que le han sido encomendadas por la Oficina Central. En este mismo, se identifican claramente en las áreas que integran la Delegación así como también, determina la competencia y responsabilidad de cada una de ellas, indicando la relación que existe en su funcionamiento con las unidades del Ingenio y la Oficina Central.

E S T R U C T U R A   O R G A N I C A

SUBDIRECCION DE PRODUCCION.

& DELEGACION REGIONAL.

& UNIDAD DE INFORMATICA.

& UNIDAD DE SERVICIOS JURIDICOS DELEGACIONALES.

& UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

& UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES.

& AUDITORIA CONTABLE Y ADMINISTRATIVA.

& AUDITORIA SIEMBRA, CULTIVO, COSECHA Y TRANSPORTE.

& AUDITORIA PROCESO DE FABRICA Y FINANCIERA.

& UNIDAD DE REVISION CONTABLE Y FINANCIERA.

& UNIDAD DE REVISION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTAL.



## DELEGACION REGIONAL

### FUNCIONES

- 1 Vigilar y supervisar el cumplimiento y ejecución de los lineamientos y políticas generales dictadas por la Oficina Central, tanto en la Delegación Regional como en los Ingenios a su cargo.
- 2 Evaluar en primera instancia los resultados obtenidos del funcionamiento de los Ingenios en materia administrativa, contable, financiera y jurídica para corregir desviaciones.
- 3 Elaborar en coordinación con las unidades de apoyo de la Dirección General, normas y procedimientos específicos para vigilar y controlar a los Ingenios.
- 4 Proporcionar asesoría técnica y administrativa a los responsables de los Ingenios cuando así lo soliciten.
- 5 Vigilar que se cumplan las políticas que en materia de selección, formación, calificación y promoción de recursos humanos señale la Oficina Central.
- 6 Apoyar las medidas tomadas por los Comités Mixtos de productividad, capacitación y adiestramiento y el de seguridad e higiene industrial que coadyuvan a mejorar la administración del personal.
- 7 Evaluar el desempeño, rendimiento y promoción del personal de la Delegación de acuerdo con las políticas establecidas por la Gerencia de Recursos Humanos.

- 8       Supervisar que las adquisiciones efectuadas por Ingenios se realicen de acuerdo a las normas establecidas para es te fin.
  
- 9       Verificar que la información financiera, contable y esta dística y de otra naturaleza, sea enviada para los Ingenios en forma oportuna a la Oficina.
  
- 10       Revisar y evaluar los programas técnico-económicos elabo rados por los Ingenios.
  
- 11       Vigilar que los Ingenios lleven a cabo la aplicación de procedimientos e instructivos autorizados por la Oficina Central, para el control administrativo y el registro - contable, en coordinación con las Unidades de Organización y Métodos y Auditoría de la Oficina Central.
  
- 12       Vigilar en coordinación con la Gerencia de Campo el ópti mo aprovechamiento de la maquinaria de campo y fábrica - con el propósito de incrementar la productividad de los Ingenios.
  
- 13       Coordinar y apoyar la asistencia técnica del IMPA dirigi da a los Ingenios, cuando estos así lo demanden.
  
- 14       Supervisar que se cumplan las labores encargadas a los - Técnicos del IMPA asignados a los Ingenios.
  
- 15       Supervisar que el funcionamiento de los Ingenios, cum - plan con las normas vigentes dictadas por la Oficina Gen tral y se apeguen a los índices de producción establecidos, en los estándares de cada Ingenio.
  
- 16       Revisar y evaluar los presupuestos integrales de la Dele gación y de los Ingenios a su cargo.

17. Vigilar la aplicación y uso de los recursos económicos suministrados a la Delegación y a los Ingenios conforme a la distribución de presupuestos integrales.
18. Participar con el nombramiento que se le designe, en las reuniones del Consejo de Administración, celebradas en cada uno de los ingenios de la Delegación.
19. Atender cualquier otra función que le encomiende la Subdirección de Producción en relación ó con motivo de sus actividades.

## U N I D A D D E I N F O R M A T I C A

### F U N C I O N E S

- 1) Concentrar la información computarizada elaborada por los Ingenios de la Delegación.
- 2) Elaborar las estadísticas computarizadas de producción, tiempos perdidos, rendimientos y ejercicios de los presupuestos de cada Ingenio.
- 3) Mantener en operación los programas de producción, siembra cultivos, cosechas estimados, cañeros, balance energético- y materiales de contabilidad de laboratorios, equipo de reparaciones, control comparativo de datos, simulación, nóminas, contabilidad, control de entradas y salidas, control- presupuestal y campo de crédito que le remita la Oficina - Central.
- 4) Apoyar y prestar asesoría en materia de información esta- dística e informática a los Ingenios.
- 5) Evaluar y registrar toda la información que se obtiene de los Ingenios.
- 6) Promover la capacitación especializada en su área, del - personal.
- 7) Operar y mantener en óptimas condiciones de uso la termi- nal del equipo de cómputo.
- 8) Atender cualquier otra función que encomiende el Delegado - Regional en relación ó con motivo de sus actividades.

## UNIDAD DE SERVICIOS JURIDICOS DELEGACIONALES.

### F U N C I O N E S

- 1) Intervenir en la revisión del contrato Ley Bianual de la industria azucarera y en la revisión anual del mismo, determinando los puntos de violación en los pliegos de petición con emplazamiento a huelga, precisando el contenido económico y consecuencias jurídicas.
- 2) Intervenir anualmente en la revisión y firma de los convenios singulares de los Ingenios adscritos a la Delegación de terminando los puntos de violación en los pliegos de peticiones con desplazamiento a huelga, precisando el contenido económico y consecuencias jurídicas.
- 3) Vigilar ante las autoridades laborales los procedimientos que se lleven a cabo derivados de los incisos anteriores.
- 4) Atender las consultas respecto a la interpretación y alcance de las cláusulas del Contrato Ley y de los convenios singulares.
- 5) Formalizar en convenios, los acuerdos de materia de conciliación con los representantes y determinar los criterios respecto a la interpretación de las cláusulas de dichos convenios.
- 6) Promover a través de los respectivos Jefes de Relaciones Industriales de los Ingenios adscritos a la Delegación, el conocimiento y estudio del Contrato Ley y convenios singulares existentes, en las áreas administrativas y de supervisión técnica.
- 7) Comparecer ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, de controversias azucareras con el carácter de apoderado de los In

- genios adscritos a la Delegación, en cumplimiento a lo establecido por el Artículo 10, Fracciones I y II de los Lineamientos de la Propiedad.
- 8) Colaborar o intervenir ante los Comités de Producción Cañera, cuando así se requiera para la solución de las controversias que en primera instancia se promuevan.
  - 9) Vigilar el cumplimiento por parte de los Ingenios adscritos a la Delegación, de los Decretos y Lineamientos Cañeros que les sean aplicables.
  - 10) Intervenir y colaborar en las revisiones de los contratos de siembras, entrega y recepción de caña de azúcar, que celebren los Ingenios adscritos a la Delegación con sus abastecedores de materias primas.
  - 11) Formular los Informes y Dictámenes que se requieran sobre las revisiones de los Decretos y Lineamientos Cañeros que les sean aplicables a los Ingenios adscritos a la Delegación.
  - 12) Tramitar en representación de los Ingenios adscritos a la Delegación, la ejecución de resoluciones de expropiación de inmuebles ejidales ante la Secretaría de la Reforma Agraria y demás dependencias competentes.
  - 13) Vigilar que los Comités de Productividad, Capacitación, Adiestramiento y Seguridad e Higiene Industrial, funcionen de acuerdo con las normas políticas y lineamientos establecidos, efectuando el seguimiento y vigilancia del cumplimiento de los acuerdos correspondientes.
  - 14) Participar y asesorar a los Ingenios adscritos a la Delegación en la interpretación y aplicación de los reglamentos surgidos de los acuerdos cañeros y convenios celebrados con las agrupaciones cañeras interviniendo como conciliador.

- 15) Elaborar los convenios mediante los cuales se den por terminados los contratos individuales de trabajo, de los funcionarios ó empleados de la Delegación ó de los Ingenios adscritos a élla, y proceder a las indemnizaciones que en su caso correspondan ante las autoridades de trabajo.
- 16) Poner término mediante convenios o transacciones cuando procedan a las reclamaciones presentadas en contra de la Delegación ó de los Ingenios adscritos a élla, por sus funcionarios ó empleados derivados de la relación laboral.
- 17) Elaborar los contratos individuales de trabajo que celebren la Delegación y los Ingenios adscritos a élla, con sus funcionarios y empleados.
- 18) Practicar las investigaciones de las faltas en que incurran los empleados de la Delegación de los Ingenios adscritos a élla, en el desempeño ó con motivo de sus funciones, a fin de determinar las sanciones que deban aplicarse en su caso y proponer la rescisión de los contratos individuales de trabajo.
- 19) Atender y tramitar hasta su conclusión definitiva los juicios laborales que se promuevan en contra de la Delegación ó de los Ingenios adscritos a élla.
- 20)- Atender ó tramitar los recursos en todos los juicios laborales en los que forme parte de la Delegación, ó de los Ingenios adscritos a élla ante toda clase de tribunales competentes.
- 21) Comparecer representando a la Delegación, y a los Ingenios adscritos a élla en todas las citas y diligencias relacionadas con materia laboral.
- 22) Conocer e intervenir en todos los asuntos en que se cometan delitos que afecten los intereses de la Delegación, ó de los Ingenios adscritos a élla y por sus funcionarios, empleados ó por terceros.

- 23) Realizar las investigaciones que correspondan a fin de delimitar las responsabilidades en que puedan incurrir los funcionarios ó empleados de la Delegación o de los Ingenios adscritos a ella, con motivo de las funciones que tengan encomendadas.
- 24) Elaborar y presentar ante las autoridades competentes, las denuncias ó querellas que procedan en los términos de los incisos anteriores.
- 25) Vigilar el desarrollo de las averiguaciones previas que se inicien aportando al Ministerio Público, las pruebas necesarias para tener acreditado el cuerpo del delito y la presunta responsabilidad del inculcado en la forma y términos de las disposiciones legales aplicables.
- 26) Vigilar los procesos que sean iniciados con el objeto de obtener sentencias favorables a los intereses de la Delegación ó de los Ingenios adscritos a ella, cuidando especialmente que se satisfaga el pago de la reparación del daño que se hubiese causado.
- 27) Solicitar al Ministerio Público, la interpretación de los recursos incluyendo el comportamiento en los casos que proceda.
- 28) Defender a los funcionarios ó empleados de la Delegación ó de los Ingenios adscritos a ella, proporcionándoles asesoría jurídica que les corresponda, con motivo a las denuncias ó querellas formuladas en su contra por terceros, derivadas de actos ú omisiones en que incurran en el ejercicio de su cargo, siempre y cuando estos hayan sido realizados con estricto apego a los lineamientos e instrucciones emanadas de la Dirección General ó de las Subdirecciones de la Comisión.
- 29) Intervenir en todos los juicios de carácter civil, mercantil, fiscal ó administrativo en que resulten ó puedan resultar



afectados los intereses de la Delegación ó de los Ingenios adscritos a élla.

- 30) Interponer los recursos y consideraciones que procedan ante las autoridades administrativas, de los que resulten ó puedan resultar afectados los intereses de la Delegación ó de los Ingenios adscritos a élla.
- 31) Tramitar ante las diversas autoridades los permisos, licencias ó autorizaciones que la Delegación ó los Ingenios adscritos a élla requieran, para el eficaz cumplimiento de las funciones que tienen encomendadas.
- 32) Tramitar ante las dependencias competentes las autorizaciones que se requieran para dar de baja los bienes muebles - propiedad de la Delegación ó de los Ingenios adscritos a élla.
- 33) Instrumentar el otorgamiento y revocación de toda clase de poderes generales ó especiales a los funcionarios de la Delegación ó de los Ingenios adscritos a élla.
- 34) Elaborar los proyectos de Asambleas Generales Ordinarias ó Extraordinarias de accionistas cuando así se requiera, derivadas de aumento de capital, modificación de estatutos sociales ó designación que en su caso el Consejo de Administración a la Delegación, tramite ante el Notario Público su - protocolización.
- 35) Fungir como Secretario del Consejo Administrativo de los Ingenios adscritos a la Delegación, con todas las obligaciones inherentes a dicho cargo.
- 36) Realizar los estudios y trámites legales que se requieran - para la constitución, disolución, liquidación ó transformación de los Ingenios adscritos a la Delegación.

- 37) Llevar a cabo todos los trámites y gestiones conducentes ante las autoridades competentes para el registro de todos los actos jurídicos celebrados por los Ingenios adscritos a la Delegación.
- 38) Tramitar ante las autoridades competentes las adquisiciones - o expropiaciones de los inmuebles necesarios para la ampliación o construcción de nuevos Ingenios en la Delegación.
- 39) Establecer los Lineamientos que se requieran con objeto de - proceder a la regularización jurídica de los diversos inmuebles propiedad de los Ingenios adscritos a la Delegación, que deban ser escrituradas a su favor o transmitidos por estos a - terceras personas, mediante la localización de antecedentes - a ella.
- 40) Elaborar todo tipo de contratos que se requieran para el mejoramiento y desempeño de las actividades encomendadas a la Delegación y a los Ingenios adscritos a ella.
- 41) Llevar el control de todas y cada una de las escrituras que - se protocolicen en favor de la Delegación o de los Ingenios - adscritos a ella .
- 42) Revisar, aprobar y en su caso elaborar todos los contratos - de obra pública, de prestación de servicios relacionados con ésta, de compra - venta o arrendamiento de bienes muebles o - inmuebles en los que la Delegación o los Ingenios adscritos - a ella adquieran derechos o asuman obligaciones, vigilando - estrictamente el cumplimiento cabal de las disposiciones legales aplicables.

- 43) Representar a la Delegación en todas las subastas públicas que se lleven a cabo en los Ingenios adscritos a ella, derivados de la asignación de contratos de obra pública, de servicios relacionados con ésta o de compra venta de bienes muebles.
- 44) Realizar todo tipo de trámites ante las dependencias competentes que se deriven de la celebración de los actos o contratos a que se refieren los incisos anteriores.
- 45) Fungir como Secretario de los Comités de Compras que se establezcan en la Delegación Regional o en los Ingenios adscritos a ella, con todas las obligaciones inherentes a dicho cargo.
- 46) Asesorar a los Ingenios adscritos a la Delegación en la elaboración de los prontuarios Jurídicos-Administrativos que contengan la información sistematizada sobre sus funciones y mantenerlos debidamente actualizadas.
- 47) Analizar y cumplir la legislación y disposición administrativas que normen las actividades de la Delegación ó de los Ingenios adscritos a ella.
- 48) Presentar la asesoría jurídica necesaria así como resolver las consultas que soliciten las Delegaciones y los Ingenios adscritos a ella en relación a las materias que son de su competencia.
- 49) Rendir informe mensual a la Subdirección Jurídica de la Comisión respecto al estado que guardan todos y cada uno de los asuntos de su competencia.

## UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

### F U N C I O N E S

- 1.- Supervisar el cumplimiento de las normas, políticas, reglamentos y procedimientos en la administración de personal y en la adquisición de bienes o servicios tanto en los Ingenios como en la Delegación Regional.
- 2.- Vigilar que se formule el ante-proyecto financiero de los recursos humanos que correspondan a la Delegación de acuerdo con las necesidades y la plantilla de personal existente.
- 3.- Supervisar que se lleve a cabo la selección y contratación del personal que requieran los Ingenios y la Delegación, conforme a las normas establecidas.
- 4.- Vigilar el desempeño de los recursos humanos que integran la Delegación.
- 5.- Verificar que se elaboren y actualicen los expedientes de cada uno de los empleados de los Ingenios y de la Delegación.
- 6.- Corroborar que se elabore la nómina de personal de los Ingenios y de la Delegación y efectuar los pagos y las retenciones correspondientes a cada empleado.
- 7.- Formular programas de capacitación para el desarrollo de personal tanto de los Ingenios como de la Delegación.
- 8.- Determinar los calendarios de pago de las obligaciones fiscales de la Delegación.

- 9.- Supervisar la elaboración oportuna y eficiente de los programas de adquisiciones y requisiciones correspondientes a los Ingenios y a la Delegación.
- 10.- Supervisar que los materiales, insumos y equipo no - utilizable en algún Ingenio, sean aprovechados y transferidos a otro que los necesite, ya sea de su Delega - ción o del sistema.
- 11.- Establecer contacto con los jefes de compra de los In - genios para la requisición de pedidos especiales de importación, de acuerdo con las condiciones firmadas por la Oficina Central.
- 12.- Vigilar con auxilio de los jefes de compras y los de - almacén de los Ingenios, que la calidad de los equipos, materiales e insumos sea la contratada.
- 13.- Verificar que el uso de los recursos materiales tanto - de los Ingenios como de la Delegación, sea el más ade - cuado.
- 14.- Supervisar que se mantenga actualizado el inventario - de recursos materiales de los Ingenios y de la Delega - ción Regional.
- 15.- Vigilar el cumplimiento de las condiciones de pago de - terminadas, siempre y cuando el Ingenio tenga los recur - sos necesarios.
- 16.- Vigilar que los Ingenios de la Delegación informe men - sualmente a la Oficina Central sobre sus pedidos, para su remisión a la Secretaría de Comercio y Fomento In - dustrial.

17.- Apoyar y auxiliar al Delegado en las reuniones que efectuen los Comités de Compras locales.

18.- Atender cualquier otra función que le encomiende el Delegado Regional en relación ó con motivo de sus actividades.

## UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES

### F U N C I O N E S

- 1.- Vigilar que los servicios de mantenimiento y limpiezas de oficina mobiliario y equipo de la Delegación Regional se efectúen de acuerdo a lo contratado.
- 2.- Mantener actualizado el inventario de mobiliario y equipo de oficina, así como los vehículos asignados a la Delegación Regional.
- 3.- Recibir y clasificar la correspondencia que se genera en el interior del área.
- 4.- Elaborar las requisiciones de papelería y útiles de escritorio necesarios para el cumplimiento de las funciones internas.
- 5.- Controlar y efectuar el suministro de papelería y útiles de escritorio al personal.
- 6.- Efectuar el envío y recepción de paquetería de acuerdo a las instrucciones y vigilancia de la Gerencia de Servicios Generales de la Subdirección de Administración.
- 7.- Efectuar los trámites de pago de los servicios de teléfono, luz, correo, paquetería y telégrafo oportunamente.
- 8.- Elaborar la relación mensual de los pagos efectuados por servicios.
- 9.- Controlar las llamadas de larga distancia.
- 10.- Atender cualquier otra función que le encomiende el Delegado Regional en relación ó con motivo de sus actividades.

## AUDITORIA CONTABLE Y ADMINISTRATIVA

### F U N C I O N E S

- 1.- Vigilar que se lleven a cabo programas de auditoría en los Ingenios comprendidos en la Delegación Regional sobre los siguientes rubros:
  - \* Auditoría Financiera.
  - \* Auditoría Contable.
  - \* Auditoría Legal.
  - \* Cumplimiento de programas.
  - \* Créditos concedidos.
  - \* Cartera vencida.
  - \* Cuentas por pagar.
  - \* Inventario de almacenes.
  - \* Arqueo de Caja.
  - \* Administración de adquisiciones.
- 2.- Vigilar el cumplimiento de las políticas contables en los Ingenios.
- 3.- Proponer alternativas de solución específicas, conducentes a obtener resultados óptimos en el manejo y control de recursos.
- 4.- Sugerir soluciones sobre aspectos fiscales, federales, estatales y municipales.
- 5.- Supervisar y evaluar la eficiencia y uso de los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos de los Ingenios.
- 6.- Atender cualquier otra función que le encomiende el Delegado Regional en relación ó con motivo a sus actividades.



AUDITORIAS, SIEMBRA, CULTIVOS, COSECHAS Y TRANSPORTE.

F U N C I O N E S

- 1.- Vigilar que se cumplan las recomendaciones generadas por el IMPA, relativas a :
  - \* Selección y propaganda de variedades de caña.
  - \* Combate de plagas y enfermedades.
  - \* Sistema de fertilización y control de malezas y extensión agrícol.
- 2.- Supervisar que se cumplan los programas de investigación y aplicación de sus resultados en el control fitosanitario, biológico, plagas, aplicación de hormonas, etc, etc., los que se realiza bajo la aplicación de técnicas y métodos supervisados por el IMPA.
- 3.- Evaluar el cumplimiento de los programas de producción de cada Ingenio.
- 4.- Ser el canal de comunicación entre los Ingenios y el IMPA, en el planteamiento de consultas específicas.
- 5.- Vigilar que la utilización de los recursos humanos, materia prima, equipo agrícola de cosecha y transporte, sea la más adecuada para los Ingenios y la Delegación.
- 6.- Vigilar la correcta y oportuna reparación del equipo agrícola de cosecha y transporte de los Ingenios y de los cañeros.
- 7.- Supervisar que la disposición de los maquileros sea oportuna y su equipo el adecuado y suficiente.
- 8.- Asesorar a los Ingenios en la búsqueda de soluciones específicas a su problemática.

- 9.- Revisar las inversiones por ampliaciones de los Ingenios en relación con las superficies explotadas.
- 10.- Estudiar y revisar los presupuestos integrales del área de campo de los Ingenios.
- 11.- Vigilar la administración y aplicación de los recursos económicos, destinados a las áreas agrícolas de los Ingenios.
- 12.- Establecer y mantener el flujo de comunicación entre la Delegación y los Ingenios, a fin de informar las normas políticas y lineamientos señalados por la Institución.
- 13.- Atender cualquier otra función que le encomiende el Delegado Regional en relación ó con motivo de sus actividades.

## AUDITORIA PROCESO DE FABRICA Y TALLERES.

### F U N C I O N E S

- 1.- Estudiar, en coordinación con la Subdirección de Producción los proyectos y presupuestos de ampliación y mantenimiento de los Ingenios de la Delegación.
- 2.- Cumplir con las normas y directrices establecidas por la Oficina Central.
- 3.- Detectar y proponer soluciones a los obstáculos que se presentan en el proceso de producción y mantenimiento.
- 4.- Proporcionar asesoría a los responsables de los Ingenios en problemas específicos y proponer corregir desviaciones en la información.
- 5.- Establecer canales de comunicación permanentes con los Ingenios, con el propósito de corregir desviaciones en la información.
- 6.- Vigilar la correcta formulación de informes y reportes elaborados en el área de fábrica.
- 7.- Vigilar, evaluar y emitir observaciones sobre el ejercicio programado de los presupuestos aprobados.
- 8.- Colaborar con los Comités Mixtos de Productividad, capacitación, Adiestramiento y Seguridad e Higiene Industrial, en el señalamiento de las medidas que emanen en sus áreas; y vigilar el cumplimiento de sus acuerdos.

- 9.- Vigilar que la utilización del equipo industrial, -  
productos químicos y petróleo, sea el más adecuado.
- 10.- Apoyar y asesorar la Unidad de Servicios Jurídicos -  
Delegacionales en la materia correspondiente.
- 11.- Atender cualquier otra función que le encomiende el-  
Delegado Regional en relación ó con motivo de sus ac  
tividades.

UNIDAD DE REVISION CONTABLE Y FINANCIERA.

F U N C I O N E S

- 1.- Formular la Balanza de Comprobación Mensual, para verificar el registro de las operaciones realizadas por la Delegación Regional en el ejercicio de gasto corriente y de capital.
- 2.- Presentar periódicamente al Delegado Regional los Estados Consolidados de los recursos financieros asignados a la Delegación.
- 3.- Analizar, interpretar y consolidar los Estados Financieros de los Ingenios, que dependan de la Delegación Regional, dando a conocer sus puntos de vista a la Oficina Central.
- 4.- Auxiliar a los Ingenios en la elaboración correcta de la información contable y financiera que le sea solicitada.
- 5.- Apoyar a los Ingenios en la elaboración de proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo, para un mejor control y distribución de los recursos monetarios asignados.
- 6.- Vigilar y orientar a los Ingenios en el oportuno cumplimiento de las obligaciones derivadas de las Leyes Federales y Locales en materia fiscal.
- 7.- Participar en las negociaciones, ante las autoridades correspondientes para la aprobación de los presupuestos integrales de los Ingenios de la Delegación.

- 8.- Apoyar y vigilar a los Ingenios en el adecuado cumplimiento de los movimientos que permitan la capacitación oportuna de recursos.
- 9.- Emitir los informes sobre el ejercicio y control del presupuesto.
- 10.- Atender cualquier otra función que le encomiende el Delegado Regional en relación ó con motivo de sus actividades.

## UNIDAD DE REVISION PROGRAMATICA PRESUPUESTAL.

### F U N C I O N E S

- 1.- Elaborar el presupuesto programático de la Delegación Regional, y hacer entrega oportuna a la Oficina.
- 2.- Integrar el presupuesto consolidado de los Ingenios que comprende la Delegación y el de la misma.
- 3.- Asesorar y orientar el personal de los Ingenios, en la formulación de los presupuestos programáticos y vigilar su entrega oportuna a la Oficina Central, - de acuerdo a las políticas, sistemas y procedimientos establecidos.
- 4.- Vigilar y evaluar el ejercicio del presupuesto programático de los Ingenios, y controlar el de la propia Delegación conforme a las políticas establecidas, comparando contra cifras reales, para detectar desviaciones y el origen de las mismas, implantando las medidas correctas necesarias.
- 5.- Llevar un control de las transferencias y afectaciones al presupuesto programático asignado a la Delegación informando periódicamente a la Oficina Central sobre el estado de saldos que guarda el mismo.

- 6.- Revisar los presupuestos formulados por los Ingenios que integran la Delegación Regional conforme a los planes y programas agroindustriales vigentes.
- 7.- Proporcionar asesoría técnica a los Ingenios, en la presentación oportuna y adecuada de las transferencias ó modificaciones necesarias al presupuesto programático.
- 8.- Atender cualquier otra función que le encomiende el Delegado Regional en relación ó con motivo de sus actividades.



## ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AZUCARERA

La Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A., de C.V. por medio de su Departamento de Estudios Económicos, en el año de 1978 publicó un cuadro estadístico, que abarca un período de 1936 a 1978.

En años anteriores a 1930, la industria azucarera bajo un régimen de libre competencia, vino sufriendo crisis periódicas de excedentes de producción que ocasionaba la quiebra y el cierre de muchos negocios, la crisis más grave de sobreproducción se presentó en el año de 1930 con excedentes almacenados que sobrepasaron al 50% de la capacidad de consumo en el país aunado a esto los precios son - costeables en el mercado interno que sobre todo en el mercado internacional de la industria azucarera se vió en grandes apuros, que hubiese repercutido gravemente en la economía nacional.

En vista de lo anterior, los industriales solicitaron la ayuda del Gobierno Federal, quién obligó a los productores a asociarse y hacer posible fijar un precio oficial de venta para el azúcar, costeable para el productor y adecuado para el consumidor, exportar los excedentes disponibles con cargo a la industria en conjunto y regular la producción de acuerdo con las necesidades del consumo interno.

Otra de las crisis sobrevino, cuando el Gobierno Federal, consideró conveniente reportar como ejido los campos de caña allá por los años de 1935 - 1940, pues anteriormente las tierras y las fábricas con el descuido consiguiente en el cultivo, el abandono del campo de caña y una disminución significativa en los tonelajes de entrega para la

molienda y en consecuencia la crisis de déficit de producción. El período en que se sintió más, fué el comprendido entre 1943 a 1946, ya que para 1947 la producción excedió a la demanda de el consumo interno, quedando excedentes para su exportación de esta nueva crisis las resoluciones que salvaron a la industria azucarera fueron: La fijación de precio de la caña en un tonelaje de azúcar recuperando en fábrica ( Decreto del 29 de Marzo de 1944 ), la evaluación prudente del precio de venta de azúcar y la ayuda del crédito para el campo y la fábrica.

#### OFICINAS EN MEXICO Y EN EL INGENIO

Tomamos como ejemplo y basándonos en el estudio de un Ingenio de mediana producción con poco mayor a las 500,000 toneladas.

El movimiento contable de la Oficina en México, consiste en registrar en los libros principales, auxiliares o analíticos de gastos para lo cual se requieren de la concentración de las operaciones efectuadas en el Ingenio y a su vez la contabilización y concentración de las operaciones efectuadas en las mismas Oficinas.

Por lo que se refiere el Ingenio, ( contabilizadas sus operaciones se hace dos informes semanalmente ), que corta con el movimiento de los días sábados. Estos informes son el de caja y el de diario, mismos que son un resumen de los asientos y comprobantes correspondientes se envían a fin de cada semana a las Oficinas en México, para su concentración.

La fábrica recibe los fondos de las Oficinas principales - en México, y el monto de éstos, es de acuerdo con la estimación semanal que hace el Jefe de Crédito para cubrir todas sus necesidades.

La administración en el Ingenio, tiene como funciones principales, coordinar las actividades de los distintos Departamentos a fin de que las labores se desarrollen eficientemente de acuerdo con las necesidades de la unidad industrial.

La administración ejerce el control administrativo de todas las actividades en el Ingenio, además de distribuir entre ellos coordinándolas lo cual es su objetivo principal.

#### DEPARTAMENTOS PRINCIPALES

Los Ingenios azucareros se encuentran divididos fundamentalmente en cinco Departamentos, en torno de los cuales gira toda su actividad y son:

- 1.- Campo.
- 2.- Fábrica.
- 3.- Contabilidad y Caja.
- 4.- Presupuestos.
- 5.- Auditoría.

Departamento de Campo.- Este Departamento está a cargo de una persona que debe tener conocimientos amplios sobre todos los problemas del cultivo de la caña, primordialmente, ya que de la mejor calidad de éstas en su industrialización, dependen en gran parte a una mayor producción.

Generalmente las superficies que son zonas abastecedoras de los Ingenios, están constituidas en su mayor parte por ejidos, siendo estos los ejidatarios por lo general de escasos conocimientos y recursos económicos, es función del Departamento de Campo, surtir esa deficiencia en los productores de caña mediante un asesoramiento.

En nuestro país tiene asignada por la Secretaría de Agricultura y Ganadería, una zona de abastecimiento dentro de la cual se le ha asignado autorización para comprar la caña, a fin de evitar que se entregue a otros Ingenios y se pierdan los avíos otorgados a los ejidatarios. Tienen así mismo, obligación de contratar y comprar la caña que se siembra en esa zona de abastecimiento.

También la legislación cañera establecida, a fin de que todos los productores de caña reciban un precio igual por sus productos, los costos de transporte se han distribuido entre la caña aportada por cada uno de ellos.

Departamento de Fábrica.- Como ya hemos indicado, la fábrica es un Ingenio azucarero, es la unidad industrial que comunmente puede considerarse dividida en dos secciones "molienda" y "elaboración".

Estas son en realidad las dos fases de la producción, pero se requiere de otras actividades también muy importantes, y aún cuando no son el proceso mismo, forman parte de él, por ejemplo la generación de energía eléctrica o el vapor.

Otro aspecto es el control del material en proceso, el cual tiene que ser de mayor precisión, y se efectúa por medio de análisis clínicos, que son efectuados en el laboratorio del Ingenio.

De la importancia que tienen estas actividades, que se reflejan siempre en el resultado industrial y en el económico de un Ingenio, se requiere que esté a cargo de cada una de ellas, cuando menos de un técnico en su especialidad ó la persona que no sea técnico y que tenga la experiencia y conocimiento necesario para llevarlo correctamente.

Principiaremos por decir, que las actividades del Ingenio, durante un ejercicio contable, tiene dos épocas y son: PRE-ZAFRA Y ZAFRA.

Después de pasar la caña por los molinos se obtiene el jugo o guarapo como se le nombra en los Ingenios, que pasa al Departamento de Elaboración, y el vagazo o caña exprimida que todavía algunos Ingenios utilizan como combustible y otros lo venden como materia prima para otras industrias.

La continuación del proceso se conoce como "ELABORACION", y queda explicado al tratarse en el capítulo I inciso D la descripción del proceso productivo.

Como al principio se dice el control de la sacarosa durante todo el proceso de producción es llevado a cabo por el personal del laboratorio mediante muestreo diariamente, produce un informe que contiene datos de la caña molida, su contenido de sacarosa, la pérdida de la misma en cada proceso, la producción final o rendimiento, obtención de mieles incristalizables, días de molienda, tiempo perdido, etc., se le conoce en el laboratorio del Ingenio como al "Auditor de la Fábrica".

La fábrica recibe los fondos de las Oficinas principales en México y el monto de éstas es de acuerdo con la estimulación semanal que hace el adiestramiento para cubrir todos sus gastos o necesidades, de manera que los costos

de la caña que proceda de todos los campos ubicados dentro de la misma zona de abastecimiento del Ingenio, sean iguales, aún cuando la distancia sea variable.

Estas circunstancias influyen en los métodos de contabilización, por ello deben conocerse de antemano.

Como indicamos anteriormente, todos los gastos desde la siembra hasta la cosecha de la caña, son a cargo del productor, y si éstos no cuentan con los medios económicos para hacer la siembra recurren a los Ingenios que fungen como intermediarios entre el productor y FINANZA, que es realmente el que otorga el crédito.

El ciclo vegetativo de la caña se considera de tres cortes o cosechas la primera en la cual se tiene que desarrollar actividades desde la preparación del terreno para siembra, abarca un período de catorce a dieciocho meses para alcanzar su madurez industrial y se denomina PLANTILLA.

El segundo corte en el cual ya no tiene que efectuar siembra, puesto que al cortar la plantilla, y mediante cultivo de beneficio seguirá creciendo la caña, se denomina SOCA.

El tercer corte se le conoce con el nombre de RESOCA, en este corte se considera terminado el ciclo vegetativo considerable comercialmente hablando, ya que después de cada cosecha el rendimiento por hectárea tiende a disminuir.

Los Ingenios tienen como auxiliar del Jefe del Departamento de Campo, Inspectores, que se encargan de supervisar las actividades de los Ingenios Agricultores y mediante los reportes de estas personas, se les proporciona el crédito que se solicita, para una mejor garantía de los créditos proporcionados siempre se concede sobre trabajos efectuados.

La extensión de la superficie de la zona de abastecimiento, la ubicación de los campos y la comunicación, indican por sí solas las necesidades del número de Inspectores para auxiliar al Jefe de Campo.

También vigilan la fertilización de la caña de azúcar y como los Ingenios cuentan con laboratorios propios, analizan la calidad de las tierras a efecto de determinar la clase de fertilización y la cantidad para obtener mejores rendimientos, tanto en el campo, como en la sacarosa que contiene la caña, esto es de mucha importancia, ya que el precio de la caña, se fija de acuerdo con el rendimiento de sacaro sa obtenida.

Siendo revisados y autorizados los reportes de trabajo efectuados que semanalmente formulan los Inspectores de Campo, dentro del límite fijado para cada clase de cultivo. Una vez aprobada, pasan a las Oficinas de Crédito para ser formulados los pagarés, con los datos de los reportes, esto am para la entrega de crédito, el vencimiento generalmente del 30 de Junio del año en que se va a efectuar la molienda de caña, y que con la producción de azúcar se obtiene la recuperación de crédito.

Es importante hacer notar, que los Ingenios reciben crédito generalmente de fuentes oficiales y el interés pagado con el Decreto del 30 de Abril de 1944 con relación al precio de la caña, que en su artículo 8º párrafo segundo dice:

"Queda entendido que los intereses sobre los avíos o refacciones que se acuerden entre el industrial y el cañero, no deberán exceder en ningún caso, de los tipos que están cargando las Instituciones Nacionales de Crédito Agrícolas, etc. Lo cual debe mencionarse en los pagarés.

De acuerdo con los recursos del Ingenio, y el estado de las siembras de los agricultores, pueden proporcionarse préstamos a cuenta de la cosecha que sobrepasa las tarifas de crédito aprobadas para los cultivos, ya que se presentan situaciones en que los pequeños propietarios o los mismos ejidatarios pueden tener fondos para hacer por su propia cuenta los cultivos, prefieren que el crédito total y aún cantidades superiores, les sean entregadas en una sola vez, cuando ya los cultivos están terminados.

Es de primordial importancia tener un control sobre el cual el cultivo es conveniente, para este control siempre se contará con un padrón o inventario de las cañas sembradas y cultivadas a moler en cada ciclo, el cual se toma de los contratos que se van efectuando por las siembras y de acuerdo con la inspección que se hace para suministrar crédito para el cultivo de cañas socas y resocas, o sean los segundos cortes y los subsecuentes.

Este padrón se formula por campos y generalmente se agrupan por ejidos. Sirve como base para inspeccionar periódicamente los campos, ya que de él se toman las vistas parciales para ordenar las inspecciones.

Las inspecciones periódicas que realiza el Ingenio, son de acuerdo con las experiencias a fin de hacer una estimación del rendimiento que tendrá la caña para saber si está garantizado el crédito otorgado a los agricultores y también para conocer que cantidad de caña se cortará para la molienda.

Estas inspecciones deberán ser practicadas cuando menos tres veces en cada campo antes del corte de la caña, a fin de salvaguardar que por cualquier circunstancia inadvertida por el Ingenio, se pueda perder el crédito otorgado, ya sea



por abandono de cultivos de riego, o de alguna plaga o enfermedad que sea atacada oportunamente. Esto principalmente en las siembras, en que la mayor parte del crédito del que se ha otorgado y la caña empieza a nacer lo que amerita una vigilancia especial en las siembras que se efectúen.

También la UNPASA, ahora Azúcar en virtud de proporcionar un crédito de consideración al Ingenio cuya garantía la constituyen también las cañas sembradas, condición especial que exige al otorgar este crédito, efectúa hasta tres inspecciones durante una zafra, a la iniciación de la mollienda para vigilar que los cultivos de las cañas y las fertilizaciones se realicen debidamente, ya que de lo contrario pueden llegar a suspender el crédito otorgado, cuyas entregas las hace semanariamente el Ingenio.

Ya se dijo que los créditos se otorgan en forma individual pero hay ocasiones en que por conveniencia de los agricultores o del Ingenio cultivan los campos mancomunados, ya sea con intervención directa del Ingenio, durante todo el ciclo de cultivo o bien en determinados aspectos como preparación de campos solamente, o en beneficio que se realicen con equipo mecanizado propiedad del Ingenio. En este caso, así como por cualquier otro gasto que deba aplicarse a un grupo de productores de caña, se hacen los pagos cargando a cuenta global, y después se distribuyen entre cada uno de los productores en la forma que ellos previamente hayan aceptado.

Las distribuciones de gastos, generalmente se hacen al final de la zafra y se toma como base la superficie que cada uno de ellos tenga en el cultivo o en rendimiento de caña según el tonelaje que cada uno entregue o también puede ser por partes iguales.

Después que la caña ha alcanzado su desarrollo normal, y de acuerdo con el muestreo del contenido de sacarosa se formula un calendario de corte, ya sea que la zafra durará un período de 5 meses aproximadamente y durante ese lapso será cortada toda la caña que se tiene para la molienda.

Al proceder al corte de caña, es importante tener un control para documentar la caña de cada productor, que en vista de ser numerosas pueden existir errores que siempre significan reclamaciones al Ingenio, de parte de los proveedores.

En el control que se va a describir, se ha tomado muy en cuenta de manera que se evite en lo posible, las malas interpretaciones que siempre hay por parte de los ejidatarios cuando llega a ocurrir un error ya sea que el sistema esté ideado para inspirarle confianza y le permita, sin necesidad de muchos conocimientos, llevar datos a sus satisficentes.

Este sistema es aplicado a un Ingenio, que emplea para el transporte de la caña, camiones en su totalidad, lo cual encierra en forma facilita el control, pero tratándose de otros medios de transporte, pueden seguirse el mismo procedimiento con las modificaciones que ameritan.

Los camiones se identifican con un número económico de orden, pues el de sus placas es demasiado grande y se presta a errores, se proporciona a los productores de caña, talonarios de guías o boletas para documentar cada viaje de caña y éste es precisamente lo que proporciona, además de un buen control, la confianza de que el mismo cañero formule el comprobante, y posteriormente, como se explicará más adelante éste le será devuelto como recibo de su caña, después de haber cumplido con el Ingenio, las funciones de control. La caña se recibe en las básculas, pasando el vehículo que

ya va como mencionamos antes, documentado desde el campo - por el propietario de la caña y su representante, como en la mayoría de los casos el vehículo por el cual se transportan no es precisamente propiedad del cañero, sino de la empresa o grupo de transportistas, no transporta exclusivamente caña de un productor sino la de varios, es necesario llevar anotaciones por una parte el flete que hace cada - vehículo, y por otro lado la caña que entrega cada productor.

Para poder devolver al productor los comprobantes con los cuales documentó su envío de caña, es necesario que los datos queden anotados en los registros de los Ingenios y que sirva para hacer cualquier aclaración. En la báscula las anotaciones se hacen simultáneas por medio de una máquina de contabilidad tanto en el estado de cuenta de caña entregada como en el registro de fletes efectuados por cada - vehículo.

Como las anotaciones son simultáneas y la máquina de contabilidad tiene arreglados sus registros de manera que los datos de "Número de Referencia" y "Peso", sólo sean tomados por el operador en el estado de cuenta por cañas entregadas, las anotaciones que se hacen en el registro del "Flete de Cañas" los hace la máquina en forma automática, por lo tanto, los mismos que se registraron en el primer estado de cuenta, con esto se eliminan los errores, ya que los pesos netos serán exactamente iguales a los dos controles, y además en la guía o boleta se hacen previamente la operación para determinar el peso neto cuando se opera en la máquina se comprueba si hay error, se corrige antes de hacer la anotación definitiva.

Naturalmente, en cada estado de cuenta hay que tomar nota-- siempre un saldo anterior para registrar la nueva operación, los saldos de las cañas entregadas y cuenta de fletes serán

siempre diferentes, el primero arrojará el saldo de cañas entregadas en ese día por el propietario de la caña que se trate, y el segundo arrojará el saldo del total de caña transportada por ese camión, pero teniendo los dos como base siempre un mismo peso neto.

Al finalizar el movimiento del día, se hacen resúmenes de la caña recibida y de caña transportada, cuyo total siempre coincidirá; así mismo deberá coincidir con la suma de todas las guías que se reciban en ese día. Formulados estos documentos, se pasa al Departamento de Contabilidad, para que se realicen los registros contables, conservando las guías de toda la semana que también, antes de pasar las a este Departamento servirán para hacer el pago a los cortadores de caña que es por cuenta de los productores.

Pago a Cortadores. - Las boletas o guías se concentran diariamente sumadas y su total será igual al total de la caña recibida, habiéndolo comprobado esto, y como de antemano se conocen el precio que se pagará por tonelada de caña cortada, por su importe total se retirará de la caja del Ingenio el monto total de este trabajo.

En cada grupo de cortadores tienen un Jefe o Capitán que los controla, se le entrega las boletas de su grupo, para que las reparta, dichas guías también tienen anotadas el nombre del cortador, que se presenta en la ventanilla de la báscula, que se habilita como pagadora el sábado de cada semana entrega su boleta para que sean sumadas y calculadas por un ayudante del pagador, quién cubrirá al cortador el importe de su trabajo, las boletas pagadas le servirán al pagador para comprobar el numerario que se le ha proporcionado.

Terminado el pago, estas boletas se entregan al Departamento de Contabilidad que las selecciona por orden de productores de caña y las anexará al recibo semanal que hace -

el Ingenio por la caña recibida a cada uno de ellos, y -- al mismo tiempo comprueba la exactitud del mismo, median-- te las boletas con que documentaron sus servicios de caña-- desde el campo.

Pagos de Fletes Efectuados. - Con las copias de los esta -- dos de cuenta de flete del día, se va efectuando el resu-- men diario y el semanario para control, el control de lós-- fletes semanarios se compara con el total de caña entrega-- da y con el de las boletas de caña recibidas en la semana, deblendo coincidir.

La caja del Ingenio, proporciona el importe total de estos recibos y después de pagados se registran contablemente. - Con lo anterior queda descrito la intervención que tiene - el Departamento de Caña, hasta su entrega al Ingenio para-- su molienda.

He descrito la forma de pago de corte y transporte de caña, o sea de su cosecha, que aunque no se hace con interven - ción del Departamento de Campo, si es necesario conocerlos para tener una idea completa del manejo de la caña hasta - antes de su molienda, puesto que desde el momento de la re-- cepción de la caña en el batey, queda bajo control de la - fábrica.

## DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO

Con lo primero que se inicia el proceso productivo y se advierte al llegar a una fábrica, es el BATEY, ésto es el enorme patio donde se almacena momentáneamente o por algunas horas, ó por uno o dos días; a lo más la caña de azúcar recién cortada y aserrada ya sea en camiones, carretas o góndolas de ferrocarril.

Los cortadores de caña para acarrearlas se forman todos con cadenas de acero, que facilitan el manejo por medio de las grúas descargadoras, ésta misma a una grúa adicional se encarga de depositar la caña en la MESA ALIMENTADORA, que ésta va vaciándola en conductores que los transportan al equipo de molienda. El primer paso de la molienda consiste en cortar la caña en pequeñas secciones de 10 a 15 centímetros de longitud, operación que se realiza en máquinas que tienen filosísimas cuchillas.

Por conductos especiales, la caña llega a los MOLINOS como puestos generalmente de cuatro a cinco unidades, el conjunto de molinos recibe el nombre de TANDEM. Cada molino consta de 3 mazas, 2 de las cuales, las anteriores, giran en un mismo sentido, la tercera en sentido contrario a fin de triturar la caña extrayéndole el jugo, el que recoge en depósitos situados en la parte inferior, de donde es bombeado a todos los receptáculos. La caña triturada va pasando de uno a otro molino, hasta llegar al último del que solo ha salido vagazo, que en algunos Ingenios lo utilizan como combustible y en otros se empaqueta para que sea trasladado a una fábrica de papel para usarse como materia prima en la fabricación del mismo, pero desgraciadamente en México no se le da toda la gama de usos que tienen otros

países que lo utilizan al máximo como por ejemplo aparte de papel lo utilizan para fabricar botones etc., ya que contiene un alto contenido de celulosa.

EL GUARAPO se bombea en depósitos especiales, en los cuales es pasado con el objeto de controlar el proceso químico y analizado por medio de constantes muestras, en el laboratorio del Ingenio.

El guarapo se adiciona con carbonato de calcio, en proporciones que determina el laboratorio químico, a fin de mantener en el nivel necesario el grado de acidéz y de alcalinidad.

La mezcla de guarapo y cal pasan a los CALENTADORES, donde se le somete a una temperatura de 190 - 100°C. El producto así obtenido entra en seguida a los llamados CLARIFICADORES, depósitos que permiten separar por decantación los diversos precipitados que se forman y reciben el nombre de CACHAZA. El jugo clarificado sale por la parte superior y la cachaza por la inferior. Los clarificadores trabajan en forma continua a fin de que el proceso no se interrumpa.

Como la cachaza lleva aún azúcar, se le agrega agua y se filtra con objeto de extraerle hasta el máximo de jugo. La rota de cachaza es de color negro y puede utilizarse como abono, pues contiene diversas sales de nitrógeno, o como materia prima de otras industrias. El jugo clarificado se envía a los TANQUES DE PASO, en donde se evapora para obtener un producto concentrado. La concentración se efectúa en dos etapas.

En la primera se obtiene un jarabe llamado MELADURA, que contiene aproximadamente el 40% de agua y el 60% de azúcar,

en la segunda etapa hasta la CRITALIZACION. La que permite economizar combustible, mediante la utilización del vapor en pasos sucesivos, estas unidades reciben el nombre que corresponde según el número de cuerpo de que constan, y así se llaman TRIPLE, CUADRUPLE, etc.

La MELADURA ó sea el jarabe obtenido en la primera fase de la evaporación, se depositan en tanques de almacenamiento, para pasar a la segunda etapa de concentración ó sea la CRISTALIZACION, que se realiza en aparatos de productos que hay dentro del tacho, a través de unas lunetas, y utiliza unas sondas para sacar muestras y controlar el proceso que recibe el nombre de TEMPLA.

La templa tiene por objeto cristales de gran tamaño, para mejorar la calidad y presentación del producto. Terminada la templa, vaciase a los tachos en las centrífugas, aparatos que giran a gran velocidad y se separan el azúcar de las mieles.

El azúcar obtenido de las centrífugas tiene un color amarillento y se llama MASCABADO, es indispensable refinarla, la descarga de las centrífugas es transportada por medio de gusanos sin fin a los disolutores en donde se disuelve con agua, el jarabe obtenido se bombea a la refinería en la que se le somete a dos acciones; tratamiento cal-fosfórico y carbón y filtro ayuda.

El tratamiento CAL-FOSFORICO, consiste en agregar el jarabe cal y ácido fosfórico, calentándolo en seguida para precipitar las pocas impurezas que aún quedan en la mezcla. Esta separación se efectúa en CLARIFICADORES CONTINUOS, en los que las impurezas flotan en la parte superior, en tanto que el licor, como se llama el jarabe en



etapa, se extrae por la parte inferior.

Este licor se somete a segundo tratamiento en el cual se le agrega carbón para decolorarlo; el filtro ayuda se somete a calentamiento durante determinado tiempo y en seguida se pasa por los filtros que requieren el carbón y filtro-ayuda, obteniéndose un jarabe cristalino, como el agua de roca, con un contenido aproximado de 50% de azúcar.

Este jarabe purísimo se almacena en tanques de los que pasa a los TACHOS DE REFINERIA, semejantes a los ya descritos, repitiéndose las operaciones de cristalización y centrifugación, el azúcar que sale de la centrífuga contiene sin embargo cierta humedad por lo que se hace necesario pasarla por los granuladores o secadores, estos aparatos que constan de un cilindro rotario en el cual, por medio de ventiladores se hace circular aire caliente en sentido contrario al del azúcar consiguiéndose el efecto de sacarla y separar los cristales.

Ya seca, el azúcar sale por uno de los extremos del cilíndro y se depósita en las TOLVAS DE EMBASE, pasando antes por una criba para tamizar cualquier trozo formado por la aglomeración de varios cristales. BASCULAS ATOMICAS, permiten llenar en pocos segundos con precisión extraordinaria, los costales de 50 kgs., en que es traspadado. Los costales se cierran tras de verificar su peso, con máquina de coser especiales, enviándose en seguida a las bodegas, de donde se reciben pedidos a los centros de consumo.

## DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL INGENIO

### ( AREA DE CUENTAS POR PAGAR )

Departamento de Contabilidad y Caja.- Las Oficinas Contables de caja por la naturaleza de sus funciones, hacen el registro de todas las operaciones que se efectúan en el Ingenio, y éste les asigna por decirlo, cierto control administrativo sobre todos los Departamentos del Ingenio. Por esta razón se convierte en un auxiliar de la administración de los Ingenios.

En el Departamento de Campo, por ejemplo para que se proporcione crédito a los productores de caña son necesarios varios requisitos, tales como firmar el contrato de crédito de avío, y que una vez comprobado que se han efectuado los trabajos en el campo, se pasan al Departamento de Contabilidad los reportes de ellos, para que se proceda a efectuar los pagos, por medio de los pagarés o recibos correspondientes, lo que nos indica que los pagos, no se efectúan si antes no son llenados esos requisitos, dándoles en este procedimiento el carácter de auxiliar administrativo de que en un principio hablamos. En la misma forma sucede con la fábrica, digamos en los materiales que son utilizados en ella son proporcionados por los almacenes pero su entrega sólo puede hacerse mediante una orden, que como tal se considera el vale, que firman los Jefes de Fábrica para efectuar los pagos a las cuentas respectivas y descargos en el almacén.

Los salarios son pagados de acuerdo con los tabuladores establecidos por el contrato ley para los diversos puestos, aún comprobados previamente a través del Departamento

de personal, tanto en su cuantía como en el tiempo laborado, para que pueda hacerse su pago.

Esto nos permite comprender que no pueden contabilizarse - las operaciones sino se comprueba previamente mediante órdenes, autorizaciones, etc., del personal directivo autorizado para ello.

En los Ingenios, el Departamento de Contabilidad registra - las operaciones que efectúan en forma detallada, por lo que se puede decir que en ellas se lleva la Contabilidad Analítica, además se hacen resúmenes o concentraciones semanarias que se envían a las Oficinas de México, para efectuar los asientos en la Contabilidad General.

Explicaremos ahora cómo se contabiliza las diversas operaciones .

Los créditos que se proporcionan a los productores de caña, se documentan mediante pagarés, que a la vez sirven - como comprobantes de cargo a su cuenta.

Cuando se hacen pagos a los productores de caña, por conceptos distintos de avío, éstos se documentan en recibos - cañeros y también sirven como comprobantes de cargo a su cuenta.

Para contabilizar las entregas de caña, a medida que se va cortando se utilizan las copias del recibo que se formula - semanalmente por la caña entregada, cuyo triplicado sirve como abono por el valor del corte y cuadruplicado como - cargo por el flete de dicha caña. El sistema de control y - contabilización de salarios y jornales se efectúa de la siguiente manera:

A la entrada de la fábrica, se encuentra el Departamento - de Personal, y esto es con el objeto de controlar la asistencia de los trabajadores por el reloj marcador y las tarjetas de asistencia que se tiene establecidas.

De estas tarjetas, que contienen los datos necesarios del trabajador, se toman los datos en libretas de raya, que - servirán para que al fin de la semana se formulen las listas de raya para el pago de salarios.

PROCEDIMIENTOS: RECEPCION Y AFECTACION DE DOCUMENTOS QUE--  
EJERCEN LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS EN --  
INGENIOS CON MAQUINAS DE REGISTRO DIRECTO,  
POR COMPRAS O CONTRATACIONES CENTRALIZADAS  
EN LA REGION Y OFICINAS CENTRALES.

- 1.- Recibo de almacén o de la superintendencia de fábrica-  
del Ingenio, original de la nota de entrada y remisión  
sellada de recibido por éste o en su caso, copia de la  
estimación de avance de obra aprobada al contratista -  
por dicha superintendencia.

Nota:

En caso de no cumplir con estos requisitos, no deberá-  
recibirlos.

- 2.- Revisar que las unidades e importes del pedido coinci-  
dan con las señaladas en la entrada al almacén o con -  
trato.

Nota:

En caso de no coincidir las unidades o los importes, -  
los aclarará y obtendrá la firma de conformidad del -  
almacén o superintendencia de fábrica.

3.- Elabora una póliza de diario en duplicado para registrar el pasivo correspondiente.

4.- Recibe de las Oficinas Centrales o Gerencia Regional, la siguiente documentación:

\* Copia del contra-recibo expedido.

\* Original de la factura, junto con la remisión sellada de recibido por el almacén o bien, original de la estimación de avance de obra aprobada por la superintendencia de fábrica.

5.- Verificar que la documentación contenga los requisitos necesarios para su trámite, tales como:

\* Que la remisión o nota de entrada al almacén esté debidamente sellada y firmada de recibido y que su nombre coincida con el pedido y la factura. En caso de no contar con la nota de entrada al almacén, la solicitará a dicha área para la integración correspondiente.

\* Que la factura, recibo o nota cumplan con los requisitos fiscales correspondientes, que coincidan los importes en número y letra y que no contengan borraduras o tachaduras.

\* Que los cálculos de la factura estén correctos y su nombre, importe, etc., coincidan con el del pedido y el de la remisión o nota de entrada al almacén.

\* Que los cálculos de la estimación de avance de obra sean correctos que contengan el visto bueno del área responsable y que se encuentre amparada por un contrato autorizado.

PROCEDIMIENTO: RECEPCION Y AFECTACION DE DOCUMENTOS QUE EJERCEN  
LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS EN OFICINAS CENTRA-  
LES E INGENIOS EN CONSTRUCCION POR COMPRAS O -  
CONTRATACIONES.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD CNIA - CENTRAL.

AREA DE CUENTAS POR PAGAR

- 1.- Recibe de la Gerencia de Recursos Materiales o de la -  
Subdirección de Proyectos e Inversiones, el original de -  
la nota de entrada de almacén y, en su caso la estima -  
ción de avance de obra aprobada.
- 2.- Revisa que la nota de entrada al almacén coincida con -  
las unidades e importes del pedido o especificaciones -  
e importes del contrato.
- 3.- Elabora una póliza de diario en duplicado para registrar  
el pasivo correspondiente.
- 4.- Recibe de proveedores de bienes y/o servicios y contra -  
tistas la siguiente documentación:
  - \* Original del pedido o copia de éste en el caso de en-  
trega de parciales.
  - \* Original de la factura o recibo junto con la remi --  
sión sellada de recibido por el almacén, o bién, la -

la estimación de avance de obra aprobada por la Subdirección de -  
Proyectos e Inversiones.

\* Original de factura o recibo firmado de visto bueno por la Gerencia de Recursos Humanos en el caso de proveedores de servicios.

5.- Revisa que la documentación recibida contenga los requisitos necesarios para su trámite, tales como:

\* Que la remisión o nota de entrada al almacén esté debidamente sellada y firmada de recibido y que su importe coincida con el del pedido y con la factura. En caso de no tener la nota de entrada - al almacén lo solicita a dicha área para la integración correspondiente.

\* Que la factura, recibo o nota cumpla con los requisitos fiscales-correspondientes, que coincidan los importes en números y letra y que no contengan borraduras ni tachones.

\* Que los cálculos de la factura estén correctos y su importe coincida con el del pedido y el de la remisión o nota de entrada al - almacén.

\* Que la estimación de avance de obra tenga el visto bueno del área responsable y esté amparada por un contrato autorizado.

6.- Elabora un contra-recibo en duplicado, entregando el original del mismo al proveedor o contratista.

7.- Elabora con base en la documentación anterior, la orden de pago.

8.- Anota por conducto de la Unidad de Codificación, la aplicación - presupuestal y contable en la orden de pago.

9.- Turna la orden de pago y documentación de soporte a la Gerencia- de control presupuestal, para su sanción.



GERENCIA DE CONTROL PRESUPUESTAL

- 10.- Consulte su pantalla o listados del ejercicio del presupuesto que extrae de su archivo, verificar que se encuentre registrado el compromiso o bien que se encuentre con disponibilidad - en la partida que se pretende efectuar directamente, esto último en el caso de diferencias con respecto a las condiciones del pedido o contrato.
- 11.- Sanciona la orden de pago y documentación anexa, sellándola y firmándola de visto bueno.
- 12.- Turna a la Gerencia de Tesorería las órdenes de pago correspondientes.

Nota:

- a) La Gerencia de Tesorería deberá comunicar a la Financiera las necesidades de recursos para la captación correspondiente.

Resumen de Cambios:

- 1.- Rediseño integral del procedimiento.
- 2.- Se informa el flujo de las operaciones que se deben efectuar para el pago de facturas, recibos o estimaciones de obra.

- 3.- Se está proponiendo que todo bien que adquiera la Comisión lo reciba el almacén y elabore la correspondiente nota de entrada.
- 4.- Se propone la introducción de una unidad codificadora dentro del área de Cuentas por Pagar cuya responsabilidad será la de anotar en la orden de pago y documentación anexa, la afectación presupuestal y contable correspondiente.
- 5.- Asignación de funciones del área del almacén.

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y AFECTACION DE DOCUMENTOS CONTABILIZADORES  
EN INGENIOS CON MAQUINAS DE REGISTRO DIRECTO.

C A J A

POR LA ELABORACION DE POLIZAS-CHEQUE:

- 1.- Recibe del Departamento de Presupuesto las órdenes de pago y -  
documentación correspondiente que procede para su pago.
- 2.- Elabora de acuerdo a la programación de pago establecida, la -  
póliza-cheque en triplicado, por los pagos a efectuar.

Nota:

Tratándose de operaciones en Oficinas Centrales por cuenta de Gerencia o Regionales, se adicionará un cuadruplicado -  
que deberá remitirse a ellas, con los comprobantes corres-  
pondientes.

- 3.- Firma de "elaboró" en los ejemplares de la póliza-cheque, por -  
conducto del titular de la caja.
- 4.- Archiva en orden cronológico el triplicado de la póliza-cheque.

POR LA ELABORACION DE POLIZAS DE DIARIO ( INGRESOS ):

- 5.- Elabora una póliza de diario en triplicado por los ingresos re-  
cibidos durante el día, con base a las (a) fichas (a) de depósi-  
to y documentación comprobatoria ( para la elaboración de la pó-  
liza).

- 6.- Firma de "elaboró" en todos los ejemplares de la póliza de diario por conducto del titular de la caja.
- 7.- Anexa las fichas de depósito y documentación comprobatoria adjunta al duplicado de la póliza - diario.
- 8.- Turna al Departamento de Contabilidad, la póliza de diario en duplicado, por los ingresos del día con las fichas de depósito y documentación comprobatoria adjunta correspondiente, para su revisión y registro.
- 9.- Archiva en orden cronológico el triplicado de la póliza de diario ( por ingresos ).

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

POR LA ELABORACION DE POLIZAS DE DIARIO ( POR LOS DEMAS TIPOS DE OPERACIONES:

- 10.- Recibe de diferentes áreas; documentación diversa que afecta ó no presupuestos financieros y de operación tales como: oficios de modificaciones presupuestales, nóminas, informes o notas de entrada y salida de los almacenes, relaciones de boletas de pasaje, reportes de laboratorio, convenios especiales, pagarés, estimaciones, liquidaciones, certificados de aportación a Azúcar, S.A., avisos de giro, facturas de venta, recibos de almacenaje y manobras, avisos o notas de cargo y de crédito con estado de cuenta, hojas o cédulas de cálculo por depreciaciones o amortizaciones, ajustes y traspasos por compromisos o gravámenes al presupuesto.

- 11.- Revisa que la documentación recibida se encuentre bien registrada interna y fiscalmente.
- 12.- Verifica que la aplicación presupuestal y contable asentada en la documentación sea correcta, utilizando para tal efecto el catálogo de cuentas y guía de contabilización.

Notas:

- a) Cuando la codificación de los documentos no sea correcta aclarará con el área correspondiente.
  - b) Cuando la documentación no venga codificada de origen procederá al efecto, aclarando con el área correspondiente en caso de ser necesario.
- 13.- Elaborará cuando corresponda, la póliza de diario respectiva en duplicado.

Nota:

Tratándose de operaciones en cuenta corriente en Oficinas Centrales por cuenta Gerencias Regionales u otros Ingenios, se adicionará un triplicado que deberá remitirse a ellos, para su registro contable.

- 14.- Firma de "elaboró" en los ejemplares de la póliza de diario.
- 15.- Anexa los originales de los documentos a la primera copia de las pólizas.

- 16.- Recaba firma de "revisó" del Contador en los ejemplares de las pólizas elaboradas.
- 17.- Recaba firma de "autorizó" del Contralor, en las pólizas elaboradas.
- 18.- Obtiene de los duplicados de las pólizas de diario y de cheque el operador de cifras de control previas al registro.
- 19.- Turna los originales de las pólizas de diario y de cheque al Operador de la máquina de registro directo para su registro.
- 20.- Archiva provisionalmente los duplicados de las pólizas junto con las cifras de control.
- 21.- Recibe del operador de la máquina de registro directo:
  - \* Los originales de las pólizas.
  - \* La Balanza diario de comprobación.
  - \* Y confronta contra sus cifras de control previas.
- 22.- Archiva en orden cronológico la Balanza de Comprobación y en orden numérico el original de las pólizas recibidas.

Resumen de Cambios:

- 1.- Rediseño integral del procedimiento.

2.- Reasignación de funciones al:

- a) Departamento de Caja, el cual será responsable de mecanografiar la codificación presupuestal y contable en las pólizas de diario y de cheque por los ingresos y egresos que se presente.
- b) Departamento de Presupuestos, el cual será responsable de elaborar las pólizas de diario por los compromisos ó gravámenes a los presupuestos financieros.
- c) Departamento de Contabilidad, el cual será responsable, por un lado, de revisar las pólizas elaboradas por otras áreas.

3.- Rediseño de los Formatos:

\* Pólizas de diario.

\* Pólizas de cheque.

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y DISTRIBUCION DE ESTADOS FINANCIEROS  
DE INGENIOS.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

1.- Recibe mensualmente del operador de la máquina de registro o del área de informática en el caso de Ingenios con computador, la Balanza de Comprobación junto con:

- \* Las Relaciones Analíticas de Cuentas de Resultados y Balances.
- \* Las Relaciones de Cuentas Colectivas ( con integración de saldos se recibirán anualmente).
- \* El Estado del Ejercicio del Presupuesto ( en el caso de Ingenios con computador).

2.- Recibe mensualmente del área de costos y del Departamento de Presupuestos en Ingenios con máquina de registro directo, respectivamente para su integración del libro de Estados Financieros.

- \* El Estado de Costo de Producción del mes y acumulado hasta el mes.
- \* El Estado del Ejercicio del Presupuesto ( en el caso de Ingenios con máquina de registro directo).

Notas:

- a) Previamente deberá recabarse de la superintendencia de fábrica el grado de avance físico en los proyectos de inversión ( gastos de capital ) y propaganda de repación ( gastos corrientes) y su firma de aprobación.



b) El Estado del Ejercicio del Presupuesto con proyección al -  
31 de Diciembre solamente se preparará cuando se requiera.

3.- Revisa, por conducto del Contador correcta elaboración de la -  
Balanza de Comprobación confrontando contra las cifras asenta-  
das en los registros diarios, mayor y auxiliares ( en el caso-  
de Ingenios con máquina de registro directo).

4.- Elabora manualmente con base en la Balanza de Comprobación, -  
los siguientes Estados Financieros del Ingenio, incluyendo los  
comentarios que estime procedentes derivados de su análisis.

\* Balance General Comparado y años anteriores.

NOTA:

El comparado con estimado solamente deberá elaborarse cada fin-  
de ejercicio.

\* Estado en la posición financiera.

5.- Integra un cuaderno mensual o anual con los Estados Financieros  
del Ingenio y sus Relaciones Analíticas correspondientes, in -  
cluyendo notas aclaratorias.

6.- Presenta a la Contraloría el Cuaderno con los Estados Financie-  
ros, para su revisión.

#### CONTRALORIA

7.- Revisa el Cuaderno con los Estados Financieros y estampa su fir-  
ma respectiva.

- 8.- Presenta a la Gerencia del Ingenio el Cuaderno con los Estados Financieros, para su firma de aprobación.
- 9.- Regresa al Departamento de Contabilidad el Cuaderno con los Estados Financieros debidamente revisados y aprobados.

#### DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- 10.- Obtiene mediante fotocopidora, los ejemplares necesarios del Cuaderno con los Estados Financieros y un ejemplar adicional del Estado del Ejercicio del Presupuesto.
- 11.- Desprende del ejemplar adicional el Estado del Ejercicio del Presupuesto, la parte correspondiente a cada área del Ingenio.
- 12.- Envía a la Gerencia Regional el original del Cuaderno junto con los ejemplares necesarios del mismo, para su conocimiento, consolidación y distribución a Oficinas Centrales.
- 13.- Turna a la Gerencia del Ingenio, por conducto de la Contraloría, un ejemplar del Cuaderno, para su conocimiento y análisis.
- 14.- Turna a cada una de las áreas del Ingenio la parte que les corresponde del Estado del Ejercicio del Presupuesto.
- 15.- Turna al Departamento de Presupuestos del Ingenio, un ejemplar de los Estados del Ejercicio del Presupuesto, para su archivo y consultas superiores.
- 16.- Archiva un ejemplar del Cuaderno para aclaraciones o consultas posteriores.

Resumen de Cambios:

- 1.- Análisis a través de la Gerencia General, de la Información Financiera del Ingenio para efectos de su consolidación a nivel regional y envío a Oficinas Centrales.
- 2.- Distribución de la parte del Estado del Ejercicio del Presupuesto, que le corresponde a cada área del Ingenio, para su conocimiento, análisis y control.
- 3.- Participación formal de la superintendencia de fábrica en la elaboración del Estado del Ejercicio del Presupuesto Financiero relativo al gasto de Capital en cuanto al avance físico de cada uno de los proyectos y, en gastos corrientes, en cuanto al avance físico de los programas de reparación.
- 4.- Rediseño de los siguientes formatos:
  - a) Balance General comparado con mes y año anterior
  - b) Balance General comparado con estimado ( anual ).
  - c) Estado de Resultados comparado con estimado.
  - d) Estado de Resultados comparado con el período anterior.
  - e) Estado de Cambios en la posición financiera.
  - f) Relación Analítica de Cuentas de Resultados comparada con/o estimado.
  - g) Relación Analítica de Cuentas de Resultados comparada con período anterior.
  - h) Relación Analítica de Cuentas de Balance.
  - i) Estado del Ejercicio de Presupuesto del mes y acumulado.
  - j) Estado del Ejercicio de Presupuesto acumulado y con proyección al 31 de Diciembre.
- 5.- Diseño de los siguientes formatos:
  - a) Estado de Costo de Producción del mes.

- b) Estado de Costo de Producción acumulado hasta el mes.
- c) Relación Analítica de Cuentas Colectivas con integración de saldos ( en el caso de Ingenios con computador ).

6.- Se propone la introducción de elementos de análisis e interpretación de Estados Financieros con/o parte de la función contable del sistema de información financiera de los Ingenios.

7.- Eliminación de ejemplares adicionales de los Estados Financieros, limitándose a un ejemplar por Ingenio, tanto en la Gerencia Regional como en Oficinas Centrales.

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y DISTRIBUCION DE ESTADOS FINANCIEROS  
DE GERENCIAS REGIONALES.

AREA DE CONTABILIDAD REGIONAL

POR LA ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS DE LA GERENCIA REGIONAL.

- 1.- Elabora con base en sus registros la Balanza de Comprobación y las Relaciones Analíticas de Cuentas de Resultados y de Balance.

Nota:

La Relación Analítica de Cuentas Colectivas con integración de saldos solamente será elaborada anualmente.

- 2.- Elabora manualmente con base en la Balanza los siguientes Estados Financieros de la Gerencia Regional; incluyendo los comentarios que estime procedentes, derivados de su análisis e interpretación.

a) Balance General comparado con mes y año anterior.

Nota:

El comparado con estimado solamente deberá elaborarse cada fin de ejercicio.

b) Estado de Resultados comparada con estimado y con período anterior.

c) Estado de Cambios de posición Financiera.

d) Estado del Ejercicio del Presupuesto ( sólo en el caso - de que no cuente con servicio de procesamiento de datos - a través de computador).

Nota:

El Estado del Ejercicio del Presupuesto con proyección - al 31 de Diciembre solamente se preparará cuando se re - quiera.

- 3.- Firma de "elaboró" en los Estados Financieros de la Gerencia Regional e integración de un Cuaderno mensual en duplicado.
- 4.- Presenta al área de Finanzas Regional el Cuaderno mensual - con los Estados Financieros para su revisión.
- 5.- Presenta a la Gerencia Regional el Cuaderno con los Estados- Financieros para su elaboración.
- 6.- Envía los Estados a la Subdirección de Finanzas para incorpo- rarse en la Contabilidad y consolidación con los Estados Fi- nancieros de CNIA - Central.

POR LA CONSOLIDACION DE ESTADOS FINANCIEROS DE LA REGION.

- 7.- Recibe de los diferentes Ingenios de la región, por conducto de la Gerencia Regional, el original del libro mensual con - los Estados Financieros de cada uno de ellos, junto con los- ejemplares necesarios para su distribución.
- 8.- Registra la fecha de recepción de cada uno de los cuadernos- con los Estados Financieros de los Ingenios.

- 9.- Revisa que cada uno de los cuadernos vengan completos.
- 10.- Revisa y, en su caso, completa el análisis e interpretación de los Estados Financieros de cada Ingenio.

Nota:

En caso de no existir diferencias o deudas en la información las aclara el Contador del Ingenio en cuestión.

- 11.- Efectúa con base en los Estados Financieros de los Ingenios de la región la consolidación de los mismos, incluyendo los comentarios que estime procedentes derivados de su análisis e interpretación y obtiene:

a) Balance General comparado con mes y año anterior.

Nota:

El comparado con estimado solamente deberá elaborarse cada fin de ejercicio.

b) Estado de Resultados comparado con estimado con período anterior.

c) Estado de Costo de Producción del mes acumulado.

d) Estado del Ejercicio del Presupuesto de gasto corriente y de capital.

Nota:

a) Las Relaciones de Cuentas de Resultados podrán consolidarse periódicamente.

b) La consolidación de los Estados del Ejercicio del Presupuesto, será efectuado por el área de Presupuestos Regionales.

- 12.- Integra un cuaderno con los Estados Financieros consolidados de la región.
- 13.- Turna, al área de Finanzas de la Gerencia Regional el Cuaderno con los Estados Financieros consolidados de la región así como los individuales de cada Ingenio y los de la Gerencia, para su revisión y autorización respectivamente.
- 14.- Obtiene mediante fotocopidora los ejemplares requeridos de Estados Financieros.
- 15.- Distribuye los Estados Financieros de la siguiente manera:

ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUALES DE LOS INGENIOS.

- \* Subdirección de Finanzas.
- \* Gerencia Regional.
- \* Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.
- \* Secretaría de Programación y Presupuesto.
- \* Financiera Nacional Azucarera, S.A.

ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUALES DE LA GERENCIA REGIONAL.

- \* Subdirección de Finanzas.
- \* Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.
- \* Secretaría de Programación y Presupuesto.

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS DE LOS INGENIOS DE LA REGION.

- \* Subdirección de Finanzas.



- \* Subdirección de operaciones.
- \* Gerencia Regional.
- \* Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.
- \* Secretaría de Programación y Presupuesto.

16.- Turna al área de Presupuesto Regional, un ejemplar del Estado del Ejercicio de los Presupuestos, para su archivo y consultas posteriores.

17.- Archiva un ejemplar del Cuaderno con los Estados Financieros Consolidados de la región, junto con los individuales de cada Ingenio y los de la propia Gerencia, para consultas posteriores.

Resumen de Cambios:

- 1.- Diseño integral del procedimiento.
- 2.- Asignación de funciones a las áreas de contabilidad y de finanzas de la Gerencia Regional.
- 3.- Asignación de funciones a los Ingenios que en lugar de remitir sus Estados Financieros a Oficinas Centrales, lo envían a la Gerencia Regional para su consolidación.
- 4.- Rediseño de los siguientes formatos:

- \* Balance General comparado con mes y año anterior.
- \* Balance General comparado con estimado ( anual ).
- \* Balance de Resultados comparado con estimado.
- \* Estado de Cambios en la posición financiera.
- \* Relación Analítica de Cuentas de Resultados comparada con períodos estimados.

- \* Relación Analítica de Cuentas de Resultados comparada con período anterior.
- \* Estado del Ejercicio del Presupuesto del mes y acumulado.
- \* Estado del Ejercicio del Presupuesto acumulado y con proyección al 31 de Diciembre.

5.- Diseño de los siguientes formatos:

- \* Estado de Costo de Producción del mes.
- \* Estado de Costo de Producción acumulado hasta el mes.
- \* Relación Analítica de Cuentas Colectivas con integración de saldos.

6.- Se propone la introducción de elementos de análisis e interpretación de Estados Financieros como parte de la función contable y del sistema de información de la región.

7.- Eliminación de ejemplares adicionales de los Estados Financieros, limitándose a dos ejemplares para las Oficinas Centrales y otros dos para la Gerencia Regional.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y DISTRIBUCION DE ESTADOS FINANCIEROS  
DE OFICINAS CENTRALES.

GERENCIA DE CONTABILIDAD

POR LA ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS DE OFICINAS CENTRALES.

- 1.- Recibe mensualmente de la Gerencia de Informática la Balanza de Comprobación junto con:
  - a) Las Relaciones Analíticas de Cuentas de Resultados y de Cuentas de Balance, incluyendo las de Cuentas Colectivas con integración de saldos.
  - b) El Estado del Ejercicio del Presupuesto ( 3 ejemplares).

Nota:

La distribución de estos 3 ejemplares será la siguiente:

Un ejemplar para integración al Cuaderno mensual, otro para archivo y consulta de la Gerencia de Control Presupuestal y uno más para distribuir la parte que le corresponde a cada área.

- 2.- Confronta los datos de estos reportes contra las cifras acentadas en los registros diario y mayor.
- 3.- Elabora manualmente con base en la Balanza de Comprobación los siguientes Estados Financieros de Oficinas Centrales, incluyendo los comentarios que estime procedentes, derivados de su análisis e interpretación.

a) Balance General comparado con mes y año anterior.

Nota:

El comparado con estimado solamente deberá elaborarse cada fin de ejercicio.

b) Estado de Resultados comparado con estimado y con período anterior.

c) Estado de cambios en la posición financiera.

4.- Integran un cuaderno mensual con los Estados Financieros de Oficinas Centrales antes descritos.

5.- Firma de "elaboró" por conducto del Jefe del Departamento.

6.- Revisa por conducto del Gerente de Contabilidad, la correcta elaboración de los Estados Financieros y firma de "revisión".

7.- Turna a la Gerencia de Control Presupuestal los Estados Financieros para que revise y firme el Estado del Ejercicio del Presupuesto.

8.- Recibe de la Gerencia de Control Presupuestal los Estados Financieros con el Estado del Ejercicio del Presupuesto debidamente firmado.

POR LA CONSOLIDACION DE ESTADOS FINANCIEROS ENTRE CNIA Y GERENCIAS REGIONALES POR UN LADO Y ENTRE INGENIOS, POR EL OTRO.

9.- Recibe de cada una de las Gerencias Regionales, por conducto de la Subdirección de Finanzas, el original del libro con los Estados Financieros consolidados de la Gerencia Regional y de los individuales de cada uno de los Ingenios.

- 10.- Registra la fecha de recepción de cada uno de los cuadernos con los Estados Financieros de cada región.
- 11.- Revisa que cada uno de los cuadernos vengan completos.
- 12.- Revisa y, en su caso, completa el análisis e interpretación, las aclara con la Gerencia Regional en cuestión con los Estados Financieros de cada región.

Nota:

En caso de existir diferencias o dudas en la información las aclara con la Gerencia Regional en cuestión.

- 13.- Efectúa con base en los Estados Financieros de la Gerencia Regional y los de Oficinas Centrales, la consolidación a nivel nacional y de los mismos.
- 14.- Integra dos Cuadernos mensuales con los Estados Financieros consolidados de acuerdo con lo anterior.
- 15.- Presenta a la Subdirección de Finanzas los Estados Financieros consolidados, así como los individuales de los Ingenios, de las Gerencias Regionales y de las Oficinas Centrales, para su análisis.
- 16.- Reproduce mediante fotocopidora, los ejemplares necesarios de los Estados Financieros de Oficinas Centrales, así como de los consolidados.
- 17.- Distribución de los Estados Financieros a las siguientes áreas:

ESTADOS FINANCIEROS DE OFICINAS CENTRALES.

\* Dirección General.

- \* Subdirección de Finanzas.
- \* Gerencia de Auditoría Interna.
- \* Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.
- \* Secretaría de Programación y Presupuesto.

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS:

- \* Dirección General.
- \* Subdirección de Finanzas.
- \* Subdirección de Operaciones.
- \* Gerencia de Auditoría Interna.
- \* Secretaría de Fomento y Patrimonio Industrial.
- \* Secretaría de Programación y Presupuesto.

Nota:

En el caso de que alguna área de Oficinas Centrales requiera consultar algunos de los Estados Financieros de la misma, de la Gerencia Regional o de algún Ingenio para el desarrollo de sus actividades, deberá solicitarlos mediante vale a la Gerencia de Contabilidad.

- 18.- Archiva cronológicamente un ejemplar de los Estados Financieros tanto de Oficinas Centrales como de los consolidados, para consultas posteriores.

Resumen de Cambios:

- 1.- Rediseño integral del procedimiento.
- 2.- Canalización a través de la Gerencia Regional, de la información financiera de ésta y sus Ingenios, para efectos de su consolidación con las Oficinas Centrales y la de los Ingenios de otras Gerencias Regionales.

3.- Distribución de la parte del Estado del Ejercicio del Presupuesto que le corresponde a cada uno de las áreas de Oficinas Centrales para su conocimiento, análisis y control.

4.- Rediseño de los siguientes formatos:

- \* Balance General comparado mes y año anterior.
- \* Balance General comparado con estimado ( anual ).
- \* Estado de Resultados comparado con estimado.
- \* Estado de Cambios comparado con período anterior.
- \* Estado de Cambios en la posición financiera.
- \* Relación Analítica de Cuentas de Resultados comparada con estimado.
- \* Relación Analítica de Cuentas de Resultados comparada con período anterior.
- \* Relación Analítica de Cuentas de Balance.
- \* Estado del Ejercicio del Presupuesto del mes y acumulado.
- \* Estado del Ejercicio del Presupuesto acumulado y con proyección al 31 de Diciembre.

5.- Diseño del formato:

Relación de Cuentas Colectivas con Integración de Saldos.

6.- Se propone la introducción de elementos de análisis e interpretación de Estados Financieros como parte de la función contable del sistema de información de la Comisión.

Una vez terminada la anotación de la semana, se valoriza el tiempo trabajado en la misma libreta de raya y se pasa al Departamento de Contabilidad donde se elabora la nómina, y en la cual debido a que se tiene implantado el sistema de nómina mecanizado, simultáneamente se hace un sobre que tendrá -

el salario del trabajador y se pondrá a su tarjeta adicional de percepciones, al mismo tiempo que por copia va saliendo - elaborada la nómina.

Esta nómina se hace en orden de Cuentas de Mayor y subcuentas a fin de que sirva para elaborar el resumen de salarios para su contabilización.

Para llevar un control de todos los salarios que son afectados al pago del impuesto sobre el producto del trabajo, el importe de las listas de rayas o nóminas, es cargado por el Departamento de Caja a la cuenta de PAGOS AFECTADOS AL IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO y por separado, por lo que su movimiento mensual deberá coincidir con el importe que sirve de base mensualmente para pagar este impuesto retenido a los trabajadores y empleados.



## ALMACENES Y OTROS SERVICIOS

El renglón de almacenes, es una parte muy importante en los Ingenios, dado que se encuentran alejados por lo general de los centros de población y por lo tanto de las casas proveedoras de materiales.

El almacén de combustibles lo constituyen principalmente el petróleo crudo utilizado como combustible de las calderas del Ingenio y se maneja en los depósitos que están generalmente cercanos a la fábrica, pero fuera del local destinado a las existencias de refacciones.

El almacén de refacciones y materiales de materia prima auxiliares se maneja por medio del sistema de inventarios perpetuos, controlando al material sólo en especie, para su evaluación se usa el procedimiento de costos promedios a fin de hacer los cargos a las cuentas que correspondan semanalmente según los valores de salida. Al cierre del ejercicio, se levanta un inventario físico valorizando a los costos y promedio y ajustando contra las cuentas de gastos proporcionalmente, a los cargos efectuados en el ejercicio cualquier diferencia.

Dentro de otros servicios se consideran los talleres tales como el almacén, mecánico, carpintería, herrería, etc. donde se hacen los trabajos que requiera la fábrica.

Aunque como cualquier otra industria, estos talleres se manejan por órdenes para aplicarlas al período de costos que corresponda, en los Ingenios Azucareros sólo son registradas las obligaciones al taller en que se realizan y no se prorratean, sino que acumulados se clasifican por el concepto y generalmente dentro de "Reparación y Mantenimiento".

PROCEDIMIENTO: RECEPCION Y AFECTACION DE AMPLIACIONES O -  
TRANSFERENCIAS PRESUPUESTARIAS EN INGENIOS -  
CON MAQUINAS DE REGISTRO DIRECTO.

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS DEL INGENIO.

- 1.- Elabora en base a las necesidades de cualquier área del Ingenio una solicitud de ampliación o transferencias presupuestales en triplicado, anexando las justificaciones de tipo técnico requeridas como soporte a dicha solicitud, así como en su caso, las afectaciones al calendario de metas establecido.

Nota:

Esta solicitud se puede presentar, entre otros; por:

- \* No haberse previsto la partida presupuestal.
  - \* Por transferencias de recursos y necesidades a otro ejercicio.
  - \* No haberse captado recursos y se transfieren las necesidades del siguiente ejercicio.
  - \* Por estarse agotando o haberse agotado la partida presupuestal.
  - \* Por presentarse nuevas o mayores necesidades.
- 2.- Presenta la solicitud de ampliación o transferencias presupuestales y documentación anexa a:
    - \* Contralor, para su revisión.
    - \* Superintendentes de fábrica y campo, para su revisión.
    - \* Gerente del Ingenio, para su autorización.
  - 3.- Envía a la Gerencia Regional el original y duplicado de solicitud.

tud y la justificación técnica y afectación de metas correspondientes, para su revisión y gestión ante Oficinas Centrales de Azúcar, S.A.

- 4.- Archiva el triplicado de la solicitud, en espera de recibir-contestación a la misma.

#### GERENCIA REGIONAL

- 5.- Revisa que la solicitud de ampliación o transferencias presupuestales se encuentre bien requisitada, consultando para tal efecto el presupuesto financiero del Ingenio y las disposiciones oficiales relativas.
- 6.- Estampa su rúbrica de visto bueno en el original de la solicitud.
- 7.- Envía a las Oficinas Centrales de Azúcar ( Subdirección de Operaciones) el original de la solicitud, así como los justificantes y afectaciones correspondientes.
- 8.- Archiva el duplicado de la solicitud, en espera de recibir-contestación a la misma.
- 9.- Recibe de Oficinas Centrales de Azúcar ( Subdirección de Operaciones), el original de la solicitud de ampliación o transferencias presupuestales autorizada por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Nota:

El importe de la ampliación o transferencias presupuestales, deberá reflejarse en el presupuesto de operación.

10.- Anota la autorización en el duplicado de la solicitud y lo archiva temporalmente, en espera de recibir el estado del ejercicio del presupuesto del mes que corresponda, para su confrontación.

11.- Envía el original de la solicitud al Departamento de Contabilidad del Ingenio, para su conocimiento y registro correspondiente.

Resumen de Cambios:

1.- Rediseño integral del procedimiento.

2.- Reasignación de funciones a:

\* La Gerencia Regional, la cual fungirá como mediador en cualquier caso, entre el Ingenio y Oficinas Centrales de Azúcar.

\* El área de Presupuestos del Ingenio que será el canal por medio del cual una área del Ingenio deberá solicitar ampliaciones o modificaciones presupuestales.

3.- Las desviaciones presupuestales se eliminan, ya que una dependencia no puede desviar recursos por su propia mano, sino sujetarse a las normas estipuladas en el "Manual de Correspondencia en el Gasto Público Federal para 1981", emitido por la Dirección General de Política Presupuestal, Subsecretaría del Presupuesto de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

4.- Se elimina una copia del formato-solicitud de ampliación o transferencias presupuestales, por considerarse innecesarias.

PROCEDIMIENTO: RECEPCION Y AFECTACION DE DOCUMENTOS QUE CONTIENEN LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS EN INGENIOS COMERCIALES DE REGISTRO DIRECTO, POR COMPRAS O CONTRATACIONES LOCALES.

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.

EN CUANTO A PEDIDOS LOCALES:

- 1.- Recibe el Departamento de Compras, los pedidos en duplicado - debidamente relacionados, firmando y sellándose de recibido - en dicha relación.
- 2.- Verifica que los pedidos contengan los requisitos necesarios - para sus trámites, tales como:
  - \* Que se detalle ( n ) la ( s ) partida ( s ) genérica ( s ) - del ( os ) pedido ( s ).
  - \* Que contenga la clave presupuestal al nivel de partida.
  - \* Importe total con número y letra.
  - \* Que se encuentre autorizado por Funcionarios competentes.

Nota:

En caso de no contar con alguno de estos requisitos, lo - señale y regrese al Departamento de Compras.

- 3.- Verifica que la partida se encuentre presupuesta y con disponi - bilidad presupuestaria, consultando para tal efecto los auxi - liares de mayor que solicita al operador de la máquina de re - gistro directo.

Nota:

En caso de que algunos pedidos no cuenten con disponibi - lidad presupuestal, los señala y regresa al Departamento de Compras para que, a su vez, lo comunique al área solicitante y gestione una solicitud de ampliación o transferencia presupuestal.

- 4.- Sanciona a los pedidos que cuenten con disponibilidad presupuestaria, en caso firmando, o sellándolos de visto bueno.
- 5.- Elabora una póliza de diario en duplicado por los compromisos o gravámenes al presupuesto.
- 6.- Firma de "elaboró" en ambos ejemplares de la póliza de diario, por conducto del titular del Departamento de Presupuesto.
- 7.- Turna al Departamento de Contabilidad, la póliza de diario en duplicado de los pedidos aprobados, para su revisión y autorización.
- 8.- Regresa al Departamento de Compras el original de los pedidos aprobados, para su trámite correspondiente.

Notas:

- a) Una vez fincado el pedido, se archivará una copia en el expediente de pedidos pendientes de recibir y, una vez recibidos los materiales o artículos por el Almacén, éste deberá mandar al Departamento de Compras, copia de entrada al Almacén para extraer la copia del pedido correspondiente del expediente de pedidos pendientes de recibir y archivarlos en el de pedidos surtidos.
- b) En el caso de cancelación total del pedido o modificaciones parciales en el contenido del mismo, el Departamento de Compras deberá mandar el pedido al Contador con las indicaciones al respecto, para su conocimiento y registro.

EN CUANTO A CONTRATOS LOCALES

- 9.- En caso de servicios, el Departamento de Compras recibe de la Superintendencia de Fábrica el anteproyecto de contrato en duplicado y firma o selfo de recibido en el duplicado del mismo.

Nota:

No se deberá elaborar un contrato, mientras el Departamento de Presupuesto no constate que el concepto por el cual se elabora cuenta con partida y con disponibilidad presupuestaria hasta por el importe que se menciona en dichos anteproyectos.

- 10.- Verifica que el anteproyecto de contrato contenga los requisitos administrativos necesarios para su trámite, como por ejemplo:

- \* Que se detallen las partidas genéricas del contrato.
- \* Que se contenga clave presupuestaria al nivel de partida.
- \* Que se especifique claramente el nombre del contratista, el concepto y su importe con número y letra.
- \* Que correspondan:
  - \* Nombre del contratista.
  - \* Claves presupuestarias.
  - \* Conceptos del contrato.
- \* Que contenga el visto bueno del Area Jurídica.

- 11.- Verifica la disponibilidad presupuestaria en partida, consultando para tal efecto los auxiliares de mayor que solicita al operador de la máquina de registro directo.

Nota:

En caso de que el anteproyecto no cuente con disponi  
bilidad presupuestaria, lo señala y regresa a la Su-  
perintendencia de Fábrica o al Departamento de Com-  
pras según corresponda, para que se efectúen los trá  
mites correspondientes.

12.- Regresa a la Superintendencia de Fábrica o al Departamento-  
de Compras, según corresponda, el original de anteproyectos  
de contrato indicando que sí procede la elaboración del con  
trato definitivo hasta por el importe señalado.

13.- Recibe de la Superintendencia de Fábrica o del Departamento  
de Compras según corresponda, el contrato en duplicado jun-  
to con el original del anteproyecto del mismo ( el sanciona  
do previamente ) y, conforme ambos revisando entre otros -  
puntos .

Que corresponda:

- \* Nombre del contratista.
- \* Claves presupuestarias.
- \* Conceptos del contrato.
- \* Importes totales con número y letra.

Que contenga el visto bueno del Area Jurídica.

Nota:

En caso de discrepancias entre el contrato y su anteproyecto  
lo señala y regresa al área que lo elaboró.

14.- Verifica nuevamente la disponibilidad presupuestaria en par-  
tida, consultando para tal efecto los auxiliares de mayor -  
que solicite el operador de la máquina de registro directo.



- 15.- Sanciona el contrato firmando o sellándolo de visto bueno.
- 16.- Elabora una póliza de diario en duplicado por los compromi  
sos gravámenes al presupuesto.
- 17.- Firma de "elaboró" en ambos ejemplares de la póliza de dia  
rio, por conceptos del titular del Departamento de Presupues  
tos.
- 18.- Turna al Departamento de Contabilidad la póliza de diario  
en duplicado, con el duplicado del contrato, para su revi  
sión y autorización.

Nota:

- a) Una vez que la póliza haya sido revisada y autorizada,  
el operador de la máquina de registro directo actuali  
zará en los Auxiliares de Mayor a la disponibilidad -  
presupuestaria en partida, con el duplicado del con -  
trato.

- 19.- Regresa a la Superintendencia de Fábrica o al Departamento-  
de Compras, según corresponda, el original del contrato san  
cionado para su trámite, correspondiente.

Nota:

En el caso de cancelación total o modificación par -  
cial al contrato, se deberá enviar al Departamento de  
Contabilidad el contrato en cuestión o sus modifica -  
ciones, para su conocimiento y registro, previa elabo  
ración de la póliza correspondiente. Al respecto, si -  
gue en el paso 11 del procedimiento: Elaboración afec  
tación de documentos contabilizadores de Ingenios con -  
máquinas de registro directo.

Resumen de Cambios:

- 1.- Diseño integral del procedimiento.
- 2.- Se elimina el registro de compromisos previos que se envían efectuando con las requisiciones de compra, sustituyéndose por un sólo registro por el importe de los pedidos y contratos por obra o servicios autorizados.
- 3.- Se incorpora el control presupuestal al registro contable, incluyéndose entre el registro de los compromisos por los pedidos o contratos autorizados, previa elaboración de la póliza de diario correspondiente por el Departamento de Contabilidad y la autorización del Contador.
- 4.- La documentación que compromete el presupuesto financiero que se origina internamente, deberá venir codificada de origen al área que la genera, es decir, con la clave presupuestal de la partida que se pretende afectar o gravar.

PROCEDIMIENTO: RECEPCION Y AFECTACION DE DOCUMENTOS QUE CONSTITUYEN AL PRESUPUESTO FINANCIERO EN INGENIOS CON MAQUINAS - DE REGISTRO; POR COMPRAS O CONTRATACIONES CENTRALIZADAS EN LA REGION U OFICINAS CENTRALES .

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS DEL INGENIO

EN CUANTO A PEDIDOS CENTRALIZADOS:

- 1.- Recibe del Departamento de Compras del Ingenio las requisiciones de compra que no se pueda o conviene surtir localmente.

Nota:

- a) Toda adquisición mayor de 5 millones de pesos debe efectuarse en las Oficinas Centrales de Azúcar, S.A. de C.V.
- b) Para efectos de lo anterior, no se podrán esperar pedidos a fin de bajar el límite establecido.

- 2.- Verificar que las requisiciones contengan los requisitos necesarios para su trámite, tales como:

- \* Que se detalle ( n ) la ( s ) partida ( s ) genérica ( s ).
- \* Que contenga la clave presupuestal a nivel de partida.
- \* Que la partida se encuentre presupuesta.
- \* Precio ( s ) unitario ( s ) e importe total aproximado ( s ) con número y letra.
- \* Que se encuentre autorizado por funcionario competente.

Nota:

En caso de no contar con alguno de estos requisitos, lo se ñala y regresa al Departamento de Compras.

- 3.- Verifica la disponibilidad presupuestaria en partida, consultando para tal efecto los auxiliares de mayor que solicita - al operador de la máquina de registro directo.

Nota:

En caso de que la revisión cuente parcialmente con disponibilidad se cancelará y se elaborará una por las partidas que sí cuentan con disponibilidad hasta que se regularicen las restantes.

- 4.- Sanciona la requisición, firmando o sellándolo de visto bueno y anota extralibros los datos de dicha requisición para evitar la posibilidad por parte del solicitante.
- 5.- Regresa al Departamento de Compras las requisiciones aprobadas, para su trámite correspondiente.

#### DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL INGENIO

- 6.-Envía ala Gerencia Regional la requisición para su gestión correspondiente .

#### AREA DE RECURSOS MATERIALES DE LA REGION

- 7.- Recibe del Ingenio el original de la requisición de compra.
- 8.- Revisa que la requisición se encuentre aprobada por el Departamento de Presupuesto del Ingenio.
- 9.- Elabora y coloca el pedido y turna un ejemplar del mismo, junto con un ejemplar de la requisición al Departamento de Presupuestos del Ingenio.

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS DEL INGENIO

- 10.- Confronta los datos del pedido contra los de requisición y su registro para extraditar libros de su requisición.

Nota:

- a) En caso de existir diferencias en cantidades, precios unitarios, importes o especificaciones, las comenta con el Departamento de Compras del Ingenio.

EN CUANTO A CONTRATOS CENTRALIZADOS:

- 11.- Recibe de la Superintendencia de Fábrica en el caso de obras o del Departamento de Compras en el caso de servicios, la solicitud de obras o servicios en duplicado de la misma.

- 12.- Verifica que la solicitud de obras o servicios contenga los requisitos administrativos necesarios para su trámite, como por ejemplo:

- \* Que se detalle ( n ) la ( s ) partida ( s ) específica ( s ) que integra ( n ) la obra de servicio ( s ) a contratar.
- \* Que contenga clave presupuestal a nivel partida.
- \* Que la partida se encuentre presupuesta.
- \* Precio ( s ) unitario ( s ) e importe ( s ) total ( es ) aproximado ( s ) con número y letra y, en su caso, el nombre del posible contratista.
- \* Que se encuentre autorizado por Funcionario competente.

Nota:

En caso de que la solicitud no cuente con disponibilidad presupuestaria lo señala, y regresa a la Superintendencia de Fábrica o al Departamento de Compras, según corresponda, para que efectúen los trámites correspondientes.

14.- Sanciona a la solicitud, firmándola o sellándola de visto bueno.

15.- Regresa a la Superintendencia de Fábrica o al Departamento de Obras o Servicios para su gestión correspondiente.

Nota:

En caso de que la solicitud no pueda ser contratada en la región, deberá remitirla a la Gerencia de Recursos Materiales de Oficinas Centrales.

GERENCIA DE RECURSOS MATERIALES O GERENCIA REGIONAL.

16.- Recibe del Ingenio o de la Gerencia Regional, según sea el caso un ejemplar de la solicitud de obras o servicios.

Nota:

No se deberá elaborar un contrato, mientras el Departamento de Presupuesto constate que el concepto por el cual se elabora, cuenta con partida y con disponibilidad presupuestaria hasta por el importe que menciona en dicha solicitud.

17.- Elabora y coloca el contrato y turna un ejemplar del mismo junto con la solicitud al Departamento de Presupuesto del- Ingenio, por conducto de la Gerencia Regional cuando co -- rresponde.

PROCEDIMIENTO: RECEPCION Y AFECTACION DE DOCUMENTOS QUE EJERCEN LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS EN-INGENIOS CON MAQUINAS DE REGISTRO DIRECTO POR COMPRAS A CREDITO, CON ANTICIPO A CONTRATACIONES LOCALES.

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS

1.- Recibe del área de Cuentas por Pagar la orden de pago acompañada de:

- \* Pedido.
- \* Remisión y/o nota de entrada sellada y firmada de recibido por el departamento o el almacén.
- \* Contra-recibo.
- \* Original de factura, recibo o nota con las correspondientes notas de cargo, en el caso de adquisiciones y estimación de avance de obra, factura definitiva acompañada de acta de recepción de la obra, copia del contrato " relación de las partidas que integran el importe de la obra en el caso de contratos.

2.- Verifica que la orden de pago, así como su documentación de apoyo contengan los requisitos necesarios para su trámite, tales como:

- \* Que el pedido o contrato haya sido precisamente sancionado por esta área.
- \* Que la orden de pago contenga los datos relativos al pedido o contrato y al contra-recibo.
- \* Que la orden de pago contenga la aplicación contable y la afectación presupuestal al nivel partida.



Nota:

En caso de no contar con alguno de los requisitos indicados en estos pasos, lo señala y regresa al área de Cuentas por Pagar.

- 3.- Solicita al operador de la máquina los registros indicados en estos en estos dos pasos, los señala y regresa a las partidas que se efectuarán por el pago.
- 4.- Consulta los auxiliares de mayor, verificando que se encuentra registrado el compromiso o bien que se cuenta con disponibilidad en la partida que se pretende afectar directamente ( por compras de contado o por variaciones en precio, de acuerdo a lo pactado inicialmente en el pedido).

Nota:

Cuando no se cuenta con disponibilidad presupuestal los devolverá al área de Cuentas por Pagar.

- 5.- Sanciona la orden de pago y documentación anexa, sellando y firmándola de visto bueno.

Nota:

En el caso de Ingenios, una vez sancionada la orden de pago, tomará nota del importe que ampara la misma y, en base a esto, tramitará de acuerdo a las fuentes de financiamiento que correspondan la captación de recursos para su pago.

- 6.- Devuelto al operador de la máquina de registro directo los auxiliares de mayor solicitados.

Resumen de Cambios:

- 1.- Rediseño del procedimiento.  
2.- Reasignación de funciones.

- \* Al área de Cuentas por Pagar, quien deberá codificar contable y presupuestalmente la orden de pago y documentos o comprobantes por pagar.
- \* El Departamento de Caja, el cual será responsable, además de elaborar la póliza-cheque, de asentar - en ella simultáneamente la aplicación contable y presupuestal, con base en la codificación que anote el área de Cuentas por Pagar en orden de pago.
- \* El Departamento de Contabilidad, que será responsable de:
  - a) Revisar y autorizar, por conducto del Contralor, la aplicación contable y afectación presupuestal de la póliza-cheque.
  - b) Turnar todas las pólizas-cheque y del diario al operador de la máquina de registro directo, una vez revisadas y autorizadas y previo el establecimiento de cifras control.

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS DEL INGENIO

18.- Confronta los datos de la solicitud.

Notas:

a) En el caso de existir diferencias en cantidades, precios unitarios o importes, especificaciones de obras o servicios, las comenta con la Superintendencia de Fábrica o con el Departamento de Compras del - Ingenio, para que tomen nota de la afectación en las disponibilidades presupuestales de las partidas efectuadas.

19.- Regresa a la Superintendencia de Fábrica o Departamento de Compras según corresponda, el contrato junto con la solicitud respectiva.

Resúmen de Cambios:

- 1.- Diseño integral del procedimiento.
- 2.- Participación de la Gerencia Regional en la compra y contrataciones de obras o servicios que no se pueda realizar en el Ingenio, a fin de que se efectúen en la región o, en última instancia en las Oficinas Centrales.

- 3.- Verificación previa de la disponibilidad presupues-  
taria en partida con las requisiciones de compra y-  
las solicitudes de obras o servicios con el objeto-  
de evitar trabajos innecesarios efectuándose un sólo  
registro, una vez celebrados los compromisos por la  
Gerencia u Oficinas Centrales, mediante pedidos y -  
contratos por obras de servicios.
  
- 4.- Reasignación de funciones a la Gerencia del Departa-  
mento de Contabilidad, los cuales serán responsables  
de revisar y registrar los documentos contabilizados  
elaborados por el Departamento de Presupuestos-  
de aquellas operaciones que comprometen al presu -  
puesto.

### CAPITULO III

#### LA IMPORTANCIA DEL AUDITOR EXTERNO EN LA INDUSTRIA - AZUCARERA.

Como se mencionó en el punto referente a la Industria Azucarera en México, el auge alcanzado por ésta se ha llevado a cabo por la enorme inversión de recursos tanto de financiamiento interno como externo.

La importancia de estas inversiones hace necesaria la actuación del Contador Público independiente, el cual debe tener al alcance los elementos de juicio necesario para estar en posición de expresar una opinión acerca de si los Estados Financieros sujetos a su examen presenta razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de la empresa a una fecha determinada, están formulados conforme a principios de contabilidad han sido aplicados correctamente en relación con el ejercicio anterior.

Ahora bien, para expresar una opinión de esta naturaleza, al Contador Público independiente deberá llevar a cabo un examen de los Estados Financieros de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptada y empleando aquellos procedimientos que de acuerdo con su juicio profesional sean apropiados dentro de las circunstancias.

La información proporcionado por el Contador Público independiente acerca de la situación financiera de la empresa beneficia:

- a) Los accionistas y propietarios.

- b) Los Administradores o Gerentes.
- c) Autoridades Fiscales.
- d) Empleados.
- e) Acreedores y Proveedores.
- f) Instituciones de Crédito.
- g) Futuros Inversionistas.
- h) Público en general.

#### ACCIONITAS Y PROPIETARIOS:

Su atención indudablemente se centra según los resultados ( Utilidades o Pérdidas ) ya que les interesa conocer el resultado de su inversión, la solidez de la misma, las futuras posibilidades de inversión, así como la posibilidad de recuperar la misma.

#### ADMINISTRADORES O GERENTES:

Les interesa principalmente conocer el nivel alcanzado en el trabajo, información sobre la Utilidad Neta Total, aplicación de los financiamientos y rendimientos del capital empleado, etc.

#### AUTORIDADES FISCALES:

Están autorizados en las operaciones de la empresa en virtud de los gravámenes que existen en los diferentes productos. Toda empresa en ejercicio de sus actividades necesita informar todos aquellos datos que permitan determinar la situación en que se encuentra y poder de esta manera obtener datos estadísticos para realizar una planeación de la Economía Nacional Máxima en este tipo de industria, considerada de primera necesidad.

### EMPLEADOS:

En los últimos años se ha hecho notorio el interés de los empleados de tomar parte en los asuntos financieros de la empresa de la cual forman parte activa.

El crecimiento inherente del esfuerzo para las relaciones de los empleados dentro de la empresa, se ha convertido en un centro activo de gran importancia al Departamento de Personal.

Los sindicatos están interesados en el nivel de Utilidades y capacidad de la empresa para pagar mayores sueldos, pero sin lugar a duda lo que más le interesa a los empleados dentro de la limitada información de que son objetos, es determinar en lo posible si su participación en las utilidades está correctamente calculada.

### ACREEDORES Y PROVEEDORES:

Son aquellas personas interesadas en la empresa, ya que le han otorgado crédito, razón por la cual les interesa saber la marcha de la misma, solvencia, estabilidad, etc., para saber las garantías que les ofrece.

### INSTITUCIONES DE CREDITO:

Por ser este tipo propio para operar a través de financiamiento externo, la captación de recursos es de vital interés en las Instituciones de Crédito, de tal manera que la solidez, solvencia, estabilidad, constituyen la fuente de nuevos préstamos.

### FUTUROS INVERSIONISTAS:

A los futuros inversionistas les interesa conocer qué - clase de empresa es en la que piensan invertir su dinero. Información que podrá conocer a través de los Estados Fi nancieros.

### PUBLICO EN GENERAL:

Día con día aumenta el número de personas que están inte- resadas en conocer la situación que prevalece en la Indus tria Azucarera. Su opinión puede indicar nuevos caminos - a seguir para la implantación de políticas mediante la - crítica de los resultados que reflejan los Estados Finan- ciers.

### CARACTERISTICAS DE OPERACION Y FINANCIAMIENTOS:

Los Ingenios Azucareros se encuentran localizados en aque- llas regiones cuyas características climatológicas son - propias para el desarrollo del cultivo, denominada de abas- tecimiento de acuerdo con convenios celebrados con la Se- cretaría de la Reforma Agraria y la Unión Nacional de Pro ductores de Azúcar, S.A. de C.V., dichas zonas agrícolas- se forman por tierras ejidales y de particulares que cons- tituyen el abastecimiento al Ingenio, el cual, por lo es- pecial de su situación, la conceptúa como una Industria - Maquiladora ya que procesa la materia prima que entregan- los productores de caña, así mismo es una empresa interme- diaria de financiamiento entre las Instituciones de Crédi to y productores de caña ya que a éstos no se les conside- ra sujetos de crédito. Por lo que se refiere al azúcar, -



su precio no está condicionado a la oferta y la demanda - del mercado interno, el precio lo fija el Gobierno; el - cual por Decreto Presidencial el 50% corresponde a la industria y el otro 50% al cañero condicionado al rendimiento de la caña.

Por estar los Ingenios retirados de los centros de población y localizarse en muchos casos en lugares inhóspitos - ha sido necesario para tener comunicación, construir caminos, puentes, vías de ferrocarril y en general un sin número de situaciones con el fin de resolver:

- a) Funciones administrativas.
- b) Funciones de información y registro contable.
- c) Formulación del cuadro de liquidación de fin de zafra.

A) FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:

Ejercida por el Administrador o Gerente del Ingenio te -- niendo por objeto preparar planes de expansión para aumentar la extensión de cultivo, con donación de saldos, política de otorgamiento de crédito y otras, las cuales requieren de su autorización.

El Superintendente de Campo ó Jefe de Campo como suele llamarse, es una persona encargada de coordinar y delegar las funciones del Departamento, técnica y administrativamente.

Mediante estudios topográficos de la zona o diversas zonas cañeras, se podrá determinar la superficie real cultivable y de cuyo resultante se obtendrán estimaciones de toneladas de caña por hectáreas que suele denominarse "Rendimiento de Campo", así mismo, por este concepto se -

efectúan estimaciones de kilogramos de azúcar a obtenerse por toneladas de caña molida y que se le conoce con el nombre de "Rendimiento de Fábrica", estos datos servirán de base para la obtención de financiamientos.

Es importante resaltar que con los datos obtenidos y anunciados con anterioridad se está en posibilidad de contratar el número apropiado de cortadores de caña para el pedido de zafra, así como los medios de locomoción que será necesario utilizar, ferrocarril ó rubros de acuerdo a los Estados Financieros.

EFECTIVO.- Dada la distancia de la población que cuenta con instituciones bancarias, los Ingenios se ven obligados a concentrar grandes sumas de efectivo en caja, de tal manera que el transporte de las remesas, la mayoría de las veces se encuentran aseguradas, protección que no es del todo satisfactoria.

El movimiento de caja más fuerte se presenta el viernes y sábado, días en que se pagan sueldos, salarios, corte y acarreo, avío otorgado a productores de caña y otros pedidos menores. De acuerdo a la magnitud de las empresas y las distancias de las zonas de abastecimiento, pueden existir tantas cajas como sean necesarias.

PRODUCTORES DE CAÑA.- Concepto que agrupa tanto al campesino ejidatario, como al particular o pequeño propietario que se dedica al cultivo de caña y que podría equipararse al concepto usual de "Proveedor" en otro tipo de empresas industriales y comerciales.

Este rubro es donde se genera la riqueza que constituye la materia prima para la elaboración del azúcar y sub-producto, constituyendo uno de los renglones más importantes

de los Estados Financieros. El Departamento de Campo es el encargado de manejar, vigilar y abastecer en forma suficiente a la fábrica, de acuerdo con las siguientes funciones:

Se podrá determinar o clasificar la situación de las zonas de abastecimiento de acuerdo a la clasificación de la caña, en plantilla ( caña - que se cortará por primera vez), Soca ( se denomina así al segundo corte de la caña ), Resoca ( del tercer corte en adelante ), hasta su agotamiento deseable.

Por lo que respecta al otorgamiento de crédito a cañeros de nuevo ingreso, se investigan sus datos a través de los Jefes o Inspectores de Zona y una vez aprobadas, se formulan contratos de entrega de caña, los cuales abarcan el ciclo de cultivo, dichos contratos quedan aprobados por "Comisariados Ejidales"; en la contratación de tierras ejidales, cuya única garantía en el otorgamiento del crédito es el usufructo de la tierra, no siendo así en el caso de los cañeros propietarios que garantizan el crédito con la propiedad misma.

Posteriormente estos contratos se envían a la Secretaría de la Reforma Agraria, para su registro. Existen tabuladores de los trabajos a desarrollar desde la preparación de la tierra hasta el corte de la caña tanto de plantilla como de soca que fluctuaban de \$ 2,500.00 a \$ 5,000.00 por hectárea según el tipo de tierra, ya sea de riego o temporal, incluyendo fertilización. Conforme va pasando el tiempo se ha ido incrementando el precio por hectárea, de acuerdo a cómo se van desarrollando los trabajos, se van formulando los pagarés de reconocimiento de adeudo en los que se incluyen los intereses, dichos adeudos serán recuperables o quedarán pendientes de cobro, según resultado que arroje el cuadro de liquidación.

Es práctica normal otorgar crédito para zafras futuras, es decir, caña que una vez que alcanza su madurez se podrá cortar sucediendo esto al año siguiente o subsiguiente ya que el período de crecimiento de la caña en su primer corte es de quince meses aproximadamente.

El otorgamiento de crédito requiere una vigilancia permanente por parte de los Jefes de Zona ó Inspectores de Campo ya que mediante los reportes semanales de avance de cultivo se podrá autorizar el crédito.

Existen determinados tipos de créditos indirectos, que son prorrogeables, ya sea por la existencia de cultivo o caña entregada, entre cañeros de diversos ejidos y en los que se obtienen beneficios tales como:

Reparación de caminos, obras de irrigación, combate de plagas, trabajos agrícolas, etc., estos tipos de trabajos requieren para el desarrollo de la opinión de las Asociaciones de Caña locales y Comisariado Ejidal.

#### B).- FUNCIONES DE INFORMACION Y DE REGISTRO CONTABLE:

Con el objeto de conocer lo referente al registro, guarda y custodia de las operaciones con los productores de caña en la presente y futura zafra se encuentran con los siguientes registros:

Auxiliar Individual de Cañeros y cuenta control por ejido cuyo encabezado lo forman los siguientes rubros:

- \* Nombre del ejido.
- \* Nombre del cañero.
- \* Nombre de la parcela.
- \* Extensión de campo contratada.
- \* Extensión de campo cultivada.
- \* Tipo de siembra; plantilla, zoca o resoca.
- \* Estimación de caña por entregar.
- \* Límite de crédito.

En cuanto al registro de las operaciones suele ser por diferentes conceptos, por lo que respecta a cargos; avío ( semilla, fertilizante, trabajos agrícolas ), préstamos personales, pagos por corte y acarreo, intereses, gastos prorrateables, afectaciones según cuadro de liquidación: ( Impuesto Sobre la Renta exclusivamente de cañeros particulares, retención de cuotas para las Asociaciones locales de caña, cuota correspondiente al Instituto Mexicano del Seguro Social), etc.

Por lo que se refiere a los créditos, los conceptos más importantes corresponden al importe de caña entregada cuya integración se mencionará al referirse al costo de la caña molida.

Existen otros tipos de afectación correspondientes a la participación a la venta de mieles incristalizables, alcohol y otros. La mayoría de las operaciones se encuentran respaldadas por pagarés, los cuales se archivan en expedientes individuales cuyo acceso a ellos es exclusivo del Encargado del archivo este procedimiento tiene por objeto conservar los pagarés hasta el final de la zafra, fecha en que se entregarán y se recabará la conformidad del saldo en pagaré único por aquellos cañeros que resultan con saldo deudor de acuerdo al cuadro de liquidación; procedimiento que también se lleva a cabo para aquellos que obtuvieron alcances según cuadro de liquidación.

Por los avíos otorgados para zafras futuras, se tienen auxiliares individuales independientes a la zafra en curso ya que su recuperación, se lleva a cabo en el cuadro de liquidación del año que se trate.

#### C).- FORMACION DEL CUADRO DE LIQUIDACION DE FIN DE ZAFRA:

Se denomina cuadro de liquidación al resumen de operaciones efectuadas en la zafra con los productores de caña, con el objeto de determinar si obtuvieron remanentes que se denomina " Alcances" o en

su defecto los que no pudieron cubrir los créditos que les fueron otorgados, llamándoseles " Deudores".

La formación del cuadro de liquidación consiste en presentar de manera objetiva la situación en que se encuentra el producto de caña, teniendo como finalidades de carácter interno, planear la recuperación de créditos que se consideran antiguos, determinación de saldos de dudosa recuperación para posteriormente cancelarse, conocer la eficiencia de los Jefes e Inspectores de Campo por los resultados que arrojen las zonas ó ejidos bajo su supervisión, medidas para cordonar saldos o llegar a convenios con cañeros que aún entregando caña, jamás podrá liquidar saldos que provienen de zafras anteriores, bién por errores administrativos o por contingencias climatológicas.

Entre las finalidades externas, permite conocer al Gobierno Federal a través de sus Instituciones la situación que prevale en el campo y que servirá de base para determinar futuras producciones de azúcar y subproductos y otorgar créditos.

El cuadro de liquidación nos proporciona la siguiente información por cada ejido según su clasificación:

- a) Nombre del cañero.
- b) Superficie cultivable.
- c) Clasificación de la siembra ( Plantilla, Soca y Resoca).
- d) Toneladas de caña entregada.
- e) Precio de liquidación por tonelada de caña.
- f) Monto de las entregas por avío y otros conceptos en especie ó efectivo.
- g) Intereses que causaron las entregas.
- h) Monto del saldo que proviene de la zafra anterior.
- i) Intereses del saldo del ejercicio anterior.
- j) Retención de cuotas de las Asociaciones Cañeras.
- k) Retención de cuotas del IMSS.

- l) Retención del Impuesto sobre la Renta exclusivamente a cañeros no ejidatarios o particulares, sino a los llamados pequeños propietarios.
- m) Anticipo a Cuentas de Participación de mieles de la zafra - en curso.
- n) Anticipo de Cuentas de Participación de alcohol de la zafra en curso o complemento en el precio de la miel zafra anterior.
- p) Complemento en el precio del alcohol, de la zafra anterior.
- q) Otras partidas a su favor.
- r) Determinación del saldo deudor.
- s) Determinación del saldo acreedor ( Alcances ).

Por lo que se refiere al registro contable de los intereses, la práctica seguida consiste en considerar como un producto financiero exclusivamente los intereses de los productores de caña con alcances y por lo que se refiere a los intereses de los saldos deudores, se consideran como créditos diferidos cuyo control deberá ser individual, de tal manera que al tener alcance el cañero se considera como un producto financiero identificable.

La cancelación de cuentas incobrables es exclusivamente por el monto del Capital habilitado y los intereses, se cancela contra la cuenta de productores de caña.

#### D).- CREDITOS DE AVIO Y REFACCIONARIOS:

Estos conceptos constituyen la principal fuente de financiamiento en la industria azucarera ya que el desarrollo de sus operaciones requiere grandes sumas que no pueden ser solventadas con fondos propios, siendo necesario recurrir al financiamiento externo que en su mayoría se canaliza a través de la Financiera Nacional Azucarera, S.A; La unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A. de

C.V., por lo que se refiere a las diversas aplicaciones de los créditos y las garantías que se otorgan se enumeran a continuación:

a) Créditos de Avío:

- 1.- Adquisición de materias primas y materiales.
- 2.- Pagos a jornales y salarios.
- 3.- Gastos directos de explotación indispensables para los fines de la empresa.

Garantías Específicas:

Además de los créditos de habilitación o avío, estarán garantizados con las materias primas adquiridas, y con los frutos, productos o artefactos que se otorgan con el crédito, aunque estos sean futuros o pendientes.

Garantías Adicionales:

Además de las Garantías Específicas, en esta clase de crédito podrán otorgarse garantías adicionales tales como las tierras, maquinaria e implementos en el caso de avíos agrícolas, la unidad industrial en el caso de avíos industriales, etc.

b) Créditos Refaccionarios:

- 1.- Adquisición de instrumentos.
- 2.- Fertilizantes.
- 3.- Realización de plantaciones o cultivos cíclicos o permanentes.
- 4.- Apertura de tierra para el cultivo.
- 5.- Compra de instalación de maquinaria.



- 6.- Construcción o realización de obras materiales necesarios para el fomento de la empresa.
- 7.- Obligaciones fiscales.

Garantías:

Los créditos refaccionarios quedarán garantizados, simultáneamente o separadamente con las Fincas, Construcciones, Edificios, Maquinaria, Instrumentos, Inmuebles y Utilidades con frutos o Productos - Futuros, pendientes o ya obtenidos.

La Garantía que se constituye sobre Fincas, Construcciones, Edificios y Muebles comprende:

- 1.- El terreno constitutivo del predio.
- 2.- Los edificios y cualquier otra construcción existente al tiempo de recibirse el préstamo, o edificados con posterioridad a él.
- 3.- Las adiciones o mejoras permanentes.

La particularidad en la forma de pago de estos créditos es la sección, centavos específicos, siendo el centavo ( una al ciento cuarenta y nueve) que es el precio base de liquidación por cada kilogramo de azúcar producida en la zafra ( 1980/1981 ) en los contratos celebrados se especifican con toda claridad la sección, siendo solidaria de la retención y pago de los adeudos contraídos, por Azúcar, S.A., organismo que compra y distribuye la producción de azúcar y derivados.

Existe también sección de centavos en el precio por tonelada de miel a raíz de que dicho organismo, por Decreto Presidencial, comprará y distribuirá las mieles incristalizables; por lo tanto la sección será específica a la comentado en el precio del azúcar.

E) DETERMINACION DEL COSTO DE LA CAÑA MOLIDA:

Es de importancia en cuanto al monto y a la forma de determinarse, es el costo de la materia prima cuyo término usual es el de la "caña molida". Los elementos que toman parte en la determinación del costo de la materia prima son:

- 1.- Tonelada de caña molida.
- 2.- Azúcar producida.
- 3.- Precio base de liquidación por kilo de azúcar.

$$\frac{\text{Toneladas de caña molida}}{\text{Azúcar producida}} = \text{RENDIMIENTO DE FABRICA.}$$

El rendimiento equivale al número de kilogramos obtenidos por tonelada de caña molida, y por Decreto Presidencial no podrá liquidarse al cañero con un rendimiento interior al 8% constituyendo, una medida proteccionista hacia el cañero.

Existen empresas que han establecido convenios con las asociaciones de caña locales garantizando un rendimiento mínimo del 9% y si por contingencias climatológicas el rendimiento fuese menor al convenido la diferencia la absorbe íntegramente la empresa .

Una vez determinado el rendimiento se multiplica por el precio base de liquidación por kilogramo de azúcar, o sea obteniéndose el costo por tonelada de caña, de acuerdo con el decreto cañero, el 50% para el industrial y el otro 50% para el cañero.

Existen otro tipo de aceptaciones que provienen de la retención de centavos de la liquidación de fin de zafra de la Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A. de C.V., siendo las siguientes:

centavos por kilo  
gramo.

Gastos por cuenta de productores ( la parte que  
corresponda a aquellos Ingenios que por acuerdo  
del H. Consejo no participan en el total de es-  
tos gastos se les cubrirá a la vista)..... 2.25

Para entrega al Seguro Social por cuenta de pro-  
ductores conforme a la Ley que incorpora al ré-  
gimen del S.S., obligatorio a los productores -  
de caña de azúcar y a trabajadores..... 3.00

Para construcción de casas a trabajadores, con-  
forme a los dispuesto en el contrato colectivo-  
de trabajo de la industria azucarera alcohole-  
ra en vigor..... 3.00

F).- INGRESOS:

En la industria azucarera, la producción de azúcar, mieles incrista-  
lizables y alcohol se encuentra totalmente vendida aún antes de la  
producción, con la característica que el precio base por kilogramo-  
de azúcar es ligeramente variable.

Azúcar \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_ por kilogramo de azúcar -  
( precio zafra 19/19).

Mieles \_\_\_\_\_ De acuerdo al precio del mercado.

Alcohol \_\_\_\_\_ De acuerdo al precio del mercado.

Comosse ha comentado anteriormente la U.N.P.A.S.A. de C.V. es quién  
se encargaba de comprar y distribuir dichos conceptos y ahora Azú -  
car, S.A., y es ella quien formula la liquidación tanto de azúcar -

como de mieles correspondientes a la zafra que terminó y cuyo concepto lo forman los siguientes rubros:

- 1.- Kilogramo de azúcar producida.
- 2.- Precio base de liquidación por kilogramo ( \$ \_\_\_\_\_ ) .
- 3.- Importe total que corresponde al ingreso por azúcar a la zafra.
- 4.- Sobreprecio por refinado de azúcar ( \$ \_\_\_\_\_ ) .
- 5.- Centavos que fueron anticipados en el desarrollo de la zafra.
- 6.- Así como el permanente en centavos por kilogramo de azúcar -- a diferentes vencimientos en los que se incluyen los que están garantizados préstamos o créditos, centavos específicos cuyo uso es libertad de la empresa.

Como podemos observar, el procedimiento de registro es sencillo y sin complicaciones ya que dicha liquidación ajusta los ingresos que se vienen registrando mes con mes con base en las notas de embarque, registro que se hace para efectos de los Estados Financieros.

## P A P E L E S D E T R A B A J O

### A) OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN CON LA ELABORACION DE PAPELES DE TRABAJO.

La importancia de una debida preparación de los papeles de trabajo de auditoría, definitivamente no puede menospreciarse si se toman en cuenta los casos recientes en los tribunales, relacionados con la responsabilidad que asumen los Contadores Públicos por faltas concernientes a negligencias, fraudes o confabulaciones para defraudar y así mismo tomando muy en cuenta las recomendaciones del Departamento Jurídico del Instituto y otros Abogados.

Se puede asegurar inicialmente que el objetivo que se persigue con la preparación de los papeles de trabajo de auditoría es que éstos

sirven como base para decisiones de auditoría. Los papeles de trabajo constituyen una constancia del trabajo que el Auditor juzgue que era necesario llevar a cabo, la forma como se realiza el trabajo y las conclusiones de auditoría a que se llegó.

Los papeles de trabajo de auditoría se integran con toda la información recopilada durante el curso de una auditoría independiente y durante el proceso de la auditoría interna. Esta información recabada servirá como constancia de haber cumplido con las normas de auditoría, además de indicar los procedimientos seguidos. Los papeles de trabajo de auditoría amparan lo señalado en los párrafos de alcance y de opinión en el dictámen de auditoría. Si el programa de auditoría y el cuestionario de control interno están bien diseñados, los papeles de trabajo de auditoría se habrán de elaborar en una forma lógica y completa a medida que se lleva a cabo la auditoría.

El procedimiento normal para llevar a cabo una auditoría incluye un examen de control interno existente, la elaboración de cédulas de auditoría, el estudio de la evidencia disponible y la revisión de algunas transacciones siguiendo el curso de ellos a través de los registros contables.

El enfoque moderno de la auditoría es distinto al de antaño pues en la actualidad el Auditor ya no procede al análisis inmediato de las cuentas de su cliente, como su única preocupación. La auditoría es un trabajo profesional y como tal se deberá utilizar un enfoque profesional.

No existen formas "estandarizadas" para los papeles de trabajo de auditoría. Cada papel de trabajo deberá servir para el problema concreto de auditoría que se contemple. Los papeles de trabajo de un año anterior sólo habrán de servir como una guía al tipo de papel de trabajo que se use en el presente año.

Si se ampliara a ciegas el mismo formato de papel de trabajo que - el año pasado, no tendrían ninguna mejoría en el contenido de la cé - du - la, tampoco habría mejoría y superación para obtener la evidencia de auditoría.

B) FINALIDADES QUE SE PERSIGUEN CON LOS PAPELES DE TRABAJO DE -  
AUDITORIA.

Los papeles de trabajo que elabora un Auditor sirven como un lazo - que une el informe de auditoría con los registros y demás informa - ción del cliente de Auditor en cierto sentido, constituyen una - prueba de la validéz o corrección de los registros del cliente así - como del informe de auditoría. Los papeles de trabajo también seña - lan en grande de confiabilidad que se puede tener sobre los siste - mas de control interno y de auditoría interna que aparecen en los - diversos papeles de trabajo. También le sirven al Auditor como - fuentes a las cuales se puede acudir para la obtención de datos de - referencia cuando discuta el Auditor con sus clientes respecto a - asuntos de negocios. Por varios años después de que son elaborados - los papeles de trabajo le sirven al Auditor en la solución de pro - blemas que surgen tanto con organismos fiscales, federales y estat<sup>u</sup> - les, como con organismos reguladores gubernamentales. En el caso - excepcional de procesos legales, los papeles de trabajo le sirven - al Auditor para defenderse en caso que se le atribuya a él neglig<sup>e</sup> - ncia o fraude.

Otra finalidad que se persigue con los papeles de trabajo de audito - ría es el permitir que un socio del despacho de Contadores o bién - un Jefe de Auditoría pueda tener una base para revisar la labor de - investigación que hayan realizado otros miembros del despacho. Los - papeles de trabajo también sirven como guías para auditorías subse - cuentes de un mismo cliente. Finalmente, si los registros de un - cliente fueren robados, perdidos, quemados o alterados, los papeles

de trabajo completos serán de gran valor con el afán de llevar a cabo una reconstrucción de registros.

C) CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO Y QUIEN TIENE LA PROPIEDAD.

En forma breve podemos decir que los papeles de trabajo que elaboran en el curso de auditoría se incluirá una copia del dictámen y de los Estados Financieros; Balanza de Comprobación y Relaciones; cédulas para ajustes de auditoría, cédulas y análisis de los activos, pasivos, cuentas de capital, ingresos y gastos, información referente a confirmaciones; una copia de la escritura constitutiva de la sociedad y reforma de ella; gráfica de organización; extractos de los estatutos; copias de los contratos; copias de los contratos de arrendamiento; copias de las actas de las juntas del Consejo de Directores y de las asambleas.

D) PAPELES DE TRABAJO QUE CONTIENE LA BALANZA DE COMPROBACION.

Al inicio de una auditoría se deberá elaborar una cédula de auditoría que incluya una Balanza de Comprobación de las cuentas de mayor general. Esta cédula no podrá concluirse sino hasta en tanto se termina la auditoría. Estas cédulas se deben elaborar al inicio de una auditoría, de tal forma que el Auditor pueda familiarizarse con las cuentas empleadas para que sirva como guía en el desarrollo de la revisión. Si se deseara se podrían presentar en hojas distintas las cuentas de activo; las de pasivo; las de capital; y las cuentas de ingresos y gastos. Estos serían aconsejables si el número de cuentas del libro mayor fuese muy amplio o bien si las secciones funcionales de una auditoría hayan de asignarse a varios miembros del despacho.

- \* Cédulas de resumen.
- \* Cédulas de detalle.
- \* Cédulas de auditoría referentes a ajustes derivados de auditoría.

#### LAS CEDULAS DE RESUMEN:

Las cédulas de auditoría son elaboradas para poder desarrollar la información deseada y así llegar a decisiones de auditoría. Una cédula principal, también conocida como cédula resumen, es aquella que suma riza partidas similares o relacionadas normalmente las totales que aparecen en una cédula resumen, corresponde con los totales que aparecen en una cédula resumen, corresponde con los totales de una clase o grupo de partidas en los Estados Financieros.

#### LAS CEDULAS DE DETALLE:

Las cédulas de desglose o análisis amparan o contienen el detalle de la parte que aparece en la correspondiente cédula resumen de auditoría. En cada cédula de detalle deberán quedar asentados:

- 1.- El detalle de los cargos y créditos periódicos, así como -  
ajustes.
- 2.- Todos los ajustes de auditoría que sean necesarios con la -  
respectiva explicación de por qué se necesita tal asiento.
- 3.- Dudas que surgieron respecto a la partida para la cual se -  
elabora la cédula.



- 4.- Las conclusiones a las cuales se llegue respecto a la partida para la cual se elabora la cédula.
- 5.- Un comentario conciso respecto a los procedimientos que se siguieron para poder llevar a cabo la revisión.

CEDULAS DE AUDITORIA REFERENTES A AJUSTES DERIVADOS DE LA AUDITORIA:

Los ajustes de auditoría se registran en los siguientes tres lugares:

- 1.- En la cédula de trabajo referente a la cuenta de que se esté ajustando.
- 2.- En la cédula de auditoría que contenga la Balanza de Comprobación.
- 3.- En los papeles de trabajo elaborados específicamente para los ajustes de auditoría.

Siguiendo la forma acostumbrada para registrar asientos de diario, el Auditor registra cada uno de los asientos de ajuste en la cédula de auditoría denominada "Ajustes de Auditoría". Cada ajuste deberá ir acompañado de una explicación completa respecto del motivo del ajuste. Será necesario que exista un cruce de índices de esta cédula de ajustes con la cédula de auditoría relativa a cada partida auditada que ha requerido ser ajustada.

E) PRINCIPIOS EN LA ELABORACION DE LOS PAPELES DE TRABAJO:

Destreza y experiencia son cualidades necesarias en la elaboración correcta de papeles de trabajo. En la preparación de papeles de trabajo si un Auditor se adhiere a todos los principios de auditoría y de contabilidad y a todas las normas y procedimientos de auditoría y luego somete sus papeles de trabajo a otro Contador y

y si este último está capacitado para rendir un informe de auditoría, los papeles de trabajo han cumplido con todos los requisitos de una buena preparación.

Los principios sobre los que descansa la elaboración de los papeles de trabajo por parte de un Auditor pueden mencionarse a continuación:

- 1.- Deberán ser elaborados correctamente, si se considera el punto de vista de que incluya todos los datos e información pertinente.
- 2.- Todos los datos que se consideren irrelevantes ( poca importancia relativa).
- 3.- Deberá incluirse toda aquella información que pudiera ser utilizada en el futuro.
- 4.- Deberá incluirse toda aquella información que ampare cualquier concepto que se incluya en el informe.
- 5.- Se deberá incluir en los papeles de trabajo toda aquella información que sea necesaria para amparar la corrección de los registros y transacciones.
- 6.- Todos los papeles de trabajo se deberán elaborar con la mayor limpieza posible y deberán ser correctos, matemáticamente hablando.
- 7.- Para cuando llegue la fecha de terminación de la auditoría, los papeles de trabajo deberán estar concluidos y listos para archivarse.
- 8.- Todos los papeles deberán contener la fecha en que se elaboraron y contendrán además una codificación que los identifique.

9.- Cada cédula de auditoría deberá contener un título que aclare concretamente el tipo de trabajo realizado y que detalle el contenido de la cédula.

10.- Las sugerencias para el próximo año son de mayor valor que las sugerencias o comentarios sobre lo ocurrido el año anterior.

#### SÍMBOLOS Y CLAVES UTILIZADAS POR LOS AUDITORES.

Durante el desarrollo de una revisión, un Auditor habrá de utilizar muchos símbolos o claves, distintas formas y tamaños y posiblemente de diversos colores, tanto en registro del cliente como en sus propios papeles de trabajo. Dentro de cada despacho de Auditores las claves o mareas de auditoría podrán o no estar estandarizadas. Si estuviesen estandarizadas, cada marea habrá de tener el mismo significado para todos los miembros del despacho.

A continuación presentamos un modelo de símbolos y mareas que pudieron emplearse en el desarrollo de las auditorías.

✓ Utilícese exclusivamente en los diarios para señalar que la información allí incluida se ha cotejado contra una factura u otro documento contabilizador.

∩ Colóquese debajo de totales verticales para indicar que representa sumas verificadas.

∩ Colóquese a un lado de las cantidades que aparecen en las cuentas de mayor para señalar que las pasen a diarios ya que son correctos.

— Colóquese bajo en una cantidad en un registro para señalar la última partida del período actual que se haya examinado.

- En un registro de cheques expedidos, colóquese dicha marea- al lado de todos los cheques que se hayan expedido y que - aún estén pendientes de pago por parte del Banco, habiendu- de aparecer en la conciliación bancaria.

⊙ En un registro de cheques expedidos, colóquese a un lado de aquellos cheques expedidos que hayan sido pagados por el - Banco según consta en el estado de cuenta bancario.

S Utilicese en la Balanza de Comprobación al lado de una cuen- ta para indicar que será necesario elaborar una cédula res- pecto a tal cuenta.

/\$ Cuando la cédula de auditoría mencionada en el inciso ante- rior haya sido concluida, coloque una diagonal a través de- la letra s.

^ Cuando un comentario haya sido investigado y a su vez acep- tado, o bien que se haya ajustado.

## C A P I T U L O I V .

### PROGRAMA DE TRABAJO PARA PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA.

#### U N P A S A

Esta cuenta registra las aportaciones de azúcar, miles y alcohol liquidaciones complementarias, fletes y almacenaje, maniobras y gastos a cargo de Azúcar, S.A., intereses sobre saldos de esta cuenta, redistribución de acciones de la Unión, además registran los anticipos en efectivo o documentos que otorga Azúcar, S.A., - así como el pago de liquidaciones.

- 1.- Revisar mensualmente la conciliación entre el estado de cuenta que desea UNPASA por capital e intereses y el saldo de esta cuenta en el Ingenio. Investigar las partidas no correspondientes y proponer los asientos contables - que originen.
- 2.- Comprobar que las entregas por anticipos y pagos por liquidaciones depositen en las cuentas que la CNIA tiene - en sus oficinas para cada Ingenio.
- 3.- Hacer análisis del movimiento de esta cuenta examinando los comprobantes de las operaciones efectuadas con la - unión así como el cálculo de los intereses.
- 4.- Verificar las producciones, contabilizar con los informes diarios del laboratorio del Ingenio.

PROGRAMA DE TRABAJO APLICABLE EN LA REVISIÓN DE CRÉDITOS  
DIRECTOS AL CAMPO CONTROLADO POR FINASA.

AVALES OTORGADOS A:

Comentarios.

PRODUCTORES DE CAÑA.- CUENTA DE ORDEN:

En el examen de esta cuenta, deben considerarse las siguientes situaciones:

- 1.- Revisión de saldos de cañeros, correspondientes a nuevas siembras.
- 2.- Revisión de saldos de socas y resocas.
- 3.- Revisión de los movimientos por concepto de gastos de cosecha e integración de la liquidación final de la zafra, con todas sus implicaciones contables.
  - 1.1.- En este examen la fecha propicia para su inicio será cuando la época de siembras se encuentre en su primera fase, - complementándolo cuando se concluya.
  - 1.2.- Seleccionar los cañeros de cada uno de los diferentes ejidos; tomando indistintamente los de mayor o menor superficie por aviar.
  - 1.3.- Cotejar que estén formando parte del patrón general de productores.
  - 1.4.- Verificar los documentos que presentaron para acreditarse como tenedores de la superficie a sembrar.

- 1.5.- Comparar el costo de las labores desarrolladas según los pagarés suscritos contra los que aparezcan en las tarifas autorizadas por la CPOZ.
- 1.6.- Cotejar la firma que aparece en los pagarés suscritos contra la de los contratos y el aviso de alta al IMSS.
- 1.7.- Comprobar que el original de los pagarés esté archivado en el expediente individual de cada cañero.
- 1.8.- Posteriormente, en época de zafra, comparar los rendimientos de caña por hectárea contra los obtenidos por los vecinos de esos mismos ejidos.
- 1.9.- El examen de estos saldos deberá realizarse antes de la época de zafra, que es cuando tiene ya la totalidad de los cargos por concepto de avío por todas las labores desarrolladas, fertilización, combate de plagas, herbicidas, etc.
- 2.2.- Deben seleccionarse indistintamente cuentas de diferentes superficies por cosechar de cada uno de los ejidos que integran la zona de abastecimiento.
- 2.3.- Debe observarse lo anotado en los puntos anteriores números: 1.2, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, y 1.8.

En ambas situaciones reportar de inmediato al supervisor, las irregularidades detectadas, ampliando en todo caso la revisión a otras cuentas, o bien haciendo un análisis profundo en aquellas que presenten marcadas diferencias.

- 3.1.- A base de pruebas selectivas, otras cuentas que no sean de los cañeros previamente analizadas, verificar los cargos por concepto de gastos de cosecha, cotejándolos contra las tarifas autorizadas por la CPOZ.

- 3.2.- Obtener a base del prorrateo de los gastos distribuidos.
- 3.3.- Verificar la contabilización de los prorrateos autorizados.
- 3.4.- Selectivamente cotejar el tonelaje de los boletos de la pesada de la caña entregada, emitidos por las básculas, contra la acreditada a dichos cañeros contemplando los castigos impuestos por las condiciones de la caña, consi  
derados en los acuerdos tomados por la CPOZ.
- 3.5.- Verificar el cálculo de intereses.
- 3.6.- Cotejar la aplicación contable en las cuentas de resultados y Balance correspondientes; considerando los traspasos de los saldos deudores.
- 3.7.- Presenciar el pago de los alcances a cañeros, comprendiendo:
  - 1.- La firma de conformidad de su liquidación.
  - 2.- Que estén anexos a ella los pagarés suscritos que han quedado liberados con esos alcances.
  - 3.- La firma de ' pagaré por el saldo recuperable en za -  
fras futuras.

Nota:

Obviamente el diagnóstico del control interno existente en el Departamento de Crédito a cañeros ya fué pre  
viamente desarrollado, por todo aquello que se contra  
ponga entre las respuestas dadas por el personal in -  
terrogado y el resultado de la revisión practicada se  
rá objeto de especial atención para corregir las fa -  
llas e irregularidades detectadas.



PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA COMPLEMENTARIOS PAR LA REVISION  
DE CAÑA ENTREGADA.

Comentarios.

- 1.- Revisar a base de pruebas selectivas los reportes diarios de caña entregadas en cargueros y batey, así como la documentación que los genera.
- 2.- Revisar a base de pruebas selectivas, concentración diaria de caña entregada.
- 3.- Conciliar a fin de cada ejercicio mensual de costos de caña molida consignada en la corrida mensual con la caña entregada.
- 4.- Verificar a base de pruebas selectivas la valuación de la caña de acuerdo con el precio provisional.
- 5.- Verificar a fin de zafra la liquidación a productores de caña.
- 6.- Determinar el porcentaje de merma de la caña entregada en cargueros y en batey.
- 7.- Verificar y analizar las posibles causas de merma de la caña entregada en cargueros y en batey.
- 8.- Examinar el control que se lleva por mermas de caña.
- 9.- Solicitar a la superficie de campo, relación de productos de cuya caña haya sido comprada y no se haya zafrado, así como su peso estimado.

Comentarios.

- 10.- Determinar las causas por lo que no fueron zafradas comprobando si son imputables al Ingenio ( indemnización).
- 11.- De acuerdo con la relación proporcionada por la Superintendencia de Campo visitar selectivamente algunos campos donde aún esté la caña en pie.
- 12.- Comprobar el cálculo del valor de la caña quedada en pie, el que deberá ser igual al de la relación proporcionada por el campo y al de la subcuenta correspondiente.

REVISIÓN DE LA LIQUIDACIÓN A CAÑEROS.

- 1.- Obtenga el cuadro de la liquidación de cañeros y la circular enviada a los productores de caña así como un ejemplar individual a cañeros.
- 2.- Elaborar en una cédula el resumen de los cuadros de liquidación con las siguientes columnas:

- a) Ejido.
- b) Caña entregada.

INGRESOS

- c) Valor de la caña.
- d) Anticipo por alcohol. y mieles.
- e) Total de participación.

DEDUCCIONES

- a) Valor de la caña.
- b) Anticipo por alcohol.
- c) Erogaciones recuperables.
- d) Seguro Social a cañeros.

Comentarios.

- e) Impuesto a particulares.
- f) Intereses.
- g) Anticipos a cuenta de liquidación.
- h) Total de deducciones.  
Total de saldos deudores.  
Total de saldos acreedores.

3.- Determina el tonelaje de caña por particulares y ejidatarios con base en los datos consignados en los cuadros de liquidación para verificar el importe de los impuestos federales y estatales retenidos.

4.- Verificar la corrección de los datos contenidos en la circular enviada a cañeros mediante las siguientes pruebas:

- a) Cotejar la caña molida, azúcar producida, rendimiento de fábrica y miel obtenida contra los datos del informe final de corrida.
- b) Verificar el tonelaje de caña castigada contra el auxiliar correspondiente que se opera en el Ingenio.
- c) Coteje que el precio de liquidación por kilo de azúcar corresponda al consignado en la circular girada por Azúcar, S.A.
- d) Verifique la corrección de las operaciones aritméticas contenidas en la circular.
- e) Examine que el anticipo a cuenta de la participación de alcohol y mieles corresponda al consignado en el convenio celebrado con los cañeros por la zafra que se revisa.

5.- En forma selectiva lleve a cabo las siguientes pruebas -  
en forma individual:

- a) Coteje a las boletas de báscula contra las relaciones se  
manales para verificar el tonelaje de caña entregada por  
los productores.
- b) Coteje contra auxiliares de caña entregada los datos -  
consignados en los cuadros de liquidación.
- c) Verifique la percepción total por concepto de caña y an-  
ticipos por alcohol y mieles multiplicando el factor co-  
rrespondiente por el tonelaje de caña entregada.
- d) Coteje auxiliares contra cuadros de liquidación para ve-  
rificar su correcta formulación.

ESTIMACION PARA COBROS DUDOSOS:

- 1.- Analice el movimiento registrado en esta cuenta durante el-  
período sujeto a examen y compruebe si las conciliaciones -  
de salida se encuentran debidamente autorizadas por los fun  
cionarios del Ingenio así como que hayan existido causas su  
ficientes que justifiquen tal cancelación.
- 2.- Determine la suficiente del saldo de esta cuenta con base-  
en las conclusiones obtenidas de la opinión de los funciona  
rios del Ingenio respecto a las posibilidades de recupera -  
ción de las cuentas por cobrar.



- 8.- Quién elabora las solicitudes de crédito? \_\_\_\_\_
- 9.- Sobre qué bases se otorga el crédito? \_\_\_\_\_
- 10.- Qué documentos solicitan? \_\_\_\_\_
- 11.- Quiénes autorizan las solicitudes de crédito? \_\_\_\_\_
- 12.- Las solicitudes de crédito -  
contienen todos los datos -  
que se anuncian? a) verificar. \_\_\_\_\_
- 13.- Comprueban la veracidad de -  
los datos asentados en la so-  
licitud de crédito? cómo? \_\_\_\_\_
- 14.- A qué Departamento se distribuyen las solicitudes de crédito? \_\_\_\_\_
- 15.- Se lleva un archivo de las solicitudes de crédito vigentes y canceladas?  
a) verificar. \_\_\_\_\_
- 16.- En el caso de arrendamiento de terrenos:  
a) Se elabora contrato de arrendamiento?  
b) Quién lo elabora?  
c) Se anexa a la solicitud de crédito?  
d) Verificar. \_\_\_\_\_
- 17.- Quién elabora el reporte semanal de labores de campo? \_\_\_\_\_
- 18.- Quién revisa este reporte? \_\_\_\_\_
- 19.- Cómo controlan y vigilan que las labores agrícolas reportadas realmente se efectúan? \_\_\_\_\_

- |      |   |       |       |
|------|---|-------|-------|
| 20.- | Quién confirma que los datos en el reporte sean correctos?                                  | _____ | _____ |
| 21.- | Quién autoriza el reporte?  | _____ | _____ |
| 22.- | Quién turna al Departamento de Crédito los reportes?  | _____ | _____ |
| 23.- | Existe constancia por escrito?  | _____ | _____ |
| 24.- | Qué trámites realizan con los pagos? (avío, cosecha, préstamo, maquinaria, etc.)            | _____ | _____ |
| 25.- | En base a qué se elabora la GTC? ( informe sobre avance de trabajos realizados en el campo) | _____ | _____ |
| 26.- | La GTC cada cuándo se presenta ante FINASA?   | _____ | _____ |
| 27.- | Se tiene un consecutivo de la GTC?  | _____ | _____ |
| 28.- | Cada cuándo se formula la solicitud de ministraciones por línea de crédito?                 | _____ | _____ |
| 29.- | Qué día se envía la solicitud de ministraciones a FINASA, México?                           | _____ | _____ |
| 30.- | Esta solicitud es rectificad <u>a</u> oportunamente? (máximo miércoles)                     | _____ | _____ |
| 31.- | La carta poder se elabora a solicitud del interesado?                                       | _____ | _____ |
| 32.- | Las cartas están debidamente requisadas a) Verificar.                                       | _____ | _____ |
| 33.- | Se turna oportunamente al Departamento de Crédito para los efectos que procedan?            | _____ | _____ |
| 34.- | Se archiva en forma consecutiva?  | _____ | _____ |
| 35.- | En base a qué se elabora el pagaré de compra-venta de semilla?                              | _____ | _____ |
| 36.- | Quién lo elabora?   | _____ | _____ |
| 37.- | Cómo determinan el precio de la tonelada de semilla?  | _____ | _____ |

- 38.- Quién formula la orden de corte de semilla? \_\_\_\_\_
- 39.- Cómo controlan las toneladas de caña de semilla cortada? \_\_\_\_\_
- 40.- El pagaré se turna oportunamente al Departamento de Crédito? \_\_\_\_\_
- 41.- Archivan en forma consecutiva es te pagaré? a) Verificar. \_\_\_\_\_
- 42.- Quién elabora el vale-pagaré de almacén? \_\_\_\_\_
- 43.- En base a qué se elabora? \_\_\_\_\_
- 44.- Se incrementa el valor del material con los gastos de transportación, descargas, maniobras, etc? a) Verificar. \_\_\_\_\_
- 45.- Quién autoriza la aplicación de estos gastos? \_\_\_\_\_
- 46.- En caso de variación de precios, qué medidas se toman? \_\_\_\_\_
- 47.- Cuando en el almacén no hay existencia qué se hace? \_\_\_\_\_
- 48.- Se turna al Departamento de Crédito en forma oportuna? \_\_\_\_\_
- 49.- Se cuenta con un consecutivo? - a) Verificar. \_\_\_\_\_
- 50.- Describir y verificar el sistema implantado para controlar:  
 a) Las órdenes de quema y corte de la caña entregada.  
 b) La caña castigada.  
 c) La caña descontada.
- 51.- En caso de existir: Quién controla la caña libre? \_\_\_\_\_



52.- Cuáles son las bases para la - \_\_\_\_\_  
contratación de la caña libre?

a) Quién autoriza esta contrata-  
ción?

b)Cuál es la forma de pago?

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO A CAÑA DE AZÚCAR.

- 1.- Obtenga el organigrama del Departamento. \_\_\_\_\_
- 2.- Con cuántos elementos en total cuenta? \_\_\_\_\_
- 3.- Tiene implantado algún Manual de Organización y Procedimientos? \_\_\_\_\_
- 4.- Cada elemento sabe exactamente sus obligaciones? \_\_\_\_\_
- 5.- Quién supervisa las actividades del Departamento de Crédito? \_\_\_\_\_
- 6.- Cuando lo hizo la última vez? \_\_\_\_\_
- 7.- Qué constancias existen? \_\_\_\_\_
- 8.- Recabar un tanto de los formatos que utilizan. \_\_\_\_\_
- 9.- Detállense los informes que presenta este Departamento Con qué periodicidad? \_\_\_\_\_
- 10.- Cuántas cuentas o productores se manejan? \_\_\_\_\_
- 11.- Cuántos pagarés se despiden semanalmente en zafra? \_\_\_\_\_
- 12.- Cuando fué la última vez que intervino en sus labores revisando o ayudando la Oficina de Administración de Productores de Caña, Gerencia de Servicios al Campo de CNIA? \_\_\_\_\_
- 13.- Qué clase de ayuda o asesoría reciben de CNIA, Oficina de Administración de Productores de Caña? \_\_\_\_\_

- 14.- Existe alguna seguridad de que en todos los cargos distribuíbles son prorrateados los cañeros? \_\_\_\_\_
- 15.- Este Departamento qué datos aporta para completar la información de la solicitud de crédito? \_\_\_\_\_
- 16.- Verificar que la clase y los documentos anexos a la solicitud estén correctos. \_\_\_\_\_
- 17.- Se confronta la solicitud de crédito debidamente autorizada?
  - a) Se elabora el contrato uniforme de siembra entregada y recepción de caña de azúcar? \_\_\_\_\_
  - b) Se hace la apertura del expediente individual del cañero? \_\_\_\_\_
  - c) Se habre la tarjeta de control de avío por superficie cultivada? \_\_\_\_\_
- 18.- Se confronta la solicitud con el programa de siembras, socas y resocas? \_\_\_\_\_
- 19.- Existe archivo de las solicitudes de crédito canceladas? \_\_\_\_\_
- 20.- Solicitar el padrón de cañeros \_\_\_\_\_
- 21.- Están debidamente firmados todos los contratos? a) Verificar. \_\_\_\_\_
- 22.- En qué Dependencias Oficiales se registran los contratos? \_\_\_\_\_
- 23.- El contrato se archiva en el expediente del productor? \_\_\_\_\_

- 24.- Cómo se verifica que no existe du  
plicidad en las labores agrícolas  
reportadas? \_\_\_\_\_
- 25.- El control de avío por superficie  
cultivada se afecta antes o des -  
pués de elaborar el pagaré? \_\_\_\_\_
- 26.- Se vigila que las labores agríco-  
las se reporten en secuencia lóg  
ca? \_\_\_\_\_
- 27.- Se tiene la política de otorgar -  
créditos de avíos extraordinarios  
en labores agrícolas? \_\_\_\_\_
- 28.- En caso de existir, Cómo se con-  
trola? \_\_\_\_\_
- 29.- Los avíos en especie dónde y cómo  
se controlan? \_\_\_\_\_
- 30.- En la tarjeta de control de super  
ficie se anota el estimado base y  
se compara con la caña cosechada? \_\_\_\_\_
- 31.- Se cuenta con el tabular de tari-  
fas de labores agrícolas? \_\_\_\_\_
- 32.- Rechazan reportes semanarios de -  
labores de campo? Por qué? \_\_\_\_\_
- 33.- Verificar la información contenida  
en los reportes semanarios de labo  
res de campo. \_\_\_\_\_
- 34.- Qué trámites realizan con el repor  
te semanario de labores? \_\_\_\_\_
- 35.- Quién elabora los pagarés? \_\_\_\_\_
- 36.- Se formulan pagarés por todos los-  
préstamos y avíos otorgados? \_\_\_\_\_
- 37.- Los pagarés invariablemente contie  
nen todas las firmas? \_\_\_\_\_
- 38.- Cómo y cuándo envían a caja las co  
pias de los pagarés para su enso -  
brado? \_\_\_\_\_

- 39.- Este Departamento realiza la entrega de los pagarés a los cañeros? \_\_\_\_\_
- 40.- En martes de cada semana reciben los pagarés o cancelados? \_\_\_\_\_
- 41.- Rectifican los registros en el control de avío por superficie mediante pagarés cancelados? \_\_\_\_\_
- 42.- Se avisa al Departamento de Campo de los pagarés cancelados, para su reposición? \_\_\_\_\_
- 43.- Qué Departamento elabora la póliza de diario por avío de la semana? \_\_\_\_\_
- 44.- En qué momento se afecta la cuenta corriente del productor? \_\_\_\_\_
- 45.- Dónde se archivan los siguientes documentos? \_\_\_\_\_
- 46.- Se exige al cañero presente la carta poder al realizar algún trámite? \_\_\_\_\_
- 47.- El pagaré de compra-venta de semilla con qué lo confrontan? \_\_\_\_\_
- 48.- Solicitan las tarifas autorizadas y actualizadas de la tonelada de caña semilla? \_\_\_\_\_
- 49.- El pagaré de compra-venta de semilla se registra en la tarjeta de control de avío por superficie del cañero vendedor y del cañero-comprador? \_\_\_\_\_
- 50.- Por las entregas de fertilizantes, herbicidas, otros materiales, etc.? \_\_\_\_\_

- 51.- Qué política se tiene establecida para la liquidación de la caña semilla?
- 52.- Se tiene establecido que el productor firme el pagaré previo a las entregas de efectivo o materiales?
- 53.- Qué sistema de registro usan?
- 54.- Relacionan las pólizas que formula el Departamento de Crédito?
- 55.- Todos los movimientos que afectan productores de caña y que son originados en otros Departamentos son notificados al Departamento de Crédito para su registro?
- 56.- Qué tipo de controles llevan para el registro de la cuenta corriente del productor?
- 57.- Se controlan por separado los gastos distribuibles?
- 58.- Los gastos se tienen clasificados por zafra?
- 59.- Se concilian?
- a) Auxiliares contra controles.
  - b) Controles contra mayor del Departamento.
  - c) Mayor del Departamento contra mayor contabilidad.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

- |      |   |       |       |
|------|---|-------|-------|
| 60.- | Con qué periodicidad?   | _____ | _____ |
| 61.- | Se deja constancia por escrito?   | _____ | _____ |
| 62.- | Se anota en el auxiliar el límite del crédito?  | _____ | _____ |
| 63.- | En la práctica se observa que los créditos concedidos no rebasen los límites establecidos por hectárea?                                 | _____ | _____ |
| 64.- | Para efectos de la liquidación se concilia el control de avío y la cuenta corriente?  | _____ | _____ |
| 65.- | Por las entregas de caña:   |       |       |
|      | a) Se controlan en un auxiliar a base de kilos?   |       |       |
|      | b) Qué análisis tiene el auxiliar?  |       |       |
|      | c) En qué momento se afecta el auxiliar de productores de caña?   |       |       |
|      | d) A qué valor afecta?  |       |       |
| 66.- | Qué tasa de interés se aplica a los productores de caña?  | _____ | _____ |
| 67.- | Sobre qué base se hace el cálculo?  | _____ | _____ |
| 68.- | En este Departamento se lleva algún control sobre las órdenes de corte?   | _____ | _____ |
| 69.- | El Departamento de Campo les envía copia del estudio agro-económico donde determinan la solvencia económica y el estimado por hectárea? | _____ | _____ |
| 70.- | Por las operaciones de compra-venta de terrenos entre productores de caña debidamente garantizados los intereses del Ingenio?           | _____ | _____ |

- 71.- Por los gastos de cosecha se dispone de las cuotas por unidad? \_\_\_\_\_
- 72.- Este Departamento tiene la responsabilidad de elaborar las liquidaciones a cañeros? \_\_\_\_\_
- 73.- Qué bases utilizan para aplicar a los productores de caña los gastos de concentración de cortadores? \_\_\_\_\_
- 74.- Formuladas las liquidaciones se turna la Gerencia a contraloría o contabilidad para su revisión y autorización? \_\_\_\_\_
- 75.- Del Departamento de Crédito cuenta con personal suficiente y debidamente capacitado? \_\_\_\_\_
- 76.- Está afianzado el personal? \_\_\_\_\_
- 77.- Es adecuado el local y el mobiliario para desempeñar sus funciones? \_\_\_\_\_
- 78.- Los pagarés originales se devuelven anexos a su liquidación final? \_\_\_\_\_
- 79.- Terminada la zafra, en forma inmediata se solicita al Departamento de Campo una relación de productores cuya caña fué contratada y no se zafó así como su peso estimado? \_\_\_\_\_
- 80.- Cómo verificar que la caña zafrada aún está en pie? \_\_\_\_\_
- 81.- Se determinan las causas por las que las cañas no se zafaron? \_\_\_\_\_
- 82.- Quién elabora la liquidación por caña zafrada? \_\_\_\_\_
- 83.- Quién autoriza la cancelación de cuentas incobrables? \_\_\_\_\_
- 84.- A quiénes se comunica el monto de los rezagos y con qué frecuencia? \_\_\_\_\_
- 85.- Qué medidas se toman con relación a los rezagos? \_\_\_\_\_



CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO DE APORTACION  
DE PRODUCTOS A AZUCAR S. A.

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <p>1.- Quién controla la aportación de productos diarios?</p> <p style="margin-left: 20px;">a) Azúcar.</p> <p style="margin-left: 20px;">b) Mieles.</p> <p style="margin-left: 20px;">c) Alcohol, cabezas y colas.</p> <p style="margin-left: 20px;">a) <u>AZUCAR.</u></p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>1.- Se cotejan los recibos de depósito del representante de UNPASA contra los informes diarios de producción?</p>   | <p>_____</p>  | <p>_____</p>  |
| <p>2.- Se elabora y envía diariamente aviso de giro de lo producido?</p>   | <p>_____</p>  | <p>_____</p>  |
| <p>3.- En qué momento se registran los ingresos?</p>   | <p>_____</p>  | <p>_____</p>  |
| <p>4.- Qué documentos amparan los ingresos registrados?</p>  | <p>_____</p>  | <p>_____</p>  |
| <p>5.- Quién elabora los avíos de giro?</p>  | <p>_____</p>  | <p>_____</p>  |
| <p>6.- Existe cuadro de firmas autorizadas para aportaciones?</p>  | <p>_____</p>  | <p>_____</p>  |
| <p>7.- Se verifica que se efectúen oportunamente los cobros de aportaciones?</p>   | <p>_____</p>  | <p>_____</p>  |
| <p>8.- Quiénes son los autorizados?</p>  | <p>_____</p>  | <p>_____</p>  |
| <p>9.- Se concilian mensualmente los estados de cuenta de Azúcar, S.A.</p>   | <p>_____</p>  | <p>_____</p>  |
| <p>10.- Las partidas pendientes de conciliar se incluyen al mes siguiente?</p>   | <p>_____</p>  | <p>_____</p>  |
| <p>11.- Se aclaran las partidas de conciliación?</p>   | <p>_____</p>  | <p>_____</p>  |

12.- Qué registros oficiales se llevan para el control de la producción de azúcar?

\_\_\_\_\_

13.- Quiénes formulan y quién controla los informes de producción de azúcar?

\_\_\_\_\_

b) MIELES

1.- Qué registros oficiales se llevan para el control de la producción de miel?

\_\_\_\_\_

2.- Quiénes manejan estos registros oficiales?

\_\_\_\_\_

3.- Cada cuándo se efectúan aportaciones de mieles?

\_\_\_\_\_

4.- Quién elabora y quién supervisa las aportaciones?

\_\_\_\_\_

5.- Existe cuadro de firmas autorizadas?

\_\_\_\_\_

6.- Quiénes son los autorizados?

\_\_\_\_\_

7.- Se verifica que se efectúe oportunamente los cobros de aportaciones?

\_\_\_\_\_

8.- Quién formula y quién controla los informes de producción de mieles?

\_\_\_\_\_

9.- Se verifica periódicamente la existencia de mieles en los tanques de almacenamiento?

\_\_\_\_\_

10.- Quién la verifica?

\_\_\_\_\_

11.- En caso de faltante o sobrante de mieles qué se hace?

\_\_\_\_\_

12.- En qué momento se registran los ingresos por aportaciones?

\_\_\_\_\_

13.- Qué documentos amparan los ingresos registrados?

\_\_\_\_\_

c) ALCOHOL, CABEZA Y COLAS.

- 1.- Qué registros oficiales se llevan para el control y producción de alcohol? \_\_\_\_\_
- 2.- Quién maneja estos registros oficiales? \_\_\_\_\_
- 3.- Cada cuándo se efectúan las aportaciones? \_\_\_\_\_
- 4.- Cómo se efectúan estas aportaciones: agranel, enlatado o en tanques de almacenamiento? \_\_\_\_\_
- 5.- Existe cuadro de firmas autorizadas? \_\_\_\_\_
- 6.- Quiénes son las personas autorizadas? \_\_\_\_\_
- 7.- Se verifica que se cobren oportunamente las aportaciones? \_\_\_\_\_
- 8.- Quién formula y controla los informes de producción de alcohol? \_\_\_\_\_
- 9.- Se verifica periódicamente la existencia de alcohol en los tanques de almacenamiento? \_\_\_\_\_
- 10.- En caso de faltante o de sobrante qué se hace? \_\_\_\_\_
- 11.- En qué momento se registran los ingresos por aportaciones? \_\_\_\_\_
- 12.- Qué documentos amparan los ingresos registrados? \_\_\_\_\_

- |  |  |  |
|--|--|--|
| 1.- Están cedidos los <u>ingresos</u> por <u>aportaciones</u> de productos para <u>garantizar</u> <u>créditos</u> ?  |  |  |
| 2.- En caso de cobros en efectivo cuáles es el procedimiento que se sigue para su <u>ingreso</u> ?                   |  |  |
| 3.- Se lleva control sobre las sesiones establecidas para <u>garantizar</u> <u>obligaciones</u> a favor de terceros? |  |  |
| 4.- Cómo se llevan estos controles? -<br>( por línea de crédito, por beneficiarios, etc.)                            |  |  |
| 5.- Quiénes lo llevan?   |  |  |
| 6.- Se registran simultáneamente los <u>ingresos</u> en cuanto a anticipo de <u>so-</u><br><u>brante</u> ?           |  |  |
| 7.- El control de los centavos pedidos de azúcar se lleva en forma <u>específica</u> ?                               |  |  |
| 8.- Así mismo, las secciones de mieles, alcohol, cabeza y colas se <u>controlan</u> en forma <u>específica</u> ?     |  |  |
| 9.- Son liberadas oportunamente las <u>secciones</u> establecidas para la <u>garantía</u> de <u>créditos</u> ?       |  |  |
| 10.- Se envían oportunamente para su <u>presentación</u> a UNPASA?   |  |  |
| 11.- Se coteja en los Estados de Cuenta la fecha de su aplicación contra la del <u>avío</u> ?                        |  |  |

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### 1.- PRINCIPIOS BASICOS DE AUDITORIA.

C.P. Arthur W. Holmes.

C.P. Wayne S. Overmyer.

Universidad de Cincinnati.

Editorial Continental, S.A.

### MEXICO.

### 2.- COMPENDIO DE NORMAS, PROCEDIMIENTOS, NORMATIVOS, PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA Y OTROS EMITIDOS POR LA COMISION.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

### 3.- INSTRUCTIVOS Y PROGRAMAS.

Dirección General de Auditoría Fiscal.

### 4.- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

### 5.- PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.

Charles Laurence.

Editorial Herrera Hermanos, Sucesores, S.A.

### MEXICO.

### 6.- MANUAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE CONTABILIDAD. CNIA.

### 7.- BOLETIN INFORMATIVO FINASA.


FINASA.

### 8.- APUNTES DE AUDITORIA.

C.P. Juan Cobos V.

### 9.- APUNTES DE AUDITORIA.

C.P. Angel Márquez Delgado.

IMPRESO EN:  Tel. 8-05-64  
Las Casas, Chihuahua, México.