

Reg. 274

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**



**ADMINISTRACION Y ORGANIZACION CONTABLE  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

QUE EN OPCION AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

**JOSE ANTONIO PICON FUENTES**

Asesor: Lic. en Cont. Sebastián Hinojosa Covarrubias

**México, D. F.**

**1984**



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

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

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

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

## I N D I C E

### ADMINISTRACION Y ORGANIZACION CONTABLE DE LA PEQUEÑA EMPRESA

INTRODUCCION . . . . .	1
------------------------	---

#### CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS . . . . .	3
1.1. IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL CONTEXTO ECONOMICO DEL PAIS . . . . .	3
1.2. IMPORTANCIA EN EL ASPECTO SOCIAL . . . . .	4
1.3. CLASIFICACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA . . . . .	5

#### CAPITULO II

2.1. DEFINICION DE LA PEQUEÑA EMPRESA . . . . .	7
2.2. CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS . . . . .	8
2.3. AREAS EN LA QUE SE DESENVUELVE LA PEQUEÑA EMPRESA. . . . .	9
2.3.1. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA PEQUEÑA . . . . .	11

#### CAPITULO III

FORMAS DE FINANCIAMIENTO QUE PUEDE UTILIZAR LA PEQUEÑA EMPRESA EN NUESTRO PAIS . . . . .	14
3.1. PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA . . . . .	14
3.2. SERVICIOS QUE PROPORCIONA EL PAI . . . . .	15
3.3. POLITICAS GENERALES DE APLICACION . . . . .	16

3.4.	TIPOS DE FINANCIAMIENTO QUE PROPORCIONA EL PAI , Y REQUISITOS PARA SU OBTENCION . . . . .	16
3.5.	FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA . . . . .	18

CAPITULO IV

	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS A EMPLEAR EN LA PEQUEÑA - EMPRESA . . . . .	22
4.1.	DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA FIR- MA . . . . .	22
4.2.	FRACASO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CAUSA Y PREVENCION	26
4.3.	SINTOMAS QUE PRONOSTICAN EL POSIBLE FRACASO DE - UNA FIRMA . . . . .	34
4.4.	COMO EVITAR EL FRACASO . . . . .	35
4.5.	FACTORES QUE DETERMINAN EL TRIUNFO DE UNA EMPRESA	37

CAPITULO V

	FUENTES DE LOS FONDOS NECESARIOS PARA ESTABLECER LA EMPRESA PEQUEÑA . . . . .	38
5.1.	PROBLEMAS EN LA OBTENCION DE FONDOS . . . . .	39
5.2.	COMO OBTENER PRESTAMOS BANCARIOS . . . . .	40
5.3.	SERVICIOS QUE PRESTA EL BANCO A LA EMPRESA PEQUE- ÑA . . . . .	42
5.4.	OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO . . . . .	44
5.5.	COMO ESTIMAR EL CAPITAL NECESARIO . . . . .	46

CAPITULO VI

	ESTRUCTURAS LEGALES DISPONIBLES BAJO LAS CUALES SE PUEDE OPERAR . . . . .	51
6.1.	NEGOCIO O EMPRESA INDIVIDUAL O UNIPERSONAL . . . . .	51
6.2.	SOCIEDADES MERCANTILES COLECTIVAS . . . . .	52
6.2.1.	SOCIEDADES Y COMPAÑIAS ANONIMAS . . . . .	55
6.2.2.	QUIEBRA Y DISOLUCION DE LA EMPRESA . . . . .	57
6.3.	ESTADOS FINANCIEROS SU ANALISIS E INTERPRETACION .	58
6.3.1.	OBJETIVOS ESPECIFICOS DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD . . . . .	58
6.3.2.	ESTADOS FINANCIEROS PRODUCTO DE LA INFORMACION FINANCIERA . . . . .	59
6.3.2.1.	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (BALANCE GENERAL) .	60
6.3.2.2.	EL ESTADO DE RESULTADOS . . . . .	66
6.3.2.3.	EL ESTADO DE FUENTES Y USOS DE CAPITAL DE TRABAJO.	69
6.4.	INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS . . . . .	71
6.5.	ANALISIS DE INDICES O RAZONES . . . . .	71
6.6.	COMENTARIOS FINALES RELATIVOS A LA INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS . . . . .	73
6.7.	CONTROL DE EFECTIVO Y OBJETIVOS QUE DEBE OBSERVAR UN BUEN ANALISIS DE CONTROL INTERNO . . . . .	74
6.8.	PUNTO DE EQUILIBRIO . . . . .	75

CAPITULO VII

	VENTAS A CREDITO Y CONTROL DE INVENTARIOS . . . . .	86
7.1	VENTAS A CREDITO . . . . .	86

7.2.	TIPOS DE CUENTAS POR COBRAR . . . . .	87
7.3.	SELECCION DEL CLIENTE QUE RECIBIRA CREDITO . . .	89
7.4.	CONTROL DE INVENTARIO . . . . .	93
7.5.	CONTROL DE INVENTARIO EN LA FIRMA DETALLISTA . .	98

CAPITULO VIII

	IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION CONTABLE DE LA EM- PRESA PEQUEÑA PARA LA OBTENCION DE UNA EFECTIVA Y EFICIENTE INFORMACION FINANCIERA . . . . .	100
8.1.	OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION CONTABLE . . . . .	103
8.2.	ENUNCIADO DE LOS ELEMENTOS . . . . .	104
8.3.	FLUJO DE LA INFORMACION A CONTABILIDAD , PROCEDI- MIENTOS Y METODOS . . . . .	110
8.4.	DIFERENCIAS ENTRE LA ORGANIZACION CONTABLE Y REOR- GANIZACION CONTABLE . . . . .	112

CAPITULO IX

	CASO PRACTICO INTEGRAL SOBRE ORGANIZACION CONTA- BLE . . . . .	114
9.1.	HISTORIA DE LA COMPAÑIA SU POSICION EN LA INDUS- TRIA Y SUS CARACTERISTICAS GENERALES . . . . .	114
9.2.	ESTUDIOS DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA . . . . .	118
9.3.	ESTUDIOS DE LA ORGANIZACION Y PERSONAL DE LA EM- PRESA . . . . .	121
9.4.	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS Y OPERACIONES DE LA - EMPRESA . . . . .	123

9.5.	SISTEMA DE INFORMACION . . . . .	142
9.6.	SISTEMA DE CONTABILIDAD . . . . .	146
a]	INTRODUCCION . . . . .	147
b]	DOCUMENTOS FUENTE . . . . .	147
c]	DOCUMENTOS CONTABILIZADORES . . . . .	149
d]	CATALOGO DE CUENTAS . . . . .	153
e]	GUIA CONTABILIZADORA . . . . .	164
9.7	DIAGRAMAS Y FORMAS. TANTO DE ORGANIZACION COMO - ESQUEMAS DE ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS	171-A
	BIBLIOGRAFIA . . . . .	213

## ADMINISTRACION Y ORGANIZACION CONTABLE DE LA PEQUEÑA EMPRESA

### INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo de investigación es conocer la situación económica y financiera de las pequeñas empresas que constituyen en una buena parte, un rubro muy importante dentro del contexto económico del país; así como su estudio Contable y Administrativo cuyo objetivo es proporcionar información financiera oportuna y confiable para que esta sirva de base para la toma de decisiones por parte de los dueños o accionistas.

La pequeña empresa, ha sido una plena contribución al desarrollo de la economía del país y en forma genérica de América Latina. Este tipo de empresas representan en forma aproximada un 70% del total de las organizaciones empresariales en el país, y el resto lo constituyen las empresas medianas y las grandes que generalmente son organizaciones transnacionales.

En una " economía de consumo " como es la nuestra, el papel que ha de jugar la pequeña empresa aumenta en importancia. Porque los dueños de estas firmas son en su mayor parte familiares que ellos mismos son los que organizan, dirigen y toman decisiones.

Por lo tanto, los dueños de firmas pequeñas deberán anticipar y ajustar rápidamente sus estrategias para hacer frente a los cambios significativos que están ocurriendo en estos momentos. Entre ellos, cambios en la demanda de los clientes, acciones por parte de los competidores y expectativas de carácter general por parte del público consumidor. Debemos tener en cuenta que si bien los cambios en la economía generan problemas, también presentan retos y oportunidades.

Oportunidades que permitirán a la pequeña empresa especialmente aquellas que sean bien administradas consolidarse económicamente al mismo tiempo que contribuyen al bienestar general.

El mejorar la calidad de la administración de las pequeñas empresas ayudará a su fortalecimiento y contribuirá a su triunfo económico. Es por esto que el objetivo principal de este trabajo de investigación es lograr una mejor organización, control y administración de nuestras pequeñas empresas.

El objetivo antes mencionado, tiene a su vez, una serie de sub-objetivos que se pueden resumir de la siguiente forma:

a] La determinación de la estrategia adecuada por parte del dueño de la firma.

b] Las actividades necesarias para la adecuada planificación, dirección y control de las operaciones de la pequeña empresa.

c] La obtención del mayor beneficio posible de los limitados recursos económicos y humanos de que dispone la firma.

## CAPITULO 1.- "GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS"

I.I. Importancia de las pequeñas empresas en el contexto económico del país.

Los países que se encuentran en vías de desarrollo, se enfrentan con el problema de que un gran número de personas se dedican a las actividades primarias, sujetas a los ciclos agrícolas, mismas que los obligan a la desocupación masiva por temporadas. Por otro lado, es común encontrar muchos recursos que el hombre no ha dejado de explotar, como son los recursos no renovables.

Los problemas antes expuestos son algunos de los grandes problemas económicos a solucionar y como armas de esa tarea se encuentra la mecanización en el campo y la industrialización del país, es lógico pensar que esta no se va a realizar de un momento a otro, sino que es un proceso que se da paulatinamente. Es aquí en este momento cuando aparecen en un porcentaje elevado las empresas pequeñas.

La pequeña empresa realiza una función útil y necesaria - para el auge económico, porque constituye un eslabón importante en el sistema productivo al permitirle su modesto tamaño, ajustarse a las exigencias de un mercado cambiante, sin incurrir en costos desproporcionados, y al operar en sectores fabriles en que la producción en alta escala no es favorable, es decir, que este tipo de empresas son un complemento de las grandes empresas, ya que se ha comprobado que los principales proveedores de estas últimas son precisamente las pequeñas empresas.

Las empresas pequeñas representan un porcentaje del 64.4% del total de establecimientos industriales.

Del total del capital invertido un 69.8%

Del total de sueldos y salarios pagados un 78.9% y del to

tal de trabajadores ocupados un 83.5%. Estos porcentajes son todos según el censo industrial de 1971.

Acorde con lo antes mencionado, se concluye que la empresa pequeña desempeña tres funciones importantes para el desarrollo económico del país, que son:

1. Llenar huecos en la producción
2. Crear y fortalecer una nueva clase empresarial
3. La de proporcionar un mayor número de empleos

Es indispensable que se controlen y organicen estas empresas para asegurar al futuro económico del país.

#### 1.2. Importancia en el aspecto social

La pequeña empresa en nuestro país y en todos los países latinoamericanos, en contraposición con las grandes empresas (que son generalmente empresas extranjeras) que utilizan lo más moderno en maquinaria y solamente personal calificado; utiliza y ocupa los servicios de mano de obra no calificada y en mayores cantidades que las antes mencionadas. Así vemos que al incorporar esta fuerza de trabajo al sector productivo contribuye a elevar a un rango más alto a este sector desocupado, debido a la capacidad de consumo que les proporciona a través de su salario.

Esta fuerza de trabajo también contribuye a elevar el nivel de ingreso de la población al constituir un mecanismo redistributivo de la propiedad de quienes forjan una idea o iniciativa de una actividad empresarial en pequeña escala, de esta manera dicho mecanismo provoca que se capten recursos financieros por la vía del ahorro que en última instancia se utiliza en la producción para elevarla tanto en calidad como en cantidad. Por otro lado, estas empresas colaboran directamente para superar el desempleo que ata-

ca a México, como a los demás países sub-desarrollados.

### 1.3 CLASIFICACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La clasificación de este tipo de empresas utilizado en nuestro país según el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria mediana y pequeña (FOGAIN) Se considera como pequeña empresa industrial a todas aquellas cuyo Capital Contable no sea menor de \$25,000.00 ni mayor de \$300,000.00 y con el objetivo de lograr la descentralización industrial, se estableció la diferencia de -- que el Capital Mínimo de las empresas ubicadas en zonas de concen-- tración industrial, no debe ser menor de \$300,000.00

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el Dia-- rio Oficial del día 6 de Marzo de 1979 la siguiente definición de lo que es una empresa pequeña:

" Se entiende por empresa pequeña, aquella firma cuyos acti-- fijos totales a valor de adquisición no excedan el equiva-- lente al importe de 200 veces el salario mínimo general de un año correspondiente a la zona económica denominada Dis-- trito Federal y Area Metropolitana"

En la práctica es más fácil hacer la delimitación, por ejemplo se pueden dividir en elementos cuantitativos y elementos cualitativos:

Los elementos cuantitativos son los siguientes:

- El Capital Invertido
- El Importe de las Ventas
- El número de Trabajadores y Empleados
- El Total de Gastos
- Monto de Inversión por Trabajador
- Intensidad de Inversión, es decir, Activo FIjo menos Ac-- tivo Total

- Grado de Mecanización, es decir, Maquinaria y Equipo menos Activo Total

- Grado de Liquidéz, etc.

Los elementos cualitativos, abarcan elementos como organización y dirección de las empresas, métodos de producción y grado de Tecnología empleada en el proceso productivo, así como también la influencia y penetración del producto en el mercado.

Utilizando estos criterios se puede llegar a definir la pequeña empresa según sea el objetivo que se persiga.

## CAPITULO II

### 2.1 " DEFINICION DE LA PEQUEÑA EMPRESA "

Una empresa, independientemente de que sea grande, pequeña o mediana se puede definir como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

La empresa pequeña puede ser definida como tal, en cuanto al volumen de operaciones que realiza, o en su caso, en cuanto al capital que posee. También puede considerarse pequeña si reúne los siguientes requisitos:

1. Administración independiente [usualmente dirigida y operada por el propio dueño]
2. El Capital de la firma es suministrada por el propio dueño
3. El Area de Operaciones es relativamente pequeño y principalmente local
4. La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con la gran industria de cualquier giro.

Esta definición de lo que es una pequeña empresa es la más práctica desde el punto de vista latinoamericano, ya que en realidad cada uno de los estándares se identifica con características específicas de lo que una pequeña empresa es.

La Administración independiente es una de las razones que se dan con más frecuencia para el establecimiento de una firma.

El hecho de que el área de operaciones sea principalmente local por limitación le da carácter de empresa pequeña aunque la empresa se extienda en sus operaciones más allá de la ciudad.

El concepto de "Tamaño Relativo" dentro de una industria, es un estándar aceptado y fácil de comprobar. Como vemos no es fácil establecer una definición clara y precisa de lo que es una pequeña empresa, todo depende de cuales sean los aspectos cuantitativos y cualitativos que tengamos en cuenta para dicha selección.

## 2.2. " CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS "

Las empresas pequeñas tienen por característica las siguientes:

1. Sirven a un mercado limitado, o dentro de un concepto más amplio a un reducido número de clientes.
2. El tamaño de estas empresas corresponde al programa limitado de cada una de ellas y a la capacidad de los empresarios para administrarlas.
3. Fabrican productos comunes con tendencia a una cierta especificación y usan procesos sencillos de producción.
4. Disponen de medios financieros limitados
5. Utilizan materias primas locales de fácil acceso, no siempre conservables, o bien, materiales semiterminados.
6. Los empresarios cooperan en forma personal en la producción en la supervisión directamente o la dirigen mediante un número reducido de supervisores o jefes de producción.
7. Los dueños tienen a su cargo la venta de los productos
8. Carecen de formas de financiamiento u obtención de crédito
9. Los gastos que realizan van en forma paralela con los ingresos que obtienen.
10. Sus sistemas de contabilidad son sencillos y deficientes.

### 2.3. AREAS EN LA QUE SE DESENVUELVE LA PEQUEÑA EMPRESA

El dueño del negocio busca una utilidad a través de la manufactura y venta de un producto o de la realización de un servicio y a su vez el que compra dicho producto o servicio busca la satisfacción de una necesidad. El factor que motiva al empresario a establecer la empresa y aceptar el riesgo que esta decisión conlleva, es el obtener cierta utilidad o ganancia a través de la operación de la firma.

La empresa pequeña puede especializarse en la manufactura de ciertos artículos que son necesitados por las empresas mayores.

En latinoamérica existen cientos de empresarios pequeños - que obtienen ganancias y utilidades satisfactorias realizando al mismo tiempo la actividad de mayoristas y detallistas.

Tres son los sectores principales en los cuales se puede - invertir.

- El sector manufacturero
- El sector mayorista
- El sector detallista

Las características específicas de estos sectores son:

1. Firms dedicadas a la Industria, Fabricación o Manufactura.

a) Este tipo de empresa es la que requiere en forma proporcional una inversión mayor de capital, debido a la necesidad de adquirir maquinarias y equipo.

b) Requiere la existencia de un control de calidad sobre los -- productos terminados.

c) Requiere el empleo de personal con entrenamiento adecuado en la operación de los equipos.

d] La empresa tiene que estar presupuestada

e] Es la que necesita una planificación más detallada, tanto des de el punto de vista interno como externo.

## 2. Firmas dedicadas a la venta al detalle

a] Es uno de los sectores más competitivos, ya que el márgen de utilidad en la venta es mayor.

b] A los empresarios de este tipo de negocio se les hace relati-vamente fácil establecerse como abandonar el sector detallista.

c] Estos establecimientos al detalle son extremadamente estables

d] Los cambios en este sector son de carácter evolutivo y usualmente reflejan cambios en los gastos del consumidor.

## 3. Firmas mayoristas o distribuidoras

a] Requieren menos capital que las empresas manufactureras y más capital que los detallistas. Comúnmente se necesita la inversión - en depósitos de mercancías, camiones y vehículos para la distribu- ción de las mercancías.

b] El distribuidor satisface una necesidad, tanto del fabricante como del detallista, actuando como intermediario entre ambos.

c] Los márgenes de utilidad no son tan grandes como los que ob- tiene el sector manufacturero, pero generalmente mayores que los del sector detallista.

d] La duración de este tipo de empresa depende de la habilidad - del dueño en la selección de sus clientes, por lo tanto una adecuada planificación empresarial, Es de vital importancia para que es te tipo de empresa, se desarrolle eficazmente y por lo tanto alcan- ce el éxito.

### 2.3.1. " VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA PEQUEÑA "

La firma pequeña aún a costa de sus múltiples problemas - puede competir satisfactoriamente en el mercado. Sin embargo, existen ciertos factores comunes que han sido identificados en aquellas que, a pesar de su tamaño, continúan operando y produciendo utilidades para sus dueños.

A continuación se mencionan algunos de estos factores comunes:

#### 1. Flexibilidad en la Administración

El mercado es evolutivo, en forma constante surgen nuevos productos y nuevas necesidades que hay que satisfacer. El hecho de que las decisiones en las empresas pequeñas son tomadas por el mismo dueño "sobre el terreno" provocan que la ejecución de la estrategía de la firma sea extremadamente factible y flexible, permitiéndole a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que surjan en el mercado.

#### 2. Contacto personal con el mercado que sirve

En la pequeña empresa el dueño esta, debido a su constante trato con la clientela que forma su mercado, en posición de obtener un conocimiento detallado y concreto del tipo del cliente que sirve y de los productos que más se venden. Esta información tiene que ser utilizada por el propio dueño para la toma de decisiones necesarias, para que le permita desarrollar una estrategia de mercado que hará que su organización aparezca diferente de las demás a los ojos de los clientes. Esta diferencia puede ser basada en la habilidad de ofrecer un producto o un servicio excelente o pudiera ser definida como un liderazgo en particular.

### 3. Aplicación del talento y especialización del dueño

La existencia de un dueño con gran conocimiento en una actividad especial, trae como consecuencia el triunfo de una pequeña empresa; ésta para triunfar requiere largas horas de trabajo por parte del dueño, la motivación que anima a éste tipo de empresarios a continuar dedicándole horas extras a la empresa ha de ser que la actividad que desarrolle le sea agradable.

4. Desventajas competitivas con que se enfrenta la pequeña empresa.

Generalmente al dueño se le hace imposible obtener empleados competentes o recursos financieros adicionales para la expansión de la firma o para dedicarlos a la investigación de nuevos productos o mercados.

En forma específica, hemos identificado un número de factores que hacen que las empresas en muchos casos tengan que operar con desventajas competitivas que en un gran porcentaje de casos determinan su fracaso y su desaparición, entre ellos podemos citar las siguientes:

a) Limitado capital y la inhabilidad de adquirir recursos adicionales.

b) El capital inicial con que comienza a operar la firma, generalmente es limitado, esto genera que en un momento dado el crecimiento de una entidad se estanque debido al poco tiempo que lleva en operación, por otro lado, es difícil encontrar un banco que este dispuesto a correr el riesgo de prestar el capital adicional requerido para su expansión.

c) El número de horas de trabajo requerido

En muchos casos los empresarios para subsistir se ven obligados a trabajar horas extras y días de descanso obligatorio -- casi siempre en labores manuales de contabilidad; lo que además de generar problemas familiares y de salud, le impide tener tiempo pa

ra pensar, reflexionar, planear y ponderar la política futura del negocio frente a los nuevos factores que el propio futuro va creando.

5. Perspectivas de este tipo de empresas en el desarrollo del país.

Estoy plenamente convencido que la pequeña empresa tiene un papel esencial en el cuadro económico presente porque no solamente ofrece oportunidades y bienestar al individuo industrial para permitirle que desarrolle plenamente sus capacidades, sino también, tomada en conjunto, representa una pujante fuerza que está en posición de hacer una significativa contribución al sistema económico del país; así como también al bienestar social y en forma general a todos los países latinoamericanos.

## CAPITULO III

"FORMAS DE FINANCIAMIENTO QUE PUEDE UTILIZAR LA PEQUEÑA EMPRESA  
EN NUESTRO PAIS"

## 3.1. Programa de apoyo integral a la empresa pequeña y mediana

## a) CREACION Y OBJETIVO

Este programa fue creado en Junio de 1978 por medio de Nacional Financiera, S.A. para proporcionar una mejor asistencia técnica y financiera a este importante segmento de la industria.

Su objetivo principal consiste en fortalecer y canalizar de manera coordinada, los apoyos que se otorguen a la pequeña empresa, de acuerdo con los lineamientos de política económica establecidos.

## b) CARACTERISTICAS

El programa de apoyo integral a la empresa pequeña y mediana (PAI) tiene las siguientes características:

1. Es integral. En lo que se refiere a la organización, instrumentación y coordinación de los distintos servicios de apoyo que considera.

2. Selectivo. Concentra la atención en el sector industrial de las pequeñas empresas.

3. Activo. Busca un mayor contacto con la industria mediana y pequeña.

4. Opera descentralizadamente porque delega en forma regional la prestación de sus servicios.

## c) PRINCIPALES FUNCIONES DEL (PAI)

- Aumentar la capacidad efectiva de operación de las instituciones

nes cuyos servicios forman parte del programa mediante la coordinación de sus actividades.

- Lograr un mayor grado de racionalización en la utilización - óptima de los recursos humanos, técnicos y financieros, a través - de los estándares implantados, de los sistemas de operación, eva-luación o mejora de las prácticas administrativas de las institu--ciones participantes.

- Prestar apoyo técnico en los aspectos de análisis de mercado comercialización, organización administrativa, producción, contabilidad, finanzas, preparación gerencial y desarrollo de personal.

### 3.2. "SERVICIOS QUE PROPORCIONA EL (PAI)"

a] Asistencia Técnica. Apoyo directo al empresario de la firma-pequeña a través de cuatro actividades:

1. Promoción de los servicios del (PAI) y asesoría a los empre-sarios para el uso óptimo de los recursos que manejan.

2. Diagnóstico de problemas a empresas establecidas y a empre--sas en formación.

3. Capacitación empresarial y adiestramiento de mano de obra.

4. Información científica y tecnológica.

b] Estudios y proyectos. Tiene por objeto otorgar crédito en forma directa a los empresarios industriales, para cubrir los cos-tos de elaboración de estudios de investigación y proyectos cuya finalidad sea una inversión, estudios complementarios, etc. Estos créditos se otorgan a través del FONEP (Fondo Nacional de Estudios y Proyectos).

c] Créditos. Por conducto del FOGAIN (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña), se otorgan créditos de habilitación o avío, refaccionarios e hipotecarios industriales.

d] Garantías de Créditos. El FOGAIN también maneja un sistema

de garantías de los préstamos que otorga la Banca, para que la industria pequeña tenga mayor acceso al crédito.

### 3.3. " POLITICAS GENERALES DE APLICACION "

a] Exclusivamente atiende a empresas industriales que se dediquen a transformar materias primas en productos terminados y que reflejen en sus Estados Financieros capitales contables entre los cincuenta mil pesos y sesenta millones de pesos. Conviene precisar que por capital contable se entiende la diferencia entre los recursos propios y los ajenos de la empresa.

b] Los recursos del PAI se destinan en forma específica a industrias medianas y pequeñas, sin embargo, la industria pequeña es considerada prioritaria por sí misma, sin importar su actividad. Se definen a este tipo de empresas como aquellas que tengan.

c] Actividad Industrial. El PAI atiende especialmente empresas que realicen actividades prioritarias.

d] Los servicios financieros del PAI pretenden crear capacidad de producción instalada y apoyarla para lograr un óptimo aprovechamiento de las instalaciones que ya tienen.

e] Los recursos que maneja el PAI están destinados a empresas mexicanas, cuyos propietarios o accionistas sean también mexicanos

f] El (PAI). Fomentará el desarrollo de industrias medianas y pequeñas que no cuenten con medios económicos para establecerse o para su expansión.

### 3.4. " TIPOS DE FINANCIAMIENTO QUE PROPORCIONA EL PAI Y REQUISITOS PARA SU OBTENCION "

1. Financiamiento para la inversión productiva.

- En créditos hasta doscientos mil pesos: Balance y Estado de Resultados.

- En créditos mayores de doscientos mil pesos y hasta un millón de pesos: Balance, Estado de Resultados y las Relaciones Analíticas de las principales cuentas.

- En créditos mayores de un millón y hasta tres millones de pesos: Balance, Estado de Resultados, Estado de Costo de Producción y las Relaciones Analíticas.

- En créditos superiores a los tres millones de pesos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Costo de Producción y sus Relaciones Analíticas, flujo de efectivo que comprendan el período de amortización de los créditos, Estados de Resultados para los próximos tres ejercicios, en los que se incluya el estudio que sirvió de base para reflejar las cantidades en dinero y Estados Financieros de los últimos ejercicios anteriores a los Estados Financieros que se presenten con motivo de su solicitud de préstamo.

3.5 " FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA  
Y PEQUEÑA "

1. OBJETIVO

El Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), otorga créditos y garantías a los pequeños y medianos industriales, por conducto de la Banca.

2. SERVICIOS QUE OPRECE

a] Créditos. El FOGAIN proporciona financiamiento a la pequeña y mediana empresa a través de las Instituciones de Crédito Nacionales Mixtas y Privadas y de las Uniones de Crédito.

b] Garantías. Así mismo, el Fondo puede garantizar al intermediario financiero préstamos de habilitación o avío y/o refaccionarios que conceda a la pequeña industria.

3. TIPOS DE CREDITO

a] Créditos de habilitación o avío hasta por once millones de pesos. Estos préstamos se utilizan para la adquisición de materias primas, materiales y para el pago de salarios del personal de producción.

b] Créditos refaccionarios hasta por quince millones de pesos. Se utilizan para adquirir e instalar maquinaria y equipo y para construir, modificar o ampliar naves industriales.

c] Créditos hipotecarios industriales hasta por nueve millones de pesos. Se destinan al pago de pasivos a corto plazo.

Cuando se concedan a una empresa industrial los tres tipos de Crédito, el importe total no deberá exceder de treinta millones de pesos y sin rebasar las cantidades máximas de cada crédito.

d] Como complemento de las actividades crediticias que realiza la Banca, el FOGAIN puede garantizar créditos, para dar un mayor acceso al financiamiento a los empresarios de las empresas pequeñas.

## 4. PAGO DE CREDITOS

Los plazos para amortizar los créditos fluctúan en la práctica de 18 a 30 meses en los de habilitación o avío; de 3 a 6 años en los refaccionarios y de 4 a 7 en los hipotecarios industriales.

## 5. TASA DE INTERES

Las tasas de interés que aplica el FOGAIN en sus créditos, se dividen en dos esquemas, uno general y otro especial.

El primero para toda la pequeña y mediana empresa, y el segundo de carácter preferencial, para los fabricantes de productos básicos que presenten copia del certificado de registro emitido por las Secretarías de Estado a cargo del programa.

En los dos casos las tasas serán revisables trimestralmente:

## a] TASAS DE INTERES GENERALES (\*)

(PORCENTAJE ANUAL SOBRE SALDOS INSOLUTOS)

## INDUSTRIA MEDIANA

<u>ZONAS</u> <u>ECONOMICAS</u>	<u>PEQUEÑA</u> <u>INDUSTRIA</u>	<u>PRIORITARIA</u>	<u>NO</u> <u>PRIORITARIA</u>
I A y B	20	23	28
11	22	26	31
111 A y B	30	32	34
Resto del país	24	29	34

## b] TASAS DE INTERES ESPECIALES (\*)

## "PROGRAMA NACIONAL DE PRODUCTOS BASICOS"

(PORCENTAJE ANUAL SOBRE SALDOS INSOLUTOS)

<u>CATEGORIA</u> <u>PRIORITARIA</u>	<u>SECTOR</u>	<u>1A y 11 B</u>	<u>111 A</u>	<u>RESTO DEL PAIS Y</u> <u>111 B</u>
1	INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA			
	Proporción comprome tida de básicos ma- yores al 50%.	50 15	20	16
	Proporción comprome tida de básicos me- nores al 50%.	16 17	21	18
2	INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA			
	Proporción comprome tida de básicos ma- yor al 50%.	16 17	21	20

(\*) Vigentes a partir del 1°. de Febrero de 1982 y revisables -  
en forma trimestral.

<u>CATEGORIA</u> <u>PRIORITARIA</u>	<u>SECTOR</u>	<u>1 A y B</u>	<u>11</u>	<u>111</u>	<u>RESTO DEL PAIS</u> <u>111 B</u>
2	Proporción comprome tida de básicos me- nores al 50%	18	19	22	21

- Para los efectos de las operaciones del FOGAIN, es Industria o empresa pequeña aquella que cuenta con un capital, contable entre cincuenta mil y diez millones de pesos.

- Se considera empresa mediana la que cuenta con un capital contable mayor de diez y hasta sesenta millones de pesos.

- Para el manejo de las zonas económicas y la clasificación de empresas prioritarias, se deberán consultar los diarios oficiales de la federación del 2 de Febrero de 1979, 31 de Enero de 1980, 24 de Marzo, 7 de octubre de 1981 y 22 de Enero de 1986.

- En zonas III-A se pueden otorgar créditos de habilitación o avío, a empresas existentes, cuya actividad esté comprendida en las categorías 1 y 2 del Decreto del 7 de Octubre de 1981.

- En la zona III-A se pueden otorgar créditos refaccionarios únicamente a aquellas empresas fabricantes de productos alimenticios básicos, comprendidos en la categoría 1 del Decreto anteriormente mencionado.

- Zona III-B, sólo créditos para las empresas existentes que deseen ampliarse y financiar su capital de trabajo.

- Se entiende por zona "Resto del País", lo que no ha sido especificada por las autoridades del Gobierno Federal y Estatal.

## CAPITULO IV

### " OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS A EMPLEAR EN LA PEQUEÑA EMPRESA "

Toda pequeña empresa que abre sus puertas, estará sometida a presiones exteriores derivadas del mercado que sirve y el ambiente donde se desarrolla, y presiones internas originadas por factores relacionados con la organización.

Una organización efectiva de la empresa requiere que se tomen en cuenta dichas presiones y aquellos cambios que en forma fatal sobrevienen, unos debido al crecimiento de la firma, otros a imitaciones en el mercado, etc.

Los objetivos y la estructura de la empresa que ella trata de alcanzar deberán ser objeto de una detallada planificación - teniendo en cuenta el futuro previsible.

Es muy importante que el dueño de la firma sepa cuales son las metas a las cuales se dirige la empresa.

Los objetivos y las metas que toda empresa pequeña deberá tratar de alcanzar si aspira a sobrevivir se mencionarán en este capítulo.

#### 4.1. " DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA FIRMA "

Los objetivos y las metas de una firma pequeña deberán de trabajar paralelamente con los objetivos y metas que el dueño piensa ejecutar. Es por eso que iniciaremos el estudio de esta sección analizando los objetivos personales del dueño, que posteriormente determinarán el rumbo que tome la firma.

Entre los objetivos que la firma pudiera escoger como me-

ta están el de servicio social, utilidad neta, incremento en tamaño de la empresa.

#### 1. SERVICIO SOCIAL COMO META

Es importante que se tenga en cuenta la función social que la empresa realiza: La existencia de la empresa se debe a que la Sociedad permite a que ella funcione. Mientras que la firma continúe satisfaciendo las necesidades de la sociedad dentro de la cual opera y lo haga en una forma satisfactoria continuará operando y obteniendo utilidades, ya que dentro del sistema capitalista o de libre empresa es aceptable el hecho de que una firma produzca utilidades o ganancias para sus dueños. Más aún, en el sistema libre empresa, la obtención de ganancias por parte de la empresa se considera que está en el interés público, ya que una firma privada no podría operar en forma permanente sin generar utilidades.

Sin embargo, inclusive en el sistema de libre empresa el objetivo primario de la firma es prestar un servicio a la Sociedad, ya produciendo bienes o servicios que son vendidos a la Sociedad ya que a su vez generan una justa utilidad a la empresa. El hombre de empresa debe ver la utilidad como consecuencia del servicio que -- presta y nunca al revés.

#### 2. UTILIDAD NETA COMO META

Es la utilidad neta como meta uno de los objetivos menos -- comprendidos por el público en general. Debe de considerarse la -- utilidad como la recompensa lógica al riesgo corrido por el empresario. Al mismo tiempo, debe comprenderse que la utilidad, producto de las operaciones, es la única fuente de donde salen los recursos para crear más trabajos, ampliarse las instalaciones de la empresa y desarrollar nuevos productos o servicios. La utilidad de por sí es casi siempre un por ciento muy pequeño de los ingresos totales -- de la firma; en realidad, es el producto residual que le queda a la

empresa después de cubrir los costos de los bienes vendidos o producidos y los gastos operacionales. En el sistema capitalista de libre empresa es requisito primordial que la empresa privada produzca utilidades en forma consistente y continúa, si ella ha de sobrevivir.

En el punto anterior, indicamos que la utilidad debía -- ser "justa" y adecuada siempre teniendo en cuenta la función social y el servicio que la empresa presta a la sociedad.

### 3. INCREMENTO DE TAMAÑO COMO META

En este caso, el crecimiento en términos de producción, ingresos netos o expansión; viendo esto desde un punto de vista conservador, no son los objetivos o metas que se buscan.

Una empresa que haya encontrado su nicho dentro del mercado que sirve, muy bien pudiera no aspirar a una porción mayor de dicho mercado del que ya tiene, tal vez por miedo a la posible reacción de la competencia o simplemente porque el empresario se siente satisfecho de las ganancias que el negocio ya genera.

Sin embargo, en una economía que se está expandiendo, el crecimiento es algo normal en la firma que forma parte de dicho mercado. Es indudable que aquél empresario que es acometedor y persistente no aceptará que su empresa se mantenga estable sino que luchará para expandir la entidad dentro de los límites de sus recursos humanos como económicos.

### 4. ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA ALCANZAR DICHOS OBJETIVOS

Uno de los primeros actos que el dueño de la pequeña empresa debe realizar es el de preparar un plan operacional a largo plazo teniendo en cuenta cuales son los objetivos a obtener.

Este plan maestro en realidad debe ser iniciado antes de que la firma sea establecida. Es muy desafortunado que la amplia mayoría de las empresas pequeñas carezcan de un plan operacional. El

resultado en muchos casos es el fracaso de la empresa o la pérdida de oportunidades.

A la hora de la preparación del plan el empresario debe - reconocer la diferencia entre objetivos que son alcanzables con - los recursos que tiene a mano o puede adquirir en el futuro inme-- diato y aquellos objetivos que no son más que un sueño y son impo-- sibles de alcanzar.

En dos palabras, el dueño tiene que ser altamente realista de lo que puede y no puede lograr.

El plan es un intento de anticipar el futuro a los efec-- tos de alcanzar metas preestablecidas con un mínimo de costo y ries-- go. Esto necesita un reconocimiento e identificación de problemas potenciales que pudieran surgir en el futuro. Es de mucha importan-- cia que este reconocimiento de la posible existencia de situacio-- nes adversas ocurra en la etapa inicial del proceso de planifica-- ción a los efectos de que medidas preventivas puedan ser desarro-- lladas con adecuada anticipación.

Será necesario que se planifique la integración de los ob-- jetivos a lograr y se establezcan prioridades y se determinen los estándares de ejecución que sean aceptables. A estos efectos será necesario tener a mano la información que se ha de necesitar para la misión que se intenta cumplir.

El factor vital que afecta la eficacia de todo plan es el grado de eficiencia de los pronósticos que se hagan. La calidad - de los resultados asociados con el plan están inversamente relacio-- nados con el grado de incertidumbre bajo el cual se opera.

Sin embargo, la incertidumbre también afecta a la compe-- tencia del pequeño empresario y es por eso que un empresario audáz agresivo y que sepa planear cuidadosamente se encontrará que tiene una gran ventaja sobre sus competidores.

En resumen, podemos decir que algunos tipos de planifica-- ción formal no puede menos que redundar en forma beneficiosa en

cualquier organización que la practique, independientemente del tamaño que esta tenga o de las incertidumbres a que haga frente. Los beneficios mayores serían los siguientes:

Primeramente, al formalizar la responsabilidad de planificación se fuerza al dueño a mirar y analizar el futuro, segundo, la planificación resulta en la creación de ciertas expectativas que son los mejores estándares que el empresario puede emplear posteriormente para juzgar la actuación de la firma y, por último, la planificación ayuda al empresario a coordinar todos sus esfuerzos de manera que los objetivos de la organización en general estén en armonía con los objetivos de sus partes.

#### 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA FIRMA

La empresa funciona siempre y cuando satisfaga las necesidades de una sociedad.

El modelo clásico capitalista de libre empresa ha evolucionado en forma tal que actualmente la empresa privada acepta el control que el gobierno a través de leyes y regulaciones ejerce sobre ella. El mercado continúa siendo el mecanismo competitivo por excelencia, pero existe pleno reconocimiento de la importancia del papel social que la firma debe de jugar dentro del mercado.

Algo que ha influenciado grandemente la forma actual de hacer negocios es la progresiva profesionalización de los cuadros directivos de empresas grandes y pequeñas. Es inevitable que nuevas normas de comportamiento fuesen también incorporadas a la hora de tomar decisiones.

#### 4.2. FRACASO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CAUSA Y PREVENCIÓN

Uno de los más trágicos eventos que le puede ocurrir al empresario es que la firma que él dirige llegue a fracasar. El fracaso no solamente representa una pérdida ni la ruina del dueño, si

no que le produce una lesión socio-económica de incalculables repercusiones a la sociedad, por ejemplo, desempleo, estancamiento - del desarrollo económico, etc.

Debemos de reconocer que la posibilidad del fracaso está siempre presente en todo tipo de empresa, pero es en la empresa pequeña debido a lo limitado de los recursos con que esta opera, donde el índice de los fracasos se deja ver con más intensidad.

#### 1. Causas del fracaso de la empresa pequeña

- a) Falta de experiencia e incapacidad por parte del dueño
- b) Insuficiente Capital
- c) Falta de libros adecuados de Contabilidad
- d) Mala administración de los inventarios
- e) Mala administración de las cuentas por cobrar
- f) Mala selección del lugar donde se situa la empresa

Podemos mencionar otras causas, como por ejemplo, el no poder aprovechar las oportunidades tales como grandes descuentos - de precio en ciertas mercancías, es en la mayoría de los casos debido a la falta de liquidéz, lo que en última instancia tiene que ser atribuído a la falta de capital.

#### a) FALTA DE EXPERIENCIA E INCAPACIDAD POR PARTE DEL DUEÑO

El fracaso final de la empresa puede ser finalmente atribuído a una serie de factores tales como deficiencias del propio - dueño expresada esta en falta de conocimiento técnico, defectos de la personalidad y ausencia de una suficiente perseverancia una vez que comienzan las dificultades.

Falta de experiencia en el tipo de empresa que se aspira

a poner, forma parte de las causas que afectan a la supervivencia de la empresa.

Para poder manejar la empresa se debe adquirir experiencia entre áreas:

- El Area Financiera
- La Mercadotecnia
- La Administración

#### b] CAPITAL INSUFICIENTE

El capital insuficiente es otro factor que está presente en el fracaso de la empresa. En la mayoría de los casos podemos observar que si bien el dueño ha pensado durante años abrir la empresa y ha acumulado ciertos ahorros que finalmente invierte, son muy pocos los futuros empresarios que se toman el trabajo de explorar en forma sistemática tipos específicos de negocios y la cantidad de capital requerido para una operación satisfactoria de ellos

Podemos observar que el error de una inadecuada capitalización puede resumirse en las siguientes categorías:

Empresarios que habiendo hecho una inversión inicial suficiente en la empresa invierten la mayor parte de sus recursos líquidos en el momento de abrir la empresa y se quedan sin reservas para hacer el frente a los futuros gastos inmediatos.

2. Dependen mucho del capital prestado para iniciar la empresa. Estas dos situaciones son perjudiciales para la empresa porque supongamos que la empresa comience a vender rápidamente su inventario inicial, este tendrá que ser reemplazado para poderle hacer frente al aumento de ventas y reponer la mercancía vendida. De inmediato se requeriría una conversión del capital líquido de reserva en inventario y a falta de capital líquido de reserva, inyección de capital externo nuevo que puede ser adquirido únicamente -

pidiendo dinero prestado. Un empresario que se encuentre en problemas difíciles y que no disponga de capital de reserva y que ya haya agotado todas las posibilidades de financiamiento verá que el impulso inicial de la empresa comienza a disminuir. Si es una firma que vende al detalle, la falta de inventario disponible hará que el cliente que visite el establecimiento comercial salga de él sin haber hecho ninguna compra y si se trata de una empresa manufacturera la parálisis ocurrirá, ya por falta de materia prima o por la imposibilidad de hacerle frente al pago de la nómina semanal.

Es de vital importancia recalcar que el problema de liquidez se origina al no existir una adecuada sincronización entre el efectivo que sale de la empresa en forma de ventas a plazo o a crédito y el que entra como resultado de las cuentas por cobrar. En forma usual existe un lapso de tiempo que varía según el tipo de empresa de que se trate entre el momento que la venta a plazos es -- efectuada y el cobro por parte de la empresa de la cantidad adecuada . Durante ese período de tiempo, la empresa tiene que continuar cumpliendo con sus obligaciones de pago, tales como gastos de nómina, cuentas por pagar, impuestos reemplazo de inventarios, gastos -- generales, etc. Un empresario inteligente es aquél que le hace -- frente a esta situación tomando y ejecutando las siguientes medidas:

- No invertir todo el capital en inventario y activos fijos. Mantener una parte del capital en estado líquido, es decir, efectivo -- disponible, el cual progresivamente deberá ser inyectado a la empresa a la medida que sea necesario.

- Nunca agotar inicialmente la totalidad del crédito dispo-- nible de la empresa, ya que siempre se debe de dejar un margen para ser utilizado cuando las circunstancias lo requieran.

Debemos hacer énfasis que cuando más vende una empresa, -- cuando más rápidamente penetra en un mercado y más aceptación tie-- nen sus productos, es precisamente cuando la empresa requiere más -- capital adicional.

c] FALTA DE LIBROS ADECUADOS DE CONTABILIDAD

Al existir libros adecuados de contabilidad facilitarán la acumulación, clasificación e interpretación de información contable que posteriormente se traducirá a una información financiera que servirá de base para la toma de decisiones y que consecuentemente nos va a proporcionar la pauta para usar en forma inteligente los recursos que dispone una empresa.

El empresario diariamente está tomando decisiones que afectan el futuro de la empresa, estas decisiones deben ser hechas en base en informaciones contables que sean precisas, exactas, oportunas y pertinentes al problema que se trate. Sin embargo, la calidad de la información contable de que una empresa dispone estará en función del sistema de contabilidad existente y la capacidad del contador.

A continuación mencionaremos en forma breve una relación de los libros de contabilidad que una empresa comercial o una manufacturera deben de emplear recordando siempre que debe haber previo asesoramiento por parte de un contador público cuando se vaya a determinar los libros que se vayan a utilizar ya que estos tienen que ajustarse a las circunstancias que se vayan a establecer.

En caso de una empresa de ventas al detalle, uno de los sistemas más simples es el compuesto por los siguientes seis "libros" :

Diario de Caja. En el cual sólo se anotan las transacciones que afectan caja (efectivo)

Diario de Compras. Es el libro el cual muestra lo que se le adeuda á los proveedores por las compras de mercancía a crédito

Diario de Ventas. Es aquél libro especial en el que se anotan todas las ventas al crédito

El Mayor General. Es el libro de contabilidad que contiene todas las cuentas que se necesitan para preparar el estado de

ingreso y el estado de posición financiera.

El Registro de Nómina. Es en donde se resumen los detalles de la nómina semanal de cada empleado.

El talonario de cheques. Es el instrumento que se debe emplear para todo desembolso.

Los libros mencionados excepto la chequera pueden estar constituidos por hojas sueltas las cuales vienen en diferentes formas.

En forma adicional pueden ser necesarios los siguientes formularios:

Informe diario de Ventas. Aquí se detalla un sumario de las Ventas efectuadas durante el día.

Informe de Efectivo Recibido. Un análisis del efectivo recibido durante el día.

Registro de Ingresos del Empleado. Es un formulario que muestra todos los detalles de lo que se le paga a una persona que trabaja para la empresa.

Comprobantes de Caja Chica. Es un formulario que provee la autorización escrita para una transacción comercial.

En caso de una empresa manufacturera, los libros a utilizar son básicamente los mismos con excepción primero del volumen y tipo de transacciones con los clientes y segundo del tipo y volumen de transferencia de costos que son necesarias debido a la técnica manufacturera empleada.

Registro de los comprobantes:

- A quién se le paga
- Que se está pagando
- La cantidad que se paga
- La cuenta de mayor que debe afectarse

e) La firma de la persona que recibe el dinero

f) La firma de la persona que efectúa el pago

- El talonario de cheques

- El Diario de Caja

- El Diario de Ventas

- El Diario de Fábrica. Registro de órdenes recibidas y en los cuales se está trabajando

- El Registro de la Nómina

- El Mayor General

En forma adicional al libro mayor, algunos libros auxiliares serán necesitados tales como en los casos de cuentas por cobrar materiales en proceso y cuentas por pagar.

Antes de terminar con esta sección, considero, que un sistema de libros de contabilidad es imprescindible para poder tener a la mano una información financiera de primera calidad que capacita al empresario para tomar decisiones correctas y viables que lleven a la empresa a un desarrollo constante.

d] MALA ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS

El empresario debe de cuidar que las existencias que tiene en inventario sean en la cantidad adecuada, es decir, que no -- tenga sobrantes ni faltantes de inventario.

En forma específica el inventario en existencia debe de reflejar los gastos y necesidades del consumidor es por esto que todo empresario debe conocer el mercado que sirve y ofrecerle los productos que más se venden.

Un inventario debe de reflejar el gusto de las necesidades del mercado que se desea penetrar de lo contrario, no se venderá y tendrá que ser rebajado drásticamente con la resultante pérdida económica para la empresa. Representando el inventario, una

parte importante de la inversión de capital podemos decir, que un error en su compra, puede llegar a ser de fatales consecuencias -- para la empresa que en muchos casos, no se logra recuperar.

e] MALA ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR

La extensión de crédito por parte de la pequeña empresa a sus clientes es una de las razones que le permite a la entidad -- atraer clientela adicional y mantenerse en operaciones.

Sin embargo, proporcionar crédito en mayor cantidad de las posibilidades de la empresa es peligroso, por lo que se debe de poseer un control absoluto en este renglón.

Este control se puede observar tomando en consideración -- los recursos financieros que ingresan a la entidad por medio del "efectivo" (cuentas por cobrar) diariamente, o durante un lapso de tiempo. Adicionalmente a esto, se observará que la empresa no presente problemas de liquidéz, es decir, que no tenga problemas para cubrir sus pagos tanto a corto como a largo plazo, si es así, podemos aprobar una extensión de crédito.

f] MALA UBICACION DE LA EMPRESA

El empresario cuando vaya a formar una firma, deberá de elegir la mejor situación geográfica de la misma, ya que una vez -- establecida, le será muy difícil cambiarla de lugar.

Es muy importante que la entidad se instale en un lugar -- adecuado, para llevar a cabo sus operaciones, y además lejos de la competencia porque podría ser que otra firma produjera los mismos artículos que la firma que se estableciera cerca de esta y esto no convendría porque las dos firmas se repartirían el mercado y por consecuencia generarían pocas utilidades.

#### 4.3 SINTOMAS QUE PRONOSTICAN EL POSIBLE FRACASO DE UNA FIRMA

Al estudiar el posible fracaso de una empresa pequeña debemos tener cuidado de no confundir los síntomas con las causas que la originan. El propósito de identificar los síntomas es el poder poner en acción con suficiente tiempo algún tipo de medida con vista a la causa directa, que evite, el fracaso de la empresa.

Aspectos que se deben de revisar en toda firma:

- a) La Liquidez
- b) La Solvencia
- c) La Capacidad de la firma de la realización de ingresos netos

La capacidad que tiene una empresa en convertir sus activos en efectivo, determina el grado de liquidez de la misma. El mejor indicador de grado de liquidez está determinado por dos razones contables. La primera de estas razones es la que compara el activo corriente (numerador) con el pasivo corriente (denominador) Si esta relación es de 2 a 1, se considera que es adecuada. La segunda razón es aquella que se obtiene comparando ciertos activos - corrientes tales como el efectivo y cuentas por cobrar con el pasivo corriente. Esta razón es conocida como prueba del ácido y si la relación es de 1 a 1, se considera adecuada. Estas dos razones dan una idea de la situación real del capital de trabajo de la empresa. El analista antes de llegar a una decisión deberá de estudiar y comparar ambas razones con las de una serie de períodos anteriores observando si estos índices están mejorando o deteriorándose. Un progresivo deterioro de las razones es una segura manifestación de un posible fracaso de la empresa porque lo expresado puede determinar una carencia de efectivo con que hacerle frente a los pagos de la empresa en el futuro.

Los síntomas de una inadecuada solvencia son también de--

terminados al observarse las siguientes razones (índice):

1. Activo Corriente a Capital Neto
2. Pasivo Total a Capital Neto
3. Activos Fijos a Pasivos a Largo Plazo

La capacidad de una empresa de generar ingresos netos continuados es de vital importancia si la empresa ha de mantenerse en operaciones en forma indefinida. En casos en que el volúmen de ventas y los ingresos netos\* muestran un descenso continuado durante varios períodos ello constituirá síntomas que no pueden ser ignorados ya que representan situaciones que a menos que sean corregidas llevarán a la empresa al fracaso.

Las causas de una disminución continúa en el volúmen de venta son o reflejan una política inadecuada de estudio de mercado y de un inventario que no refleja el tipo de mercancía deseada por la clientela.

La disminución en los ingresos netos se debe a un control deficiente sobre los gastos y a un margen de utilidad bajo en la mercancía vendida. Debemos tener presente, que tanto ventas deficientes como utilidades pobres también se debe a que existe una competencia agresiva o un mercado difícil de penetrar.

#### 4.4 COMO EVITAR EL FRACASO

En casos de falta de liquidez, el empresario debe de intentar rápidamente obtener el capital líquido de la siguiente manera:

1. Buscar capital de inversión adicional
2. Retener las utilidades producidas en el negocio
3. Disminuir los inventarios
4. Acelerar el cobro de las cuentas por cobrar
5. Implantar una política de crédito más estricta

\* Cuando la cantidad de los ingresos es mayor que la de los gastos, la diferencia se llama ingreso neto

6. Vender los activos fijos que no son necesarios en la operación del negocio

7. Obtención de préstamos bancarios

En muchas ocasiones, la falta de liquidez es algo temporal y la aplicación de una o varias de las medidas sugeridas le permitirá a la empresa resolver este problema.

La mejor manera de resolver casos en los que la falta de liquidez o de capital líquido (efectivo) es un problema para la empresa es la de poder anticipar o preveer dichas situaciones. El estado de flujo de efectivo preparado con varios meses de anticipación le permitirá al dueño saber en forma aproximada cuando o en que momento se necesitará efectivo. Dicho estado no es más que una estimación de la cantidad de efectivo que se espera que ingrese y del efectivo que se espera que salga en período de tiempo.

Los problemas de disminución progresiva en las ventas y en los ingresos netos tienen que ser tratados en forma individual. La disminución en las ventas se combate tomando las siguientes medidas:

1. Mejorando el servicio al cliente
2. Llevando a cabo un estudio de mercado
3. Mejorando la promoción de ventas por medio de una selección cuidadosa de los canales a través de los cuales se anuncia
4. Desarrollar nuevos servicios y ofrecerle al público nueva mercancía.

La disminución de los ingresos netos requiere las siguientes medidas:

1. Análisis detallado de cada partida de gastos generales con la intención de eliminar aquellos que se puedan y disminuir aquellos que son factibles de ser reducidos.

2. Revisión de los costos de producción o de mercancía

3. Análisis de los gastos laborales.

Lo anterior no quiere decir que aplicando estas medidas las ventas aumentarán y los ingresos netos subirán, ya que aún ponerlas en aplicación si la empresa esta muy enferma ésta fracasará.

#### 4.5 FACTORES QUE DETERMINAN EL TRIUNFO DE UNA EMPRESA

1. Experiencia y capacidad del dueño

2. Capital suficiente

3. Crédito Disponible

4. Buena ubicación de la firma

5. Métodos de administración modernos que incluyen un buen sistema de libros de contabilidad.

6. Adecuada cobertura o defensa contra ciertos riesgos

## CAPITULO V

FUENTES DE LOS FONDOS NECESARIOS PARA ESTABLECER  
LA EMPRESA PEQUEÑA

En el capítulo anterior expusimos que una de las causas más comunes que conducen al fracaso de la pequeña empresa es la falta de suficiente capital, y en forma específica, enfatizamos que el error de tener una capitalización no adecuada podía resumirse en dos categorías:

a] La de los dueños que habiendo hecho una inversión inicial suficiente invierten la mayor parte de sus recursos en efectivo y a crédito en el momento de que abren la empresa y se quedan sin reservas para hacerle frente a los futuros gastos inmediatos.

b] Dependencia masiva en capital prestado para iniciar la empresa es decir, la entidad comienza a operar con dinero ajeno únicamente y esto ocasiona que empiece a depender solamente de éste capital que lógicamente repercutirá en el desarrollo de la empresa. A estos dos errores le agregaremos un tercero, el caso de los propietarios que se establecen sin capital suficiente para comprar la totalidad del inventario inicial.

Los objetivos a exponer en este capítulo son los siguientes:

1. Señalar los problemas más comunes que usualmente retan al empresario en su intento de obtener fondos para la empresa.

2. Enseñarle como hacer un estimado de la cantidad del capital necesario.

3. Señalarle la existencia de otras posibles fuentes de financiamiento. (Nótese que en el capítulo III, tratamos las fuentes de financiamiento a las que puede acudir la empresa pequeña en nuestro

país, sin embargo, mencionaremos otras fuentes, o mejor dicho --  
otras posibles fuentes de financiamiento.

### 5.1 PROBLEMAS EN LA OBTENCION DE FONDOS

El dueño de la pequeña empresa debe ser en forma extrema muy realista, en cuanto a las posibilidades que tiene de obtener capital prestado para invertir en la empresa. Debido a que se trata de capital para invertir en una empresa que va a comenzar no -- así en una que ya lleva años de establecida; más aún, que el financiamiento es pedido para una empresa pequeña con recursos financieros limitados que en comparación con una organización de gran magnitud no tiene la solvencia ni la liquidez que estas, podemos decir que, el Banco examinará con cuidado y con cierta desconfianza la petición de préstamos de capital para la empresa pequeña. Esta actitud por parte del Banco es normal y lógica, ya que la función del del banquero es prestar dinero a interés, con la expectativa de poder recobrar tanto el capital prestado como el interés. Es para el Banco mucho mejor negocio hacerles diez préstamos de quinientos mil pesos cada uno a Compañías grandes y ya establecidas, que cien préstamos de cincuenta mil pesos cada uno a empresas pequeñas que van a comenzar sus negocios. La razón desde el punto de vista del Banco es muy simple, ya que las empresas grandes, tienen un sistema de contabilidad mucho más eficiente que las empresas pequeñas y adicionalmente, es mucho más económico para el Banco procesar y administrar diez préstamos que cien, aún cuando la totalidad del -- dinero prestado sea el mismo.

Además señalaremos que el Banquero sabe muy bien la alta tasa de fracasos de las pequeñas empresas, y es muy lógico que trate de proteger su inversión mediante una selección cuidadosa, invirtiendo en aquellas empresas donde el riesgo sea menor.

El dueño de la empresa pequeña deberá de tener en cuenta que la empresa grande ya establecida tiene ciertas ventajas compe-

titivas sobre las firmas menores en el momento de obtener fondos de inversión. La firma grande paga una tasa menor de interés que la firma pequeña y el programa de pagos es en muchos casos más liberal, para la empresa grande que para la pequeña.

A pesar de lo dicho anteriormente existen vías y métodos que pueden y deben ser empleados por el pequeño empresario, a los efectos de obtener el capital de inversión necesario del Banco. La próxima sección tratará de los métodos y formas a emplear en cuanto a los contactos bancarios y el tipo de servicio que el Banco puede ofrecer.

## 5.2 COMO OBTENER PRESTAMOS BANCARIOS

Dos son las cosas que debe hacer el empresario a los efectos de facilitar la posible obtención del préstamo bancario.

El primer aspecto. Es la preparación por parte del empresario de una serie de estados financieros y proyecciones de ventas futuras, que le permita al banquero efectuar una evaluación favorable de la petición .

El segundo aspecto. Es establecer buenas relaciones personales con el banquero responsable de aprobar los préstamos. Estas relaciones deberán ser cultivadas a través de una serie de actos sociales o mejor dicho de atenciones, yo las llamaría atenciones a acreedores, algunos ejemplos de estas serían:

Invitaciones a comer

Invitaciones a actos deportivos

Obsequios ó atenciones, etc.

El objetivo es hacer del banquero un amigo personal, que en un momento dado sea más accesible a una petición de financiamiento.

Específicamente, el empresario deberá preparar con su contador estados financieros de la Compañía, como son: El Estado de Resultados, Estado de Posición Financiera, basados en estimados y en Proyecciones futuras y teniendo en cuenta el dinero recibido del préstamo. Una explicación detallada de como va a emplearse el dinero del financiamiento deberá acompañar a los Estados Financieros de la empresa. Entre los datos que se deben de presentar están los - estimados de ventas y utilidades netas durante el término del préstamo. De mucha importancia será la preparación de un estado de flujo de efectivo que muestra como y cuando será pagado el préstamo. También deberá de llevarse al Banco documentos tales como, pólizas de seguros, declaraciones de impuesto, información financiera de carácter personal, etc.

El empresario debe partir de la premisa de que el banquero nunca tiene información suficiente y que mientras más detallada sea la información suministrada y entre menos preguntas sin respuesta surjan, más rápidamente y más favorable será la decisión sobre el préstamo. Más aún, el empresario no deberá sorprenderse si el - banquero exige algún tipo de garantía colateral antes de aprobar el financiamiento.

Por último, enumeramos algunas de las señales de peligro que el banquero tratará de descubrir en los estados financieros y en las informaciones suministradas por el empresario.

1. Lentitud en la recaudación de las cuentas por cobrar
2. Acumulación excesiva de inventarios de alto precio
3. Poca rotación o movimiento de inventarios
4. Inversión excesiva en activos fijos
5. Incremento en las cuentas por pagar
6. Ineficiente control de los gastos operacionales
7. Cambio excesivo de personal
8. Salud y edad relativa de los actuales dueños

9. Aumento de ventas sin correspondiente aumento de utilidades netas.

10. Hábitos personales del empresario

La existencia de una o algunas señales de riesgo o peligro advertidas por el banquero en las informaciones suministradas por la empresa, harán que se vuelva más cuidadoso el estudio que determinará la decisión negativa o positiva sobre el financiamiento.

### 5.3 SERVICIOS QUE PRESTA EL BANCO A LA PEQUEÑA EMPRESA

Mencionaré algunos de los principales servicios de carácter financiero que el Banco presta:

1. Préstamos sobre las cuentas por cobrar. Cuando el Banco presta dinero, además de los Estados Financieros que tiene que entregar el empresario a éste, el banquero requiere una relación constante de las cuentas por cobrar con el objeto de que al producirse el cobro de las mismas el empresario remita al banquero el importe de la cuenta.

2. Préstamos sobre inventarios. Estos se dan cuando el Banco suministra fondos teniendo como garantía parte específica a todo el inventario, al venderse la mercancía que ha sido dada en garantía el dinero recibido es empleado para liquidar el préstamo.

3. Préstamos para equipos. La compra de equipos puede ser financiada a través de un préstamo bancario. En forma usual en estos casos el Banco se reserva la propiedad del equipo mediante contratos adecuados.

4. Línea de Crédito. Es un acuerdo entre el Banco y la empresa (ó el cliente) que le permite a ésta extraer fondos hasta un límite preestablecido luego de un mínimo de trámite. Siempre que

el Banco le concede a una empresa una línea de crédito, es común que el Banco exija que por lo menos una vez al año el saldo de la cuenta de financiamiento sea liquidado.

5. Préstamos a largo plazo. En los casos de inversiones de capital, tales como, edificios, maquinarias, equipos, etc; generalmente el financiamiento necesario para dichas adquisiciones se concede a pagar en términos mayores de tres años y a estos préstamos es costumbre denominarlos préstamos a largo plazo.

Normalmente un financiamiento a largo plazo lleva consigo cierto número de restricciones para la empresa que lo recibe.

Por ejemplo el salario del dueño puede ser objeto de limitaciones el uso del préstamo pudiese ser restringido al pago de los bienes de capital para el cual el préstamo se convino, etc. Es posible la exigencia por parte del Banco de la compra de una póliza de seguro de adecuada cobertura sobre el bien objeto del préstamo.

6. Préstamos a corto plazo. Este es un tipo de financiamiento que pudiera ser empleado para fines específicos y que debe ser liquidado en un período relativamente corto, tres a seis meses con los fondos que son generados por la propia inversión y en su defecto con los fondos propios del negocio.

Los tipos de servicios acabados de enumerar son los que el empresario en forma general, tiene en su mente cuando piensa en su posible relación bancaria. Sin embargo, existen otros servicios que habitualmente son ofrecidos por los Bancos comerciales, tales como:

1. Transferencia de fondos
2. Asistencia Técnica
3. Manejo y Administración de la Nómina de la Empresa
4. Cartas de Crédito
5. Contactos Nacionales e Internacionales a través de otras sucursales o Bancos corresponsales.

6. Asesoramiento sobre la mejor manera de emplear fondos sobrantes.

#### 5.4. OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Habiendo mencionado anteriormente como fuente principal de fondos el Banco, relacionaremos otras posibles fuentes.

En el caso de un negocio que se vaya a establecer, tenemos las siguientes alternativas:

1. Los recursos del propio empresario que serían la principal fuente inicial. A menos que el futuro dueño tenga acumulado cierta cantidad de recursos, le será prácticamente imposible establecer la empresa.

2. Préstamo de algún amigo o familiar. Esta fuente sólo tiene un valor relativo y deberá utilizarse únicamente como una última opción, ya que la casi segura interferencia por parte de los familiares y amigos en la dirección del negocio, a la larga resulta en gorrosa, y va en detrimento tanto del propio negocio, como de la unidad familiar y la amistad.

3. Vender acciones al público. Desgraciadamente pocas personas están interesadas en invertir en una pequeña empresa que todavía no existe.

4. Tomar un préstamo a cuenta del valor en efectivo de una póliza de seguro de vida, es una excelente fuente de efectivo ya que el interés es relativamente bajo. Desafortunadamente el valor en efectivo de una póliza de seguro de vida a menudo es pequeño.

Para aquellos negocios que llevan algún tiempo de establecidos, existen otras fuentes de financiamiento de más valor. Tales como:

1. Utilidades netas realizadas por la propia firma y no repartidas. Genéricamente esta es la óptima fuente de capital de toda

empresa. Sin embargo a menudo no es suficiente para sostener el crecimiento acelerado de la empresa y a la vez hacerle frente a las exigencias del \* capital de trabajo.

2. Ventas en depósitos en garantía de las cuentas por cobrar. Este es un procedimiento que consiste en vender o empeñar a una empresa bancaria o financiera las cuentas por cobrar. Si bien es una fuente de capital rápida y segura, por lo general resulta bastante costosa, ya que el Banco o la Compañía Financiera tiene que asumir el riesgo si adquiere las cuentas por compra o soportar los gastos en el caso de empeño.

\* Podemos definir el capital de trabajo como la totalidad de activos corrientes.

3. Pedir dinero prestado contra parte del inventario. Ya discutimos anteriormente esta fuente, pero como información al respecto debe conocerse que cuando el Banco presta a base del inventario periódicamente un representante de dicha institución visita la empresa para requisar la mercancía.

4. Crédito mercantil suministrado por los proveedores de mercancía. Se puede decir, que el crédito ofrecido por los abastecedores y proveedores de mercancía, es de vital importancia al empresario. El Crédito Mercantil se considera como un crédito a corto plazo generalmente es de treinta a sesenta días de duración, puesto que libera una cantidad equivalente de fondos, para ser empleados en otros objetivos del negocio por lo que el crédito mercantil debe ser considerado como una fuente de financiamiento a corto plazo.

5. Préstamo de los vendedores de equipos y maquinarias. Es usual que los vendedores de equipos y maquinarias que son empleados en las empresas ofrezcan términos de compras relativamente liberales, que permitan al empresario la compra de la maquinaria necesaria con un depósito pequeño.

Ahora estudiaremos algunos de los procedimientos existentes al alcance del empresario para determinar el capital necesario al objeto del establecimiento de la empresa.

#### 5.5. COMO ESTIMAR EL CAPITAL NECESARIO

La cantidad necesaria para financiar en forma adecuada un negocio varía de acuerdo con el tipo de empresa de que se trate y esto podrá ser determinado únicamente después de un estudio cuidadoso de la firma que se planea establecer.

Desde el primer momento el empresario tendrá que reconocer, que él deberá proveer suficiente efectivo para hacerle frente a dos tipos de costos: a) Para hacerle frente al capital de trabajo. b) Para hacerle frente a los gastos de capital, que exigen inversiones substanciales en activos fijos, tales como maquinarias, equipos, edificios, etc.

A los efectos de la inversión, podemos definir el capital de trabajo, como la totalidad de activos corrientes. Se puede decir que el capital de trabajo consiste en el efectivo a mano disponible, el inventario y las cuentas por cobrar. A través de las operaciones normales de la firma el efectivo representa lo que pudiéramos llamar "capital circulante" es un ciclo continuo que transcurre de la siguiente manera:

1. Compra de mercancías
2. Venta de la mercancía a crédito
3. Recaudo de las cuentas por cobrar a los clientes

La palabra ciclo representa el flujo circular de capital, de caja a inventario, a cuentas por cobrar y a caja finalmente para la iniciación del ciclo nuevamente. Podemos decir que el efectivo que ingresa a la empresa pocas veces está sincronizado en forma paralela con el efectivo que sale, será necesario que cada empresa tenga una reserva de efectivo disponible y adecuada para ha-

cerle frente a las operaciones diarias.

El monto de esta reserva en efectivo dependerá de una serie de factores, tales como volúmen de venta, pero teniendo en cuenta si las ventas son a crédito o al contado y de ser a crédito deberá tenerse en cuenta el tiempo que tardarán en ser cobradas. Por último siempre pueden surgir imprevistos que hay que afrontar, por lo que una actitud conservadora es la mejor en este caso particular.

La cantidad de capital inicial que ha de ser invertido en el inventario de mercancías, normalmente representa una porción considerable del capital de trabajo y aunque la cantidad total fluctuará según la temporada y el tiempo que toma el ciclo del "capital circulante", siempre será una porción substancial del capital invertido.

El tercer elemento que forma el capital de trabajo es el de las cuentas por cobrar. Algunos de los factores, que necesariamente afectan la cantidad de la inversión requerida para apoyar en forma satisfactoria un programa de ventas a crédito, incluye el porcentaje de las ventas, que son de crédito y los términos bajo los cuales se pactan las mismas.

El invertido en activos fijos deberá ser el menor posible (El Capital), pero siempre suficiente para permitirle a la empresa competir satisfactoriamente en el mercado. La cantidad de capital invertido en activos fijos dependerá en forma lógica del tipo de empresa de que se trate, siendo relativamente pequeño en casos de las firmas detallistas y de servicio y será más grande en los casos de las firmas manufactureras.

La recomendación de mantenerse al mínimo la inversión de activos fijos se debe a la poca liquidez que estos activos tienen, así también que en el caso de que la empresa esté paralizada hay que soportar los gastos de mantenimiento y de depreciación de ellos. Explicaremos un método que le permitirá al empresario esti

mar con exactitud la cantidad necesaria de capital.

Existen tablas de razones o coeficientes contables publicados por Instituciones Bancarias y Entidades Gubernamentales que pueden servir como punto de partida para hacer el estimado.

El primer paso en la determinación del capital consiste en estimar el volumen de ventas necesario para poder realizar la cantidad de ingreso neto que se desea. Esto se puede hacer empleando la siguiente tasa contable:

INGRESO NETO. (Ventas Netas) En el supuesto que se desee establecer una empresa de ventas de muebles al detalle y que la razón o coeficiente contable que establece la relación de ingreso neto a las ventas netas sea de 2.5% y que se desea una utilidad neta anual de veinte mil pesos, el volumen de ventas tendrá que ser cuarenta veces mayor a ochocientos mil.

Sabiendo que el volumen de ventas requerido es de ochocientos mil, el próximo paso es la determinación del tamaño del inventario de mercancía que habrá que tener a mano para hacerle frente en forma satisfactoria a la cantidad de ventas anteriormente estimada. Una vez más hacemos uso de la razón o coeficiente contable que establece la relación de ventas netas a inventario.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario}}$$

si la tabla de razones contables muestra que este coeficiente es -- igual a cinco, entonces el inventario de mercancía deberá ser aproximadamente ciento sesenta mil.

Al estimar la cantidad de capital necesario a invertir en cuentas por cobrar, las tablas de índices contables establece que -- el promedio de tiempo de cobro de determinado giro es de cien días. Habrá que estimar entonces que en cualquier momento existirá el --- 27.39% de la totalidad de las ventas anuales al crédito en cuentas por cobrar.

Esto lo podemos determinar aplicando la siguiente razón:

Promedio de tiempo de cobro en días x volúmen de = volúmen de -  
 Número de días en el año Ventas Netas cuentas por co  
 brar en un mo  
 mento dado.

Por consiguiente si las ventas de la Mueblería de que ha-  
 ble anteriormente son de \$800,000.00 el volúmen de cuentas por co  
 brar en cualquier momento será de \$219,178.00 calculado como sigue:

$\frac{100}{365} \times \$800,000.00 = \$219,178.00$  ó el 27.39% de las ventas anuales

La cantidad de capital que ha de ser invertido en activos  
 fijos puede ser estimado comparando la razón contable de activos -  
 fijos con el capital neto, habiendo sido estimado este último pre-  
 viamente por medio de una razón o coeficiente contable que estable  
 ce la relación de ventas netas a capital neto. Siguiendo con el -  
 ejemplo supongamos que el coeficiente contable que establece la re  
 lación de ventas a capital neto es 4, como ya hemos estimado el vo  
 lúmen a 800,000.00 tenemos que el capital neto debe ser \$200,000.00  
 Si los activos fijos son usualmente el 10% del capital neto, el em  
 presario potencial deberá planear invertir \$20,000.00 en activos -  
 fijos al establecer la Mueblería.

Además de dichos estimados, el empresario también deberá  
 hacer sus propios estimados en base a la experiencia y a las condi  
 ciones del mercado donde se vaya a establecer la entidad.

Por ejemplo el volúmen de efectivo disponible que se debe  
 mantener en reserva está en función de los gastos que la empresa -  
 va a incurrir y que tendrán que ser cubiertos antes de que comien  
 ce a entrar el flujo de efectivo producto de las operaciones.

Algunos de estos gastos son: nóminas, alquiler, gastos de  
 oficina, electricidad, etc. Una provisión de efectivo equivalente  
 a la cantidad necesaria para cubrir tres meses de operaciones debe  
 ser el mínimo con que debe contar el dueño antes de abrir el nego-

cio.

En el caso de las cuentas por cobrar debemos considerar - qué porcentaje de ventas se harán al crédito, cuáles son los términos que se emplearán y tratar de anticipar los hábitos de pago de los clientes.

En cuanto al inventario de mercancías sería conveniente visitar empresas similares y también a los abastecedores, para obtener asesoramiento adecuado; pero éste no debe ser ni tan grande que absorva una porción considerable del limitado capital inicial, ni tan pequeño que hiciera que los futuros clientes no encontrarán suficiente variedad de mercancía.

## CAPITULO VI

ESTRUCTURAS LEGALES DISPONIBLES BAJO LAS CUALES  
ES POSIBLE OPERAR

El empresario tiene que considerar el tipo de estructura legal bajo la cual va a operar. Esta es una decisión que el dueño no debe de tomar por sí mismo, sino que debe de ejecutarla bajo el asesoramiento legal de un abogado y de un contador público.

El objetivo de este capítulo es señalar una correcta información de las diversas organizaciones legales que existen, bajo las cuales se operan las empresas o negocios.

En términos generales pueden mencionarse las siguientes formas legales de operar:

## 6.1 NEGOCIO O EMPRESA INDIVIDUAL O UNIPERSONAL

Este es un tipo de empresa de la cual es dueño una sola persona quién es responsable con todos sus bienes o propiedades por cualquier deuda o reclamación. En forma usual el dueño debe mantener los libros de contabilidad que la ley requiere y estar registrado o inscrito en la agencia gubernamental correspondiente que en el caso de nuestro país es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El operar la empresa en esta forma lleva implícito los siguientes beneficios:

1. Desde el punto de vista legal este tipo de negocios se crea y se liquida fácilmente, si bien es verdad que será necesario la obtención de ciertas licencias.

2. Unidad de mando y de Acción. Con la propiedad, el control y la administración de la empresa combinados en la misma persona no

existe la posibilidad de una división de mando.

3. La flexibilidad por parte del empresario para reaccionar rápidamente en casos de cambios bruscos en el mercado que puede afectar en forma negativa a la empresa.

4. Un mínimo de regulaciones a las que hay que hacerles frente. En términos generales puede decirse que la empresa individual, debido a su pequeño tamaño y limitado potencial económico, no está obligada a cumplir ni está sujeta a las regulaciones que usualmente -- afectan a las Compañías y Sociedades.

Sin embargo, es importante que el empresario reconozca una serie de limitaciones y desventajas que conlleva el operar bajo la forma de propietario individual.

1. Responsabilidad ilimitada. El dueño tiene que estar preparado a satisfacer las deudas de la empresa con todos los bienes y todos sus recursos que posea en caso de que el negocio sea incapáz de hacerle frente a las deudas.

2. Limitaciones en el volúmen y cantidad de capital. El capital generalmente está limitado, esto puede representar serios problemas al crecimiento futuro de la firma.

3. Falta de continuidad en las operaciones de la empresa en caso de enfermedad del dueño. Una enfermedad del empresario que le impida participar activamente en la dirección del negocio afectará notablemente las operaciones de éste.

## 6.2 SOCIEDADES MERCANTILES COLECTIVAS

Existe un tipo de organización que es creado cuando dos ó más individuos se juntas y deciden combinar sus recursos, trabajo y talento. El nombre legal de este tipo de empresa en nuestro país es:

Sociedad en Nombre Colectivo

Sociedad Civil

Sociedad Anónima

El elemento principal que distingue a la Sociedad Colectiva es que todos los socios tienen responsabilidad ilimitada, es decir, que estos pueden tomar parte de la representación y administración de la firma. Al acuerdo inicial de los socios creando la entidad se le denomina Escritura Constitutiva, la cual tiene que ser registrada en el registro correspondiente.

En términos generales, la Escritura Constitutiva debe de tener la siguiente información:

- Nombre y Domicilio de los socios
- Nombre de la firma
- Objeto de la Sociedad
- Fecha del comienzo y término
- Nombre de los socios autorizados para actuar y para firmar en nombre de la Sociedad.

Este tipo de organización legal tiene un serie de ventajas tales como:

1. Una combinación de recursos, trabajo o talento que permite a la sociedad competir más favorablemente en el mercado. Este tipo de escritura facilita el que individuos con diferentes tipos de inteligencia y de especializaciones se unan para crear un negocio.

2. El tipo de organización es relativamente simple y de un alto grado de equidad, ya que cada socio sabe que el triunfo de la empresa se deberá en parte al esfuerzo personal que haga cada uno y que a medida que el negocio progrese y los ingresos netos aumenten, el será recompensado de acuerdo con lo pactado en la escritura constitutiva de la sociedad.

3. División del trabajo y de la administración de la empresa . Cada socio podrá dedicar su esfuerzo y talento en aquellas áreas -

del negocio, en la cual es un especialista. También el peso de la administración y el número de actividades que lleva consigo la operación de un negocio, puede ser compartido y distribuido entre los socios.

4. Un mínimo de regulaciones y de impuesto, Tanto una Sociedad Colectiva como una Sociedad Civil están sujetas a menores regulaciones que las Compañías Anónimas.

Entre las desventajas más notables de este tipo de organización legal tenemos las siguientes:

1. Responsabilidad ilimitada. Como explicamos anteriormente en la Sociedad Colectiva, todos los socios sujetos al concepto de responsabilidad ilimitada, teniendo en caso necesario que responder a los acreedores de la Sociedad con sus recursos personales en caso de incapacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones. En otras Sociedades, por lo menos uno de los socios tendrá responsabilidad ilimitada. La responsabilidad ilimitada que caracteriza estas sociedades obliga a los socios, aunque éstos no tengan conocimiento de los actos del socio o de los socios.

2. La muerte de algún socio produce la disolución de la Sociedad en forma automática. También la existencia de la sociedad puede terminar cuando uno de los socios se encuentre incapacitado o muestre desinterés para con la sociedad.

3. Dificultad en mantener buenas relaciones entre los socios - uno de los aspectos más difíciles de una sociedad en la cual participan varios socios, es la de las relaciones humanas. Debe tenerse en cuenta, que si bien la igualdad de los socios es simple en teoría, ella es muy difícil en la práctica, ya que la división de autoridad y de responsabilidad no es siempre igual entre los socios.

4. Cada socio es responsable por los actos de cada uno de los otros socios.

5. Problemas potenciales en el momento de la liquidación de la

Sociedad. A menos que en la escritura constitutiva se haya especificado en forma detallada la manera de liquidación de la sociedad y la forma en que los activos de la empresa han de ser valorados y distribuidos, pueden crearse grandes diferencias y malos entendidos entre los socios.

### 6.2.1. SOCIEDADES Y COMPAÑIAS ANONIMAS

La Compañía y la Sociedad Anónima es una entidad que se forma por acciones, con responsabilidad circunscrita al capital - que estas representan y como tal, se consideran una persona moral con personalidad jurídica con plena capacidad para realizar transacciones de negocio, contratar, tener título de propiedad real y establecer demandas.

El proceso de formación de una Sociedad Anónima es más -- complejo que el de la formación de los otros tipos de organizaciones legales. La cantidad mínima de personas que se requieren como accionistas aquí en México es de dos o más personas.

La características que distingue a la Sociedad Anónima es la limitación de la responsabilidad de los accionistas. La responsabilidad de éstos esta limitada a la cantidad invertida en la empresa.

La constitución de la Sociedad o Compañía Anónima, se -- efectúa por medio de un documento llamado escritura constitutiva - de la Sociedad, este documento tiene que ser suscrito por los accionistas que constituyen la compañía y normalmente deben de contener la información siguiente:

1. Nombre y Domicilio de la Sociedad o Compañía
2. Lugar Donde la Compañía Ejerce su Negocio
3. Objeto o Tipo de Negocio

4. Nombre y Domicilio de los Accionistas
5. Capital Suscrito y Capital Pagado
6. Número y Valor de las Acciones y si éstas son Registradas en forma Nominativa o al Portador y si son convertibles de una a otra forma.
7. Valor Dado a una Inversión que no haya sido pagada en efectivo.
8. Cualquier tipo de Beneficio Especial conferido a los fundadores.
9. Poder de los accionistas en las asambleas de este tipo.
10. Quienes van a ser los Directores y cuales van a ser sus -- obligaciones y poderes.
11. Reglas relativas a la preparación de los Estados Financieros y la manera de calcular y distribuir las utilidades.

La Compañía o Sociedad Anónima tiene una serie de ventajas excepcionales que hacen de ella, un tipo de organización legal muy común, entre las ventajas mencionaré las siguientes:

1. Sociedad se constituye como una entidad legal con personalidad independiente de la de los accionistas.
2. La responsabilidad de los accionistas está limitada a su inversión en la compra de las acciones.
3. La continuidad de la vida de la empresa está asegurada ya que la muerte o incapacidad de alguno de los accionistas no determina la disolución legal de la sociedad.
4. La posibilidad de obtener recursos adicionales por medio de la venta de acciones al público se puede efectuar.
5. La facilidad con que se transfiere la propiedad de las acciones origina que éstas sean vendibles rápidamente sin necesidad de costosos trámites legales.

Entre las desventajas podemos mencionar las siguientes:

1. Requisitos legales y formales que hay que cumplir para la - constitución de la sociedad y la posterior operación de la misma.

2. La difícil situación en que quedan colocados los socios minoritarios cuando otro grupo con la mayoría de las acciones requiere el control de la compañía.

#### 6.2.2. QUIEBRA Y DISOLUCION DE LA EMPRESA

Cualquier empresa se determina por medio de la quiebra. - Técnicamente puede decirse que cuando una empresa cesa sus operaciones por falta de liquidéz y está en estado de insolvencia, se está frente a una situación de quiebra. Este es el caso típico de la empresa que no puede cumplir sus obligaciones con sus acreedores. Cuando la empresa cesa o termina sus operaciones en estado de solvencia, habiendo cumplido sus obligaciones con los acreedores se está frente a un caso de disolución o liquidación, según - sea un comerciante individual o sea una sociedad o compañía.

En términos generales el orden de prioridades para el pago de las reclamaciones a la empresa será el siguiente:

1. Pago de salarios a los empleados
2. Pago de las obligaciones fiscales pendientes
3. Pago de cualquier tipo de adeudo a los acreedores de la empresa.
4. Distribución del resto del capital líquido a los dueños de la empresa.

### 6.3 ESTADOS FINANCIEROS, SU ANALISIS E INTERPRETACION

En el capítulo IV se había expuesto como una de las causas por las cuales la pequeña empresa podía fracasar era por falta de registros adecuados de contabilidad. Se señaló que la existencia de esos registros facilitaban la acumulación, clasificación e interpretación de la información contable, la cual es absolutamente necesaria para la toma de decisiones por parte del empresario, por lo cual consideró que la información generada por el sistema de contabilidad no únicamente debe de medir el resultado de las operaciones pasadas sino también proporcionar información predictiva, esto es, dar información proyectada a futuro; la cual será empleada por el empresario en la toma de decisiones, ya sea de carácter inmediato como mediato. Ejemplo de esta información son los Estados Financieros Proyectados y los Estados Financieros Proforma

Más adelante nos ocuparemos de tratar en otros capítulos lo referente a la organización contable de la empresa pequeña así como un caso práctico de la implantación de un sistema de contabilidad también la forma de contabilización de sus operaciones.

#### 6.3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD

1. Brindar información que sea precisa y que sirva para el planeamiento y control de las operaciones diarias.
2. Ofrecer información que pueda ser comparada con información de ejercicios anteriores.
3. Suministrar información que sirva para la preparación de estados financieros.
4. Proveer información que sirva para la preparación de las declaraciones de impuestos.
5. Detectar posibles fraudes, robos y errores de registro. A

los efectos de que el sistema de contabilidad de la empresa pueda - cumplir en forma adecuada los objetivos antes señalados se requerirá que el sistema de información financiera incluya formularios -- contables, registros manuales de instrucción y reportes que se -- adapten a las necesidades propias del negocio. Es por ello que el diseño de un sistema contable y su implementación deberá ser realizado únicamente por un Contador Público especializado en ese campo de la contabilidad y nunca por el propio empresario.

### 6.3.2. ESTADOS FINANCIEROS PRODUCTO DE LA INFORMACION FINANCIERA

La eficiente Administración Financiera de la empresa requiere que el empresario tenga pleno conocimiento de la Información financiera, la cual refleja la productividad de las operaciones que están sucediendo en la entidad y la situación financiera de la misma; la información financiera que se debe preparar es la siguiente:

1. Un informe en donde se expliquen las políticas y criterio contables y de información que se utilizaron en la preparación de la Información Financiera.

2. Un Estado que muestra la situación Financiera (Balance General) de la empresa a la fecha del cierre del ejercicio.

3. Un Estado que muestre, en forma debida y explicada los resultados de la empresa durante el ejercicio (Estado de Resultados).

4. Un Estado que muestre los cambios en la situación Financiera durante el ejercicio .

5. Un Estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social, que haya habido en el ejercicio.

6. Las notas que sean necesarias para completar o aclarar a la información que arrojen los Estados Financieros anteriores.

### 6.3.2.1. ESTADO DE POSICION FINANCIERA (BALANCE GENERAL)

El Estado de Situación Financiera o Balance General, es un Estado Financiero que muestra la Situación Económica y Financiera de una empresa a una fecha determinada.

El estado de situación financiera clasifica a los activos en tres grupos:

- Activo Circulante
- Activo No Circulante (Fijo)
- Activo Diferido

Los Pasivos están clasificados en tres clases:

- Pasivo Circulante
- Pasivo Fijo
- Pasivo Diferido

En el Activo Circulante tenemos el efectivo disponible, el efectivo en Bancos, valores negociables y Bonos ya sean Cetes, Petrobonos, etc., Cuentas por Cobrar, Inventarios y los pagos anticipados. La característica principal de los activos circulantes es que se pueden convertir en efectivo dentro de un período relativamente corto.

**EFFECTIVO.** Incluye el dinero disponible así como cheques y giros postales. Efectivo en Bancos se compone por el dinero en depósito contra el cual la empresa puede emitir cheques, el dinero depositado en cuenta de ahorro, así como el colocado en certificados de depósito. Se debe señalar que en los Estados Financieros que usualmente se publican se engloba el efectivo en caja y Bancos.

**ACCIONES BONOS Y VALORES.** Esta denominación incluye los bonos que el Gobierno Federal emite y son: CETES (Certificados de

la Tesorería de la Federación, los Petrobonos, etc., las acciones y los bonos de otras empresas así como otros valores bursátiles.

**CUENTAS POR COBRAR.** Representan las cantidades adeudadas - por los clientes del negocio por concepto de transacciones realizadas que envuelven la compra de bienes o servicios.

**DOCUMENTOS POR COBRAR.** Representan cantidades adeudadas - por los clientes del negocio por concepto de transacciones realizadas y que nos quedan a deber por medio de letras de cambio, pagarés o cualquier otro documento o título de crédito.

**INTERESES POR COBRAR.** Es el interés acumulado en aquellos activos, tales como pagarés y bonos.

**INVENTARIOS.** Esta representado por la mercancía en existencia que ha sido adquirida para ser revendida en el caso de empresa comercial y por la materia prima, producción en proceso y productos terminados en el caso de empresas manufactureras.

Es importante señalar que las mercancías o efectos destinados a la operación y el mantenimiento de la empresa se denominan suministro o abastecimiento, están incluidos en la cuenta de inventario lo que sigue: Lubricantes, Material de Mantenimiento, etc.

Entre los activos que componen al activo no circulante - tenemos:

- Terrenos
- Edificios
- Maquinaria
- Equipo de Transporte
- Equipo de Oficina
- Mobiliario y equipo, etc.

**EL ACTIVO DIFERIDO.** Son los costos de organización que son las cantidades pagadas por razón de honorarios legales, conta

bles etc., que necesariamente se producen al crearse la empresa. Como explicamos anteriormente el pasivo se clasifica en tres grupos importantes que son:

- Pasivo Circulante
- Pasivo Fijo
- Pasivo Diferido

EL PASIVO CIRCULANTE. Llamado también exigible, está formado por todas las deudas pagaderas a corto plazo, generalmente menor de un año a partir de la fecha del Balance o Estado de Posición Financiera.

Las cuentas de Pasivo Circulante más usuales en la empresa comercial son las siguientes:

- Proveedores
- Acreedores Diversos
- Documentos por Pagar
- Impuestos por Pagar
- Préstamos Bancarios
- Intereses por pagar

PROVEEDORES. Representan deudas contraídas con personas que nos entregan mercancía para las operaciones de la empresa.

ACREEDORES DIVERSOS. Son deudas por concepto de préstamo bancario a corto plazo que hay que liquidar o bien deudas de préstamo de dinero que nos hacen otras empresas.

DOCUMENTOS POR PAGAR. Letra o pagaré representa una promesa incondicional de pago; es decir, la promesa de pagar una suma determinada de efectivo, más los intereses a una fecha señalada.

IMPUESTO POR PAGAR. Son los impuestos retenidos por la empresa los cuales deberá enterar al fisco en la fecha señalada -

por la ley como el Impuesto sobre Productos del Trabajo. El impuesto sobre la Renta (este impuesto se entera en doce pagos mensuales en el ejercicio) y el Impuesto al Valor Agregado.

**PRESTAMOS BANCARIOS.** Son préstamos que nos hace el Banco los cuales se deben de liquidar generalmente a plazo menor de un año.

**INTERESES POR PAGAR.** Son los intereses que generan los documentos por pagar.

**PASIVO FIJO.** Representa todas las deudas contraídas por la empresa pagaderas a largo plazo que generalmente son a plazos mayor de un año a partir de la fecha del Balance.

Las deudas a largo plazo se registran en las siguientes cuentas:

**DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO.** Son deudas adquiridas por la empresa por compra de mobiliario y equipo o por maquinaria que en forma general se firman documentos a plazos y cuyos vencimientos son a largo plazo esto es, a más de un año.

**ACREEDORES HIPOTECARIOS.** En algunas ocasiones la empresa solicita y obtiene préstamos, otorgando como garantía un terreno o un edificio, se dice entonces que estos bienes han sido hipotecados. Esta deuda es un pasivo y se registra en el haber de la cuenta Hipoteca por pagar o Acreedor Hipotecario. Disminuye este pasivo a medida que van a ser efectuando pagos por ese concepto. El saldo representa la cantidad a cargo de la empresa que solicitó el préstamo.

**PASIVOS O CREDITOS DIFERIDOS.** El pasivo diferido representa cantidades que se deben por haberse cobrado en forma anticipada a cambio de servicios que se prestarán con posterioridad a la fecha del Balance y que por lo tanto, se consideran como Pasivo. Las cuentas de pasivo diferido son las siguientes:

- Renta cobrada por anticipado

- Intereses cobrados por Anticipado

RENTA COBRADA POR ANTICIPADO. Hay ocasiones en que una empresa renta parte del local que ocupa por no utilizarlo totalmente, entonces cobra renta anticipadamente al arrendatario. Estas cantidades las anota en el haber de esta cuenta y representan un pasivo para el arrendador mientras no transcurra el tiempo al que corresponde dicha renta. Al paso del tiempo estas cantidades que habían sido cobradas por adelantado, se irán convirtiendo en un producto o ganancia para la empresa.

INTERESES COBRADOS POR ANTICIPADO. Son los intereses que se le cargan al cliente en su cuenta y se cobran posteriormente a su vencimiento. En esta cuenta se abonan las cantidades cobradas en forma anticipada por concepto de intereses y se cargan las cantidades que se van devengando por el transcurso del tiempo, constituyendo esto una utilidad. Esta cuenta es Pasivo mientras no transcurra el tiempo por el cual se han cobrado los intereses.

En el Estado de Posición Financiera o Balance General, la última clasificación se refiere al Capital del Empresario y que se constituye por los recursos invertidos por el dueño, más las utilidades menos las pérdidas.

El saldo de la cuenta de Capital del propietario es -- igual al total de los activos menos los pasivos.

Debe tenerse en cuenta que como el Estado de Posición Financiera es preparado en forma periódica, el representa la medida de los cambios ocurridos en la empresa en ese ejercicio.

A continuación se muestra el Estado de Posición de una empresa.

" COMPAÑIA GONZALEZ "

ESTADO DE POSICION FINANCIERA PREPARADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983.

ACTIVO				PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE				PASIVO CIRCULANTE	
CAJA			10,000.00	PROVEEDORES	13,000.00
BANCOS			4,000.00	ACREEDORES DIVERSOS	10,000.00
DOCUMENTOS POR COBRAR			1,000.00	DOCUMENTOS POR PAGAR	
CUENTAS POR COBRAR			36,000.00	(A CORTO PLAZO)	5,500.00
INVENTARIO			40,000.00	CUENTAS POR PAGAR	<u>2,500.00</u>
PAGOS ANTICIPADOS			<u>1,500.00</u>	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	31,000.00
TOTAL DEL ACTIVO CIRCULANTE			92,500.00		
ACTIVO NO CIRCULANTE (FIJO)				PASIVO FIJO	
TERRENO		9,000.00		HIPOTECA POR PAGAR	35,500.00
EDIFICIO	30,000.00			DOCUMENTOS POR PAGAR	
				(A LARGO PLAZO)	<u>15,000.00</u>
MENOS:				TOTAL PASIVO FIJO	50,500.00
DEPRECIACION					
ACUM. DE EDIFICIO	<u>10,000.00</u>	20,000.00		PASIVO DIFERIDO	
MOBILIARIO Y EQUIPO	18,000.00			RENTAS COBRADAS POR ANTICIPADO	1,500.00
				INTERESES COBRADOS POR ANTICIPADO	<u>1,500.00</u>
MENOS:					3,000.00
DEPRECIACION				CAPITAL	
ACUM. DE MOBILIARIO				JOSE ANTONIO PICON FUENTES, CAPITAL	<u>47,000.00</u>
Y EQUIPO	<u>8,000.00</u>	<u>10,000.00</u>	<u>39,000.00</u>	TOTAL DEL PASIVO + CAPITAL O	<u>131,500.00</u>
				DER. PROP.	
TOTAL DEL ACTIVO			<u>131,500.00</u>		

### 6.3.2.2. EL ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados como su nombre lo indica un Estado Financiero que muestra el resultado económico de una empresa en un ejercicio contable.

Las partes principales de que se compone el Estado de Resultados son: el de los Ingresos, la parte que representa el costo de la mercancía vendida y la parte que presenta los gastos operacionales de la empresa.

La sección de ingresos se incluyen todos los que entran a la empresa. Estos ingresos básicamente son por concepto de:

Ventas

Intereses Ganados

Dividendos Ganados

La sección donde se muestra el costo de la mercancía vendida en casos de firmas comerciales comprende el inventario inicial de mercancía durante el período en cuestión, más todas las compras de mercancía realizadas durante el período, menos el inventario final de mercancías durante el período.

Para las empresas manufactureras el costo de la mercancía vendida se obtiene sumándole al inventario inicial de productos terminados el costo de la producción durante el año y restándole a dicha suma el inventario final de mercancías de productos terminados.

Se debe tener en cuenta que el costo de la producción en firmas manufactureras está compuesto de la materia prima directa, de los sueldos y salarios directos y de los gastos indirectos de producción tales como, seguros, depreciación, energía eléctrica, teléfono, etc.,

La diferencia entre las ventas y el costo de ventas o el costo de la mercancía vendida nos da como resultado la utilidad -

bruta a la cual hay que restarle los gastos de operación para llegar al ingreso neto.

La última sección, que es la de los gastos de operación, esta compuesta por aquellos gastos que contribuyen directamente a la venta de la mercancía. Entre los gastos operacionales típicos tenemos a los sueldos de empleados, seguros, publicidad, teléfonos, etc.

A continuación se muestra el Estado de Ingresos, es decir el Estado de Resultados de una empresa comercial:

6.3.2.2.

## " MUEBLERIA FANTASIA "

ESTADO DE RESULTADOS PREPARADO POR EL PERIODO ANUAL  
DEL 1°. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983

Ventas Netas		250,000.00
<u>Costo de Mercancías Vendidas:</u>		
Inventario Inicial	30,000.00	
Compras	<u>170,000.00</u>	
Costo de mercancías disponibles para su venta	200,000.00	
Menos:		
Inventario Final	<u>18,000.00</u>	
Costo de Mercancía Vendida		<u>182,000.00</u>
Utilidad Bruta		68,000.00
<u>Gastos de Operación</u>		
Sueldos	25,000.00	
Publicidad	5,000.00	
Teléfono	1,500.00	
Depreciación	<u>3,300.00</u>	
Total de Gastos de Operación		<u>34,800.00</u>
Ingreso o Utilidad Neta antes de I.S.R.		<u>33,200.00</u>

El Estado de Resultados es de vital importancia para preparar el modelo de impuestos así como también es fundamental para obtener préstamo en los Bancos o en las Instituciones Financieras.

### 6.3.2.3. EL ESTADO DE FUENTES Y USOS DE CAPITAL DE TRABAJO

El Estado de Fuentes y Usos de Capital de Trabajo, que se considera de extrema importancia para toda empresa, es el que suministra información relativa a las fuentes, aumentos, usos - disminución de capital de trabajo o Capital Circulante de la empresa durante el período.

Las Fuentes de Capital de Trabajo son cuatro

- a) Operaciones
- b) Emisiones de Bonos o Pagarés a largo plazo
- c) Emisiones o Venta de Acciones en el Mercado
- d) Venta de Activos no Circulantes tales como Planta y Equipo

Los Usos de Capital de Trabajo son los que siguen:

- a) Pago de Dividendos en Efectivo
- b) Reducción de Bonos o Pagarés
- c) Adquisición en el mercado de Acciones de propia empresa
- d) Adquisición de Activos no Circulantes tales como Planta, Equipos, Terrenos, etc.

A continuación se muestra el estado de fuentes y usos de Capital de Trabajo de una empresa:

6.3.2.3.

## COMPañIA COMERCIAL DE LA LAGUNA, S.A.

Estado de Fuentes y Usos de Capital de Trabajo al 31 de Diciembre  
1983

FUENTE DE CAPITAL DE TRABAJO

Operaciones	
Ingreso Neto	40,000.00
Depreciación	<u>10,000.00</u>
Total de Fuentes de Operaciones	50,000.00
Emisión de Pagarés con venc. a 2 años	30,000.00
Emisión de Acciones	10,000.00
Venta de Equipos y planta	<u>40,000.00</u>
	<u>130,000.00</u>

USOS DE CAPITAL DE TRABAJO

Pago de Dividendos	5,000.00
Compra de Terrenos	<u>70,000.00</u>
Total de los Usos de Capital de Trabajo	<u>75,000.00</u>
Aumento Neto en el Capital de Trabajo Durante el año	<u>55,000.00</u>
	<u>130,000.00</u> =====

#### 6.4. INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

1. Los Estados Financieros son esencialmente reportes entre períodos y por lo tanto no pueden ni deben de considerarse como finales, ya que la ganancia o pérdida real de una empresa solamente puede ser determinada una vez que esta sea vendida.

2. El Estado de Posición y el Estado de Resultados es el resultado de transacciones realizadas con moneda de diferentes años con diferente poder adquisitivo.

3. Los Estados Financieros no reflejan muchos factores que son de vital importancia para la empresa. Por ejemplo, la moral de los empleados, la eficiencia, lealtad e integridad de los administradores, etc.

4. Los Estados Financieros no muestran el valor de los Activos en un momento dado, sino que moralmente señalan el valor del costo de los activos, ajustados según las reglas convencionales de contabilidad aplicables a cada situación.

Es por la serie de limitaciones acabadas de mencionar que el análisis de los Estados Financieros debe basarse no solamente en el cálculo matemático, que resulta de una comparación de cifras contenidas en dichos Estados, sino también del estudio de datos e informaciones complementarias a que se tenga acceso.

#### 6.5 ANALISIS DE INDICES O RAZONES

El empleo de las razones contables como instrumento ó técnicas de análisis se basa, en que debe de existir una proporción adecuada entre las distintas cifras que ofrecen la situación financiera de un negocio y el resultado de operaciones se debe de comprender que una razón no es más que una proporción o una relación matemática entre dos números cuya razón o índice puede ser ex

presado en distintas formas. Por ejemplo, si deseamos establecer la proporción que existe entre el Activo Circulante de cien mil pesos y el Pasivo Circulante de veinticinco mil pesos, podemos expresar dicha relación, en las siguientes formas:

1. La razón de Activos Circulantes contra Pasivos Circulantes es de 4 a 1 (es decir 4:1)
2. Por cada \$ de Pasivo Circulante hay 4 \$ de Activo Circulante.
3. Los Pasivos Circulantes representan  $\frac{1}{4}$  de los Activos Circulantes.

Mencionaremos las razones que se emplean para analizar los Estados Financieros:

Activo Circulante / Pasivo Circulante. Este es el Índice de solvencia que da una idea del grado de liquidez de la empresa analizada. En forma usual se desea que el resultado de ésta razón sea por lo menos 2:1, es decir, dos pesos de Activo contra uno de Pasivo.

Capital Neto/ Pasivo Total. Esta razón es un indicador de la relación existente entre dos fuentes de donde se financia la empresa aquella que corresponde a los acreedores y la que corresponde a los dueños de accionistas. Este es un índice importante, ya que ofrece una idea del grado de endeudamiento que tiene la empresa.

Ventas/ Activo no Circulante ó Fijo. Esta razón permite determinar, si la empresa está obteniendo el volumen de ventas adecuado o si esta frente a una situación de sobre inversión.

Ventas/ Cuentas por Cobrar. Esta es un indicador de la política crediticia de la empresa y de la mayor o menor rapidez en el cobro de las cuentas.

Ventas/ Inventario. Ofrece una idea de la relativa rapidez con que se mueve el inventario. Entre más alto es el resultado de este índice más rapidéz es la rotación del inventario.

Utilidades o Ingresos Netos/ Ventas. Es un índice que refleja - el grado de eficiencia de operación de la empresa.

Costos de Operación/ Ventas Netas. Esta razón también refleja la eficiencia de la empresa. Entre más bajo sea este índice mejor es para la empresa.

Ventas/Capital Neto Tangible. Da una idea de la rotación del capital invertido. Entre más alta es esta razón mejor para la empresa; siempre y cuando se esté frente a una Gerencia hábil y capaz.

#### 6.6. COMENTARIOS FINALES. Relativos a la Interpretación de los Estados Financieros

La interpretación es el objetivo del análisis y es aquí - donde el analista hace uso de su juicio y experiencia.

El propósito final de la interpretación de los Estados Financieros y la posterior acción correctiva es la de situar a la empresa en una posición financiera desde la cual sea capaz de:

1. Hacerle frente a las deudas a corto plazo cuando éstas se -venzan.
2. Mantener un nivel de capital de trabajo que sea adecuado pa -ra hacerle frente a las demandas normales de las operaciones.
3. Hacerle frente a los pagos normales de dividendos y de inte -reses.
4. Preparar la empresa para afrontar las deudas a largo plazo
5. Mantener una posición competitiva dentro del mercado

6.7. CONTROL DE EFECTIVO Y OBJETIVOS QUE DEBE OBSERVAR UN  
BUEN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Toda empresa, por pequeña que sea, debe tener un sistema - de control interno el cual debe observar los siguientes cuatro objetivos:

1. Resguardar los recursos de la empresa contra malgastos, fraudes e ineficiencias.

2. Estimular precisión y confianza en la información contable, que es generada por el sistema de contabilidad en existencia.

3. Asegurar que dentro de la empresa todos cumplan y obedezcan la política administrativa de la empresa.

4. Ver u observar si la operación de la empresa es eficiente. La protección y control del efectivo cae dentro del ámbito del primer objetivo de control interno. En forma mínima el sistema de control interno debe garantizar la existencia de las siguientes condiciones:

a] Que todo el efectivo que debía haber sido recibido éste en forma efectiva en caja o en bancos y que su importe se encuentre registrado correctamente en los registros contables.

b] Que todos los desembolsos de efectivo fueron realizados por razones propias de la empresa y que dichas salidas de efectivo hayan sido adecuadamente registradas.

c] Que el total de efectivo disponible en caja este adecuadamente protegido.

A los efectos de garantizar las condiciones de control interno acabadas de mencionar se debe observar lo siguiente:

- Que se registre en forma inmediata el recibo de efectivo
- Que se deposite diariamente el ingreso total de efectivo
- que se separe la función de manejar el efectivo de la fun- -

ción de llevar los libros de contabilidad.

- Que se centralice la recepción de efectivo tanto como sea posible.
- Que se separe la función de recibir dinero de la función del desembolso del mismo.
- Que se hagan todos los pagos mediante cheques, con excepción de los gastos de la caja chica.
- Que se mantenga bajo llave el dinero de caja
- Que las conciliaciones bancarias sean realizadas por personas que no tengan la responsabilidad de emitir cheques o manejar el efectivo.

## 6.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

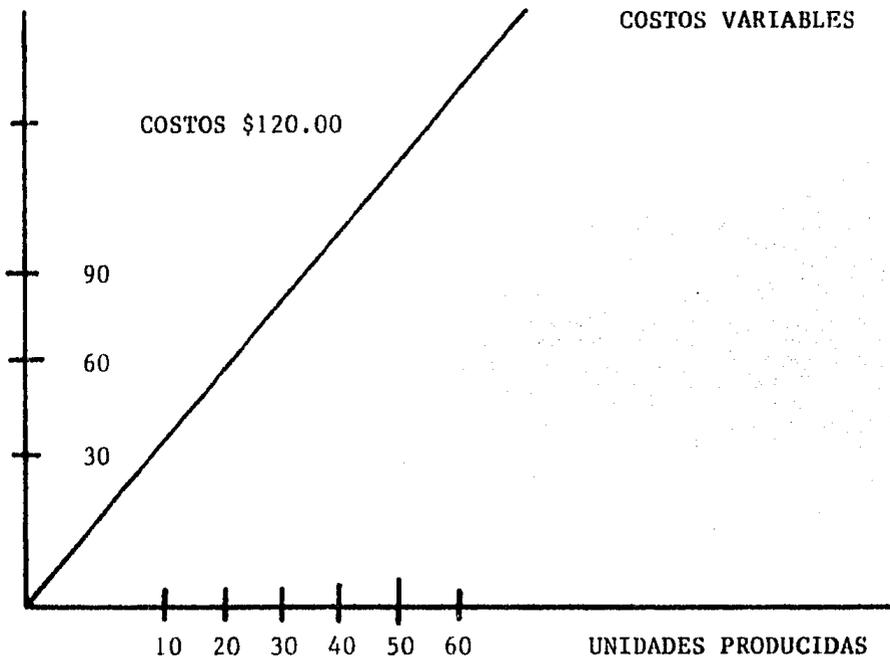
Uno de los procedimientos más útiles al alcance del empresario, a los efectos de la planificación, es el análisis de costo volúmen, utilidad.

El método de análisis de costo, volúmen, utilidad se basa en el comportamiento de los ingresos y los costos en relación a los cambios de volúmen de actividad de una firma. Este tipo de análisis es empleado para pronosticar resultados de la selección de posibles alternativas contempladas por el empresario y que es la base de todo presupuesto.

Para poder llevar a cabo el análisis es necesario que los costos de la empresa los dividamos en tres clases: Costos Variables, Costos Fijos y Costos SemivARIABLES.

1. Costos Variables. Son los costos que están uniforme por unidad de producción \*, su total aumenta o disminuye en proporción directa al nivel de actividad de la empresa. Ejemplos de costos variables son: La mano de obra directa y la materia prima directa que se emplea en la fabricación de un producto.

Si por ejemplo fabricamos escritorios, cada uno de los cuales requiere treinta pesos de materia prima y tenemos un volúmen de producción de cien escritorios durante el mes, el total de los costos de materia prima directa será de trescientos pesos en caso de fabricarse cien escritorios, el costo será de treinta mil pesos. A continuación mostramos como debe de lucir el costo variable en forma gráfica:



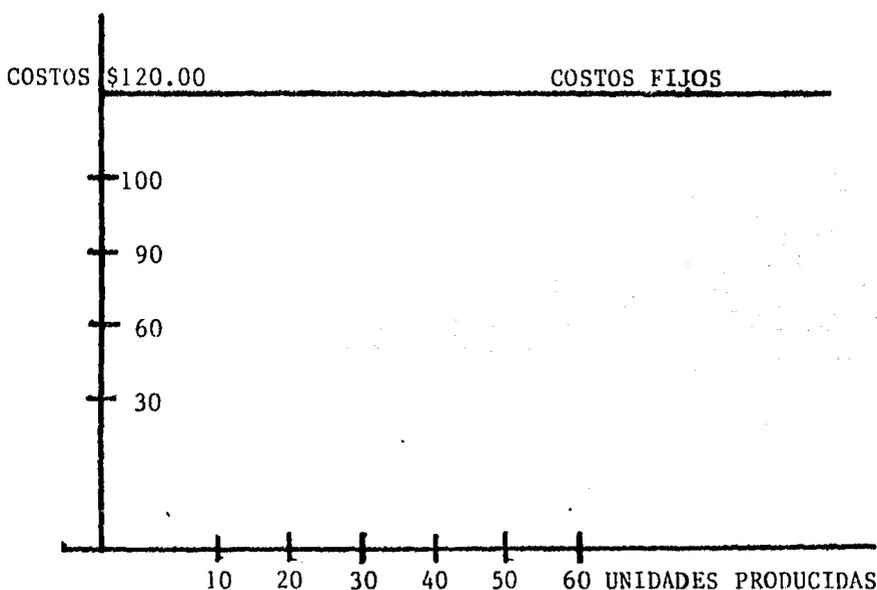
\* En caso de empresas donde no se fabrique nada tales como, el caso de mayoristas, de detallistas, etc. los costos variables son los menores, estando concentrados en forma usual en gastos de comisión.

Los costos variables se representan gráficamente como una línea recta diagonal al vértice donde los ejes verticales y horizontales se cortan.

2. Los Costos Fijos. Son aquellos cuyos totales no cambian, aunque existan variaciones en el nivel de actividad de la firma, pe

ro que tienden a disminuir en promedio por unidad a medida que el nivel de actividad aumenta, ejemplos de costos fijos son: Los costos de depreciación, la prima anual del seguro de la firma, salarios de los supervisores, etc.

Siguiendo con el ejemplo de la fábrica de escritorios, supongamos que los costos fijos de la empresa durante el mes sean de ciento veinte pesos, los costos fijos totales serían representados gráficamente como sigue:



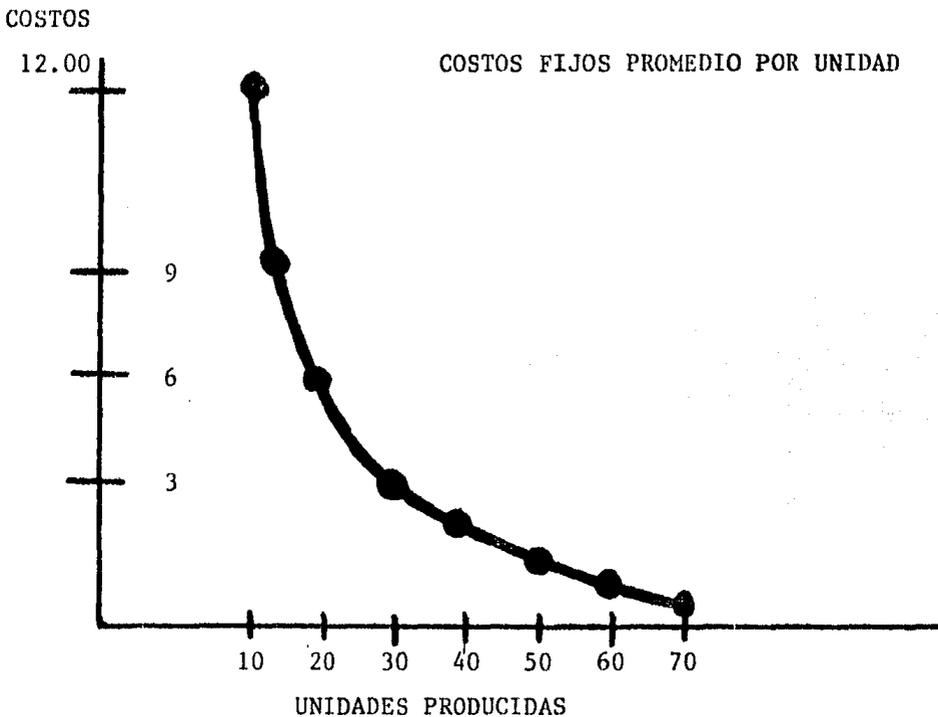
Los costos fijos totales se representan por una línea horizontal paralela al eje horizontal que intercepta el eje vertical en el punto donde de acuerdo con la escala seleccionada está la cantidad de costo fijo gastada.

Es de mucha importancia explicar el comportamiento de los costos fijos por unidad. Por ejemplo si con costos fijos de ciento veinte pesos se fabricaron diez escritorios durante el mes, a cada escritorio se le asignarían doce pesos de costo fijo; pero si la producción hubiera sido de veinte unidades, la cantidad asignada -

por escritorio hubiese sido de seis pesos y así sucesivamente, utilizando esta fórmula:

$$\text{COSTO FIJO PROMEDIO POR UNIDAD} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{UNIDADES PRODUCIDAS}}$$

Gráficamente los costos fijos por unidad son mostrados como sigue:



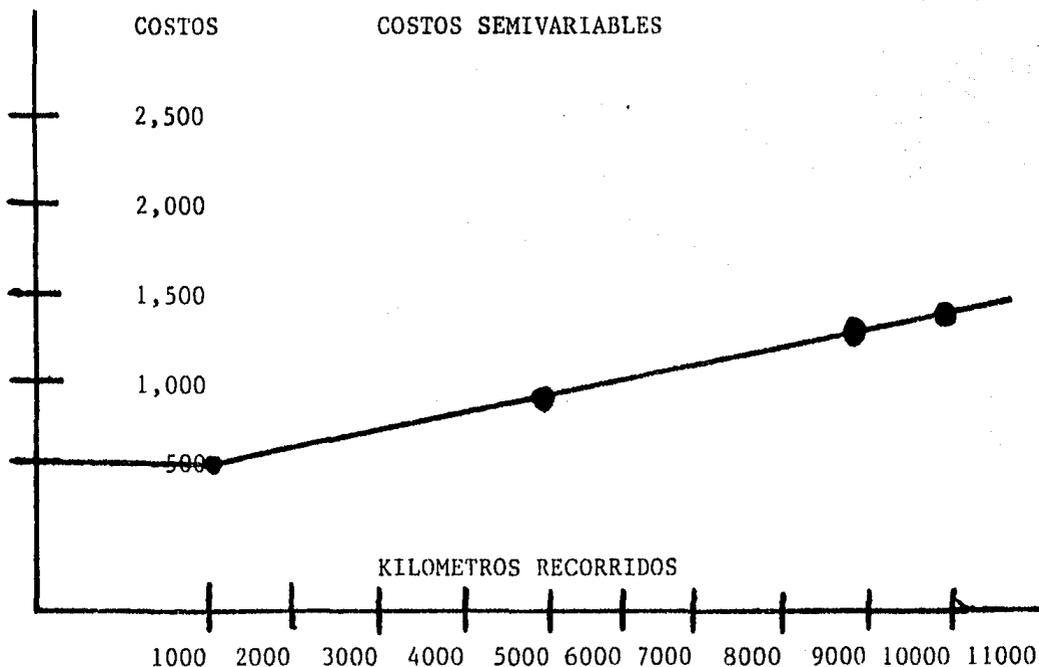
Existe una relación inversa entre el Costo Fijo promedio por unidad y el nivel de actividad de la empresa. Entre más alto es el nivel de actividad, (Unidades Producidas) más pequeño es el costo fijo promedio asignado de cada unidad producida.

3. Costos Semivariables. Son aquellos cuyo comportamiento, -

aunque relacionado con el nivel de producción de la empresa, lo está en una cifra menor a la proporcional. Por ejemplo supongamos - que tenemos un camión que empleado en la fábrica de escritorios para entregar las unidades vendidas. Si la depreciación anual del camión es estimada en quinientos pesos fijos más diez pesos por kilómetro después de los primeros mil kilómetros, recorridos y el camión es manejado once mil kilómetros, la depreciación total sería de un mil quinientos calculados en la siguiente forma:

Costo Variable	$\$.10 \times 10,000 \text{ Km.}$	1,000.00
Costo Fijo primeros 1,000 Km.		<u>500.00</u>
		<u>1,500.00</u>

La representación gráfica de los costos semivariables sería como sigue:



El punto de equilibrio es como aquél volúmen de actividad de la empresa donde el monto total de sus ingresos sea exactamente igual a los gastos de ésta. También podemos definirlo como el punto a partir del cual la empresa empieza a obtener un ingreso neto.

## FABRICA DE ESCRITORIOS "EL ALAMO"

	<u>COSTOS VA- RIABLES POR ESCRITORIO</u>	<u>COSTOS VA- RIABLES COMO % DEL PRECIO DE VENTA</u>
Precio de Venta por escritorio	100	100 %
<u>Costos Variables:</u>		
Mano de Obra Directa y Materia Prima Directa	<u>60</u>	<u>60 %</u>
Márgen de Contribución	\$ <u>40</u>	<u>40 %</u>
<u>Costos Fijos</u>		
Tales como: Administración Venta, Depreciación, Sala- rios.	4,000.00	

Este problema puede ser resuelto utilizando uno de los 3 siguientes procedimientos:

- a) Empleando una ecuación de volúmen y utilidad
- b) Empleando el método basado en el márgen de contribución a las ventas.
- c) Empleando un análisis gráfico.

El procedimiento basado en una ecuación de volúmen y utilidad se basa en la siguiente fórmula:

Ventas (V) = Costos Variables (CV) Más Costos Fijos (CF) Más Ingreso Neto (IN)

Esta fórmula puede ser empleada para la determinación del punto de equilibrio, ya sea éste determinado en el volúmen de ventas en pesos, o en el número de escritorios vendidos.

Si deseamos determinar el punto de equilibrio en pesos el ingreso neto o sea la utilidad o la ganancia será cero. Luego:

$$V = CV + CF + IN$$

$$V = 0.60 V + 4,000.00 + \$ 0$$

$$V - 0.60 V = 4,000.00$$

$$.40 V = 4,000.00$$

$$V = \frac{4,000.00}{.40}$$

$$V = \frac{10,000.00}{\text{=====}}$$

El segundo método como dijimos anteriormente, se basa en el margen de contribución. Podemos definir el término margen de contribución como el exceso del precio de venta sobre el costo variable. Este exceso de ingresos sobre costos variables es aplicable a cubrir los gastos fijos y obtener un ingreso neto. La razón del margen de contribución se estima por medio del método siguiente:

Punto de Equilibrio en \$ =	$\frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Razón del Márgen de Contribución}}$$

Si queremos determinar el punto de equilibrio a base del número de unidades vendidas, entonces empleamos la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio en } u = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Márgen de Contribución por unidad}}$$

Si queremos obtener el punto de equilibrio en \$, la solución es:

$$\text{Punto de Equilibrio en } \$ = \frac{4,000.00}{60}$$

$$I- \frac{\quad}{100}$$

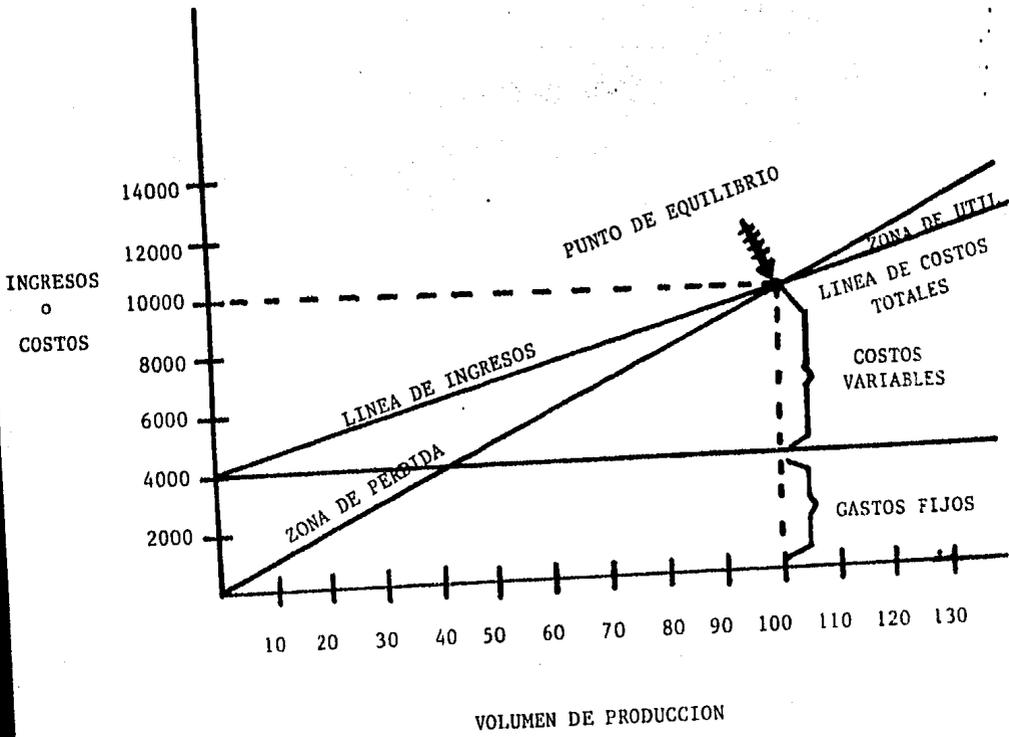
$$\text{Punto de Equilibrio en } \$ = \frac{4,000.00}{I- .60} \quad \frac{4,000.00}{.40}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en } \$ = \underline{\underline{\$ 10,000.00}}$$

El tercer método que se puede emplear es el gráfico, donde por medio de una combinación de líneas rectas, que representan los costos fijos, costos variables e ingreso neto podemos hallar el punto de equilibrio.

# FABRICA DE ESCRITORIOS " EL ALAMO "

## PUNTO DE EQUILIBRIO



En la gráfica anterior, el eje horizontal representa el número de escritorios producidos y vendidos, el eje vertical representa los \$ de ingresos o gastos. El procedimiento a seguir para preparar el o la gráfica mostrada es el siguiente:

a) Primero se traza una línea horizontal y paralela al eje horizontal que representa los gastos fijos y que en el caso de la fábrica de escritorios era de cuatro mil pesos. Esta línea horizontal cortará el eje vertical en el punto donde la escala marca cuatro mil pesos.

b) Se traza una línea de ingresos, que partiendo del vértice donde los ejes verticales y horizontales se cruzan ascienda perpendicularmente a razón de cien pesos por cada escritorio vendido.

c) Partiendo del punto en el eje vertical donde está la escala de cuatro mil pesos (que es donde la línea horizontal, que representa a los gastos fijos, intercepta el eje vertical). Se traza la línea de costos variables a razón de sesenta pesos por escritorio. Esta línea representa así mismo la línea de costos totales, puesto que tiene su origen encima de la línea de los gastos fijos.

El empresario no debe lógicamente dirigir el curso de la empresa en dirección al punto de equilibrio puesto que, el objetivo buscado es el de obtener una ganancia, ahora bien, si es de extrema importancia saber cual es el punto de equilibrio, ya que a partir de este es donde la firma comienza a realizar una utilidad.

## CAPITULO VII

## VENTAS A CREDITO Y CONTROL DE INVENTARIOS

La decisión de ofrecer o no ofrecer ventas a crédito, tie ne mucha relación con el nivel de los inventarios, pues estos dos aspectos están íntimamente relacionadas a través de lo que generalmente se conoce como ciclo operacional, el cual se define como el tiempo que le toma al efectivo invertido en ser transformado en mercancía cuya venta a crédito posteriormente se recauda del cliente.

Una empresa que planea ofrecer crédito deberá proveer suficiente capital líquido para que sea inyectado progresivamente en la firma de manera que sea reemplazado el inventario que salió de la empresa por concepto de ventas.

Lo interesante de esta relación; Crédito Nivel de Inventario, es que a medida que la empresa aumente sus ventas a crédito, más necesario se hace adquirir nueva mercancía, que sustituya a la que sale.

Por lo tanto el primer objetivo de este capítulo será establecer ciertas reglas y parámetros que le permitirán al lector desarrollar su propio criterio en relación a si su empresa debe o no debe ofrecer crédito a su clientela.

El otro objetivo del capítulo será familiarizarnos con un método práctico de control de inventario cuyo propósito es reducir al mínimo los costos asociados a los inventarios.

## 7.1. VENTAS A CREDITO

La decisión de sí se le debe ofrecer o no al cliente la

oportunidad de comprar a crédito es algo que no se puede tomar sin tener en cuenta los siguientes factores:

a] Si la venta a crédito es algo común en el tipo de sector o Industria en que se desenvuelve el negocio.

b] La cantidad de capital adicional necesario que habrá que invertir para poder sostener una adecuada campaña de ventas a crédito.

c] El sistema que habrá que establecer para garantizar una adecuada selección de clientes y el eficiente cobro de las cuentas por cobrar.

d] La necesidad de emplear, o tal vez reentrenar personal capacitado para el manejo de esta nueva fase del negocio.

Todos estos factores deberán ser evaluados en detalle y, sobre todo, el empresario tendrá que desarrollar una política administrativa relativa a las ventas a crédito que deberá tomar en cuenta lo siguiente:

a] El término que se habrá de conceder a los clientes para el pago bien sea a treinta, sesenta o más días.

b] El proceso por medio del cual se selecciona al cliente que recibirá crédito.

c] La cantidad de crédito que se le conceda al cliente.

d] El sistema de Contabilidad que habrá que instalar.

e] El método de cobro que habrá que emplear y el manejo de las cuentas atrasadas.

## 7.2. TIPOS DE CUENTAS POR COBRAR

Si la empresa es una fábrica o un mayorista, es lógico que

esta firma ofrezca crédito a los detallistas que venden el producto al público consumidor. Este tipo de crédito, conocido como crédito comercial es aquél en que la mercancía se vende sujeta a ciertos términos de ventas específicas, tales como 2/10 neto 30. Es decir que el comprador puede obtener un 2% de descuento si hace el pago dentro de los diez días. En caso de que el pago no se hiciera en diez días el comprador está obligado a pagar el monto total de la factura dentro de 30 días. Otra serie de términos de crédito comercial son los que siguen:

a) 3 /10, 1/15, n/60. 3% de descuento durante los primeros 10 días 1% de descuento durante 15 días y el precio total de la -- factura se vence en 60 días.

b) 2/10, n/30m M.D.M. 2% de descuento durante los primeros - 10 días, el precio de la factura se vence en 30 días; pero ambos períodos comienzan desde el día 15 del mes siguiente a la fecha de la venta.

c) 2/10, n/30, F.D.M. 2% de descuento durante 10 días; la fac tura se vence el día 30 pero ambos períodos comienzan a partir del fin del mes en el cual la venta fue realizada.

En caso del detallista que vende a crédito en forma direc ta al público, algunos de los tipos de cuentas que deben usarse -- son:

a) Cuentas a crédito de 30 días. Este tipo de cuenta le extiende crédito a los clientes y les permite adquirir mercancía a crédito durante el mes y pagar el saldo total de la cuenta a fin de mes.

b) Cuentas Rotativas. Es muy parecida a la tradicional cuenta de ventas a crédito en el sentido de que el cliente puede comprar mercancía a crédito y pagarla al final del período de 30 días. Sin embargo, difiere de la cuenta a crédito de 30 días en que el clien te no está obligado a pagar todo lo comprado mensualmente.

Este tipo de cuenta solamente requiere un pago parcial de la cantidad adeudada.

El pago mínimo se basa en el saldo pendiente. Como es lógico cierta cantidad de interés en el saldo que queda después del pago mensual es cargado a la cuenta.

c] Ventas a plazos. Este tipo de cuenta a menudo fluctúa entre 24 y 36 meses y se consideran como activo circulante si dichos plazos corresponden a condiciones usuales o comunes dentro de la empresa. las cuentas a plazos se emplean usualmente cuando el cliente adquiere artículos o mercancía cuyo costo asciende a cientos y miles de pesos. Tal es el caso de automóviles, muebles, cocinas, etc. Normalmente el cliente tienen que firmar un contrato de venta a plazos y este contrato deberá de contener información tales como, la cantidad que será financiada, y la tasa de interés que se pagará por la cantidad adeudada.

Desde el punto de vista de liquidez de la empresa el empleo del sistema de ventas a plazos por períodos largos requeriría un financiamiento especial. por lo general en el caso de empresas pequeñas los saldos de las cuentas por cobrar en forma de contratos de ventas a plazos se acostumbra venderse a bancos comerciales compañías de financiamiento, etc.

### 7.3 SELECCION DEL CLIENTE QUE RECIBIRA CREDITO

La aprobación de crédito a un cliente es un proceso que requiere una serie de etapas.

La primera consiste en llenar una solicitud de crédito , la cual contiene cierta información básica que normalmente incluye:

1. Nombre y dirección, tanto presente como pasada.
2. Empleo actual. Posición que ocupa, tiempo que lleva en la

firma, Dirección del empleado.

3. Estado Financiero actual. Específicamente el salario mensual, otros ingresos, propiedades que se tiene, etc.

4. Banco en el cual tiene cuenta.

5. Información relativa a la familia

6. Lugares donde actualmente tiene crédito

7. Cantidad de crédito que se desea

Se debe de verificar que los datos de la solicitud sean fidedignos. El próximo paso será el determinar la cantidad de crédito que se le ofrecerá, es muy importante que hagamos énfasis en que la decisión de dar crédito o no es totalmente independiente de la cantidad de crédito que se cree que un cliente pueda manejar satisfactoriamente, se puede decir que es la segunda etapa del proceso de adquisición de crédito por parte del cliente. Aquí son varios los factores a tomar en consideración, entre ellos tenemos:

a) La capacidad del cliente de pagar la obligación cuando ésta se venza. lógicamente, la determinación de dicha capacidad estará medida en función de los recursos financieros, nivel de ingresos y grado de endeudamiento que afronta el cliente.

b) ¿Para que el cliente va a usar el crédito? Lógicamente el crédito otorgado para la compra de un automóvil será diferente que el crédito para la compra de artículos personales en una tienda - al detalle.

En el caso de crédito comercial, es decir aquél entre - fabricantes mayoristas y detallistas, la firma que ofrece el crédito normalmente requeriría que la empresa que desea comprar a crédito le suministre una serie de estados financieros, Hoja de Balance y Estado de Resultados.

Estos Estados serán evaluados a los efectos de la determi

minación de si se concede ó no crédito y del monto de éste en caso de una decisión afirmativa.

La tercera etapa del establecer un método eficiente de ventas a plazos es el de la implantación de un sistema de contabilidad que garantice un control adecuado de dichas ventas y permita una periódica evaluación de las cuentas por cobrar. Utilizando para este efecto los auxiliares de cuentas por cobrar cuya función es mantener un registro cronológico y continuo de las transacciones que afectan a cada una de las cuentas de los clientes. Periódicamente el contador de la firma deberá preparar lo que es conocido como un "análisis de cuentas por cobrar por edades" lo cual permita al empresario tener un cuadro útil del estado de los cobros y de las probabilidades de pérdidas en los créditos. Un ejemplo de un análisis de este tipo:

<u>CLIENTE</u>	<u>TOTAL</u>	<u>NO VENCIDAS</u>	<u>1/30 DIAS</u>	<u>31/60 DIAS</u>	<u>MAS DE 60 DIAS</u>
L. FERNANDEZ	120.00	120.00			
N. RODRIGUEZ	300.00	300.00			
C. SANCHEZ	400.00		400.00		
S. DOU	275.00				275.00
N. GARCIA	100.00	100.00			
A. CRUZ	180.00			180.00	
Totales	<u>1375.00</u>	<u>520.00</u>	<u>400.00</u>	<u>180.00</u>	<u>275.00</u>
Porcentajes	100%	38%	29%	13%	20%

Como podemos observar tres de las cuentas están vencidas y requieren atención inmediata del dueño. Debemos de tener en cuenta que mientras más atrasada se encuentre una cuenta, mayor es la posibilidad de perderla y más difícil se hace cobrarla en su totalidad.

Debemos de considerar la determinación de la creación de una provisión para cuentas malas o dudosas, la cual tienen como finalidad lograr dos objetivos:

a) Cargar la pérdida por la venta a crédito de la mercancía a los clientes cuyas cuentas resulten imposibles de cobrar contra - los resultados del período en que se originó la pérdida.

b) Mostrar el valor realizable estimado de las cuentas de los clientes.

La determinación del porcentaje de la provisión y el tipo de ajuste que se requiere es algo que cae de lleno dentro del campo de la técnica contable, señalaremos que esto es, un problema que debe ser resuelto con el asesoramiento de un Contador Público, el cual también deberá ser responsable por la implantación del sistema de contabilidad.

La cuarta etapa es aquélla que se refiere al método de cobro que habrá que emplear y como manejar las cuentas atrazadas. Hay que reconocer que un método sistemático de cobro es tan importante como es un eficiente sistema de contabilidad. Lo segundo es nada si no se implanta en forma correcta.

El procedimiento de cobro se inicia con el envío por correo al cliente de la factura de la mercancía adquirida tan pronto esta sea enviada. la factura le informará al cliente del costo total de su compra, de los descuentos que se ofrecen y de la fecha - de vencimiento.

El segundo paso es el envío al cliente de un estado de cuenta el cual servirá de recordatorio de los pagos que él debe hacer la frecuencia de estos estados varía según la estrategia de cobro vigente.

Se pueden enviar Estados de Cuenta mensuales a todos los clientes o únicamente a aquéllos que están atrasados en sus pagos.

La rápida identificación de cuentas vencidas es escen--

cial ya que tan pronto una es detectada debe entrar en acción al momento un procedimiento de cobro que consistirá en una serie de pasos, cada uno progresivamente más enérgico que el anterior, y que tendrá como objetivo único el cobro de la cantidad vencida.

La secuencia de pasos puede ser iniciada por medio de 3 cartas cada una más enérgica que la anterior, enviadas durante un período de tres semanas y seguidas de telegramas y llamadas por teléfono o visitas del cobrador.

#### 7.4. CONTROL DE INVENTARIO

Cuando nos referimos a control de inventario nos estamos refiriendo no solamente a las medidas necesarias de controles contables y administrativos cuyos efectos es proteger la integridad de los inventarios contra robos, fraude y deterioro sino también la necesidad de tener una cantidad óptima de mercancía a mano que maximice el capital en ella invertido.

El empresario pequeño, debido a sus siempre recursos limitados se encuentra en medio de una difícil situación en cuanto a la cantidad de capital a invertir en la empresa, en la partida de inventario de mercancías. Esta situación es la siguiente: los costos asociados con el mantenimiento de existencias y los costos resultantes de no mantener suficientes existencias.

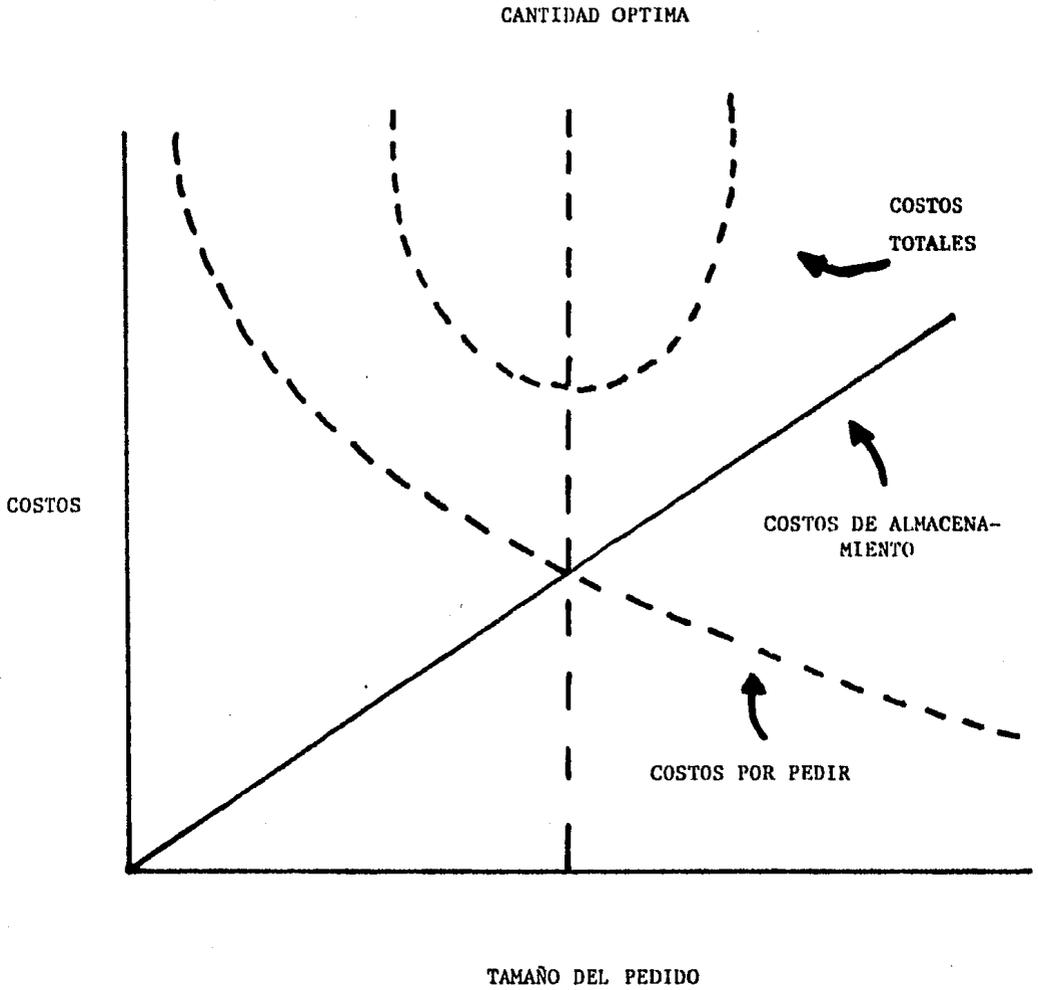
Entre los costos atribuibles al mantenimiento de existencias de mercancías tenemos el de obsolescencia, costo de espacio ocupado y el correspondiente seguro, así como el impuesto sobre la propiedad.

Entre los costos por concepto de falta de mercancías tenemos primero que nada la pérdida de la clientela que entra a la empresa y sale con las manos vacías sin haber efectuado compra alguna al no encontrar la mercancía deseada, costos adicionales -

de compra y transporte, desaprovechamientos de descuentos por volúmen, etc.

La forma de resolver satisfactoriamente esta situación es por medio de la determinación de un pedido de mercancía compuesto de una cantidad óptima de manera que los costos combinados de almacenamiento y de ordenar la mercancía sean los menores.

El diágrama siguiente muestra los dos tipos de costos y la cantidad óptima del pedido.



La determinación de la cantidad óptima del pedido se obtiene resolviendo la siguiente raíz cuadrada:

$$CO = \frac{2 C P}{A}$$

donde CO representa la cantidad óptima del pedido, la C es la cantidad anual en ventas, la P es el costo de colocar un pedido y la A representa el costo anual de almacenar una unidad.

Supongamos que un fabricante de muebles compra a otros fabricantes cierta cantidad de piezas de madera para la construcción de gavetas al precio de \$8.00 cada pieza. Supongamos que - las necesidades anuales son de 1,000 piezas, a razón de 100 pie--zas por día laborable. Adicionalmente se dispone de la siguiente información sobre los costos.

Rendimiento anual deseado sobre la inversión

en inventarios 10% X \$8.00                   \$.80

Alquiler\* , seguro e impues  
tos anuales por unidad                   .20

Costo de almacenamiento por U.                   1.00

Costo por pedido de compra:

Costos de oficina, correo,  
teléfono, etc.                                           20.00

Aplicando la fórmula de la cantidad óptima tenemos la siguiente:

$$CO = \frac{2 C P}{A}$$

$$CO = \frac{2 (10,000) (20.00)}{1.00}$$

$$CO = \frac{400,000}{1.00}$$

$$CO = \frac{400,000}{1.00}$$

$$CO = \underline{\underline{632}} \quad \text{Es la cantidad óptima de piezas que deben ser pedidas.}$$

Una vez que se ha establecido la cantidad óptima de cada pedido el siguiente paso será el de determinar la frecuencia de cada pedido. A estos efectos tenemos que establecer, primero, el nivel de existencias mínimas y segundo conocer el tiempo que le toma al abastecedor entregarnos el pedido desde el momento que la orden fue efectuada. La cantidad de existencias mínimas es determinada por medio de un estudio detallado de los registros de períodos pasados donde se identificarán las situaciones que dieron lugar a que se agotarán los inventarios.

Supongamos que hemos comprobado por experiencia que le toma un mes a nuestro proveedor entregarnos la mercancía. Y que la existencia mínima de mercancía deseada es de 1,000 unidades y que el uso total al año de unidades es de 30,000 con un promedio de ventas mensual de 2,500 unidades.

Empleando los datos anteriores el punto de cuando se debe poner otro pedido es determinado como sigue:

Existencias mínimas deseadas	1 000
Demanda promedio durante el tiempo que tarda el proveedor entregar la mercancía.	<u>2 500</u>
Punto de volver a pedir	<u><u>3 500</u></u> Unidades

Esto quiere decir que cuando el nivel de inventario ha bajado a 3 500 unidades inmediatamente se debe de poner una requisición de pedido.

#### 7.5 CONTROL DE INVENTARIO EN LA FIRMA DETALLISTA

Mencionaremos algunos métodos de control entre ellos tenemos los siguientes:

**EL DE OBSERVACION PERSONAL.** Como su nombre lo indica, consiste en una inspección periódica de los inventarios de mercancía a los efectos de determinar los niveles de existencia de cada tipo de producto que se vende. Es lógico que para este método sea efectivo debe llevarse a la práctica en forma regular, por ejemplo dos veces por semana el empresario debe hacerse el propósito de recorrer la tienda tomando nota de la mercancía que falta, a los efectos de ordenar en forma inmediata las requisiciones de mercancía que falta.

**EL DE CONTEO FISICO.** Es aquél que consiste de una investigación personal por el empresario que requerirá un conteo detallado de toda mercancía a mano y ya ordenada en vez de simplemente observar las existencias de mercancía.

Como este segundo método consume mucho tiempo tenemos el método del Inventario Perpetuo que es necesario que sea llevado para cada tipo de artículo de mercancía. Este registro contiene la siguiente información:

Mercancía comprada y recibida, mercancía vendida y, el saldo de la mercancía disponible en el inventario. A los efectos de que este sistema funcione en forma eficiente, es requisito que sea mantenido al día, es decir, que tan pronto la mercancía es adquirida y recibida sea registrada en la tarjeta y en la misma forma la venta o la salida de mercancía debe ser anotada todos los

días de forma tal que el balance o saldo de la mercancía disponible siempre este correcto. Esta constante actualización de tarjetas nos lleva mucho tiempo por consiguiente es recomendable que el inventario perpetuo sea aplicado únicamente a los artículos de alto valor así como aquellas líneas de relativa importancia.

Un método de control de inventario que en forma común es empleado en las ferreterías es el de doble depósito de mercancías. Cuando el primer depósito sea consumido, el segundo es puesto a la venta al mismo tiempo que es elaborada la requisición de pedido de mercancía adicional de tal forma que cubra el depósito consumido.

## CAPITULO VIII

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION CONTABLE DE LA  
EMPRESA PEQUEÑA

PARA LA OBTENCION DE UNA EFECTIVA Y EFICIENTE INFORMACION FINAN--  
CIERA.

En capítulos anteriores en forma particular en los capí-  
tulos IV y VI, mencionamos en un aspecto superficial lo importan-  
te que es para la empresa pequeña el llevar un buen sistema de -  
contabilidad para la obtención de información financiera que nos  
lleve a una buena y efectiva toma de decisiones, ahora, en éste -  
capítulo trataremos de explicar de una manera más amplia la impor-  
tancia que adquiere el llevar una organización contable perfecta-  
mente adecuada a las operaciones de la empresa, y adicionalmente  
señalar y definir a la contabilidad como " UNA TECNICA DE REGIS--  
TRO Y CLASIFICACION LA CUAL RESUME EN FORMA SIGNIFICATIVA Y EN -  
TERMINOS MONETARIOS LAS TRANSACCIONES Y OPERACIONES DE CARACTER -  
FINANCIERO, ASI COMO LA INTERPRETACION DE SUS RESULTADOS, CUYA FI-  
NALIDAD ES DE PROPORCIONAR INFORMACION QUE MUESTRE LA SITUACION  
ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA, ASI COMO LOS RESULTADOS DE  
LA MISMA EN UN EJERCICIO O PERIODO DE OPERACIONES ".

La definición de la organización contable se explica -  
como:

La determinación, coordinación y control de los elemen-  
tos necesarios para registrar los hechos y operaciones de una em-  
presa con finalidad de establecer su método de investigación y  
eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

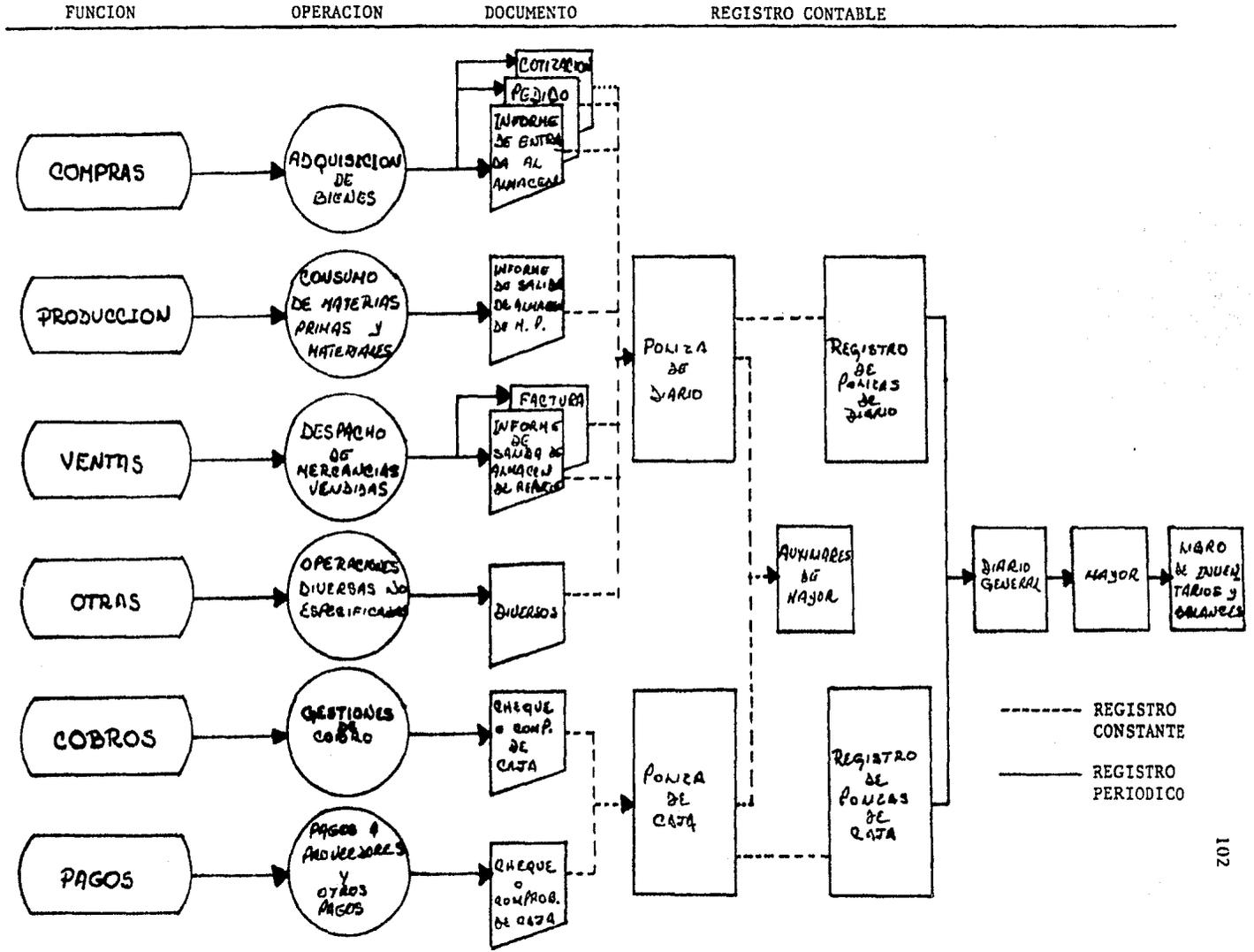
Los elementos necesarios para el registro contable son:

- Catálogo de cuentas e instructivo para su manejo

- Documentos comprobatorios.
- Documentos contabilizadores
- Libros auxiliares, o de detalle
- Libros principales o de síntesis
- Resúmenes contables informativos

A continuación presentaremos gráfica del sistema contable:

" GRAFICA DEL SISTEMA CONTABLE "



## 8.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION CONTABLE

Los elementos anteriormente mencionados nos proporcionan - las bases para llegar a los objetivos de un sistema de organización contable que son los siguientes:

1. División de Funciones
2. Dirección Eficiente
3. Control de Operaciones
4. Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo

### 1. DIVISION DE FUNCIONES

Consiste en asignar a cada persona su trabajo, con lo cual se permite el aprovechamiento de las aptitudes y adquisición de la - habilidad de los trabajadores y empleados de la empresa, coordinando sus labores con el plan de organización contable, de tal manera que sus actividades se complementen, llegando en forma individual a los mismos resultados y poder ejercer vigilancia entre sí como etapa del propio trabajo.

### 2. DIRECCION EFICIENTE

La dirección consiste en coordinar, dirigir y supervisar las actividades que de acuerdo a una división de funciones señaladas les corresponde. Una dirección eficiente se da cuando se han alcanzado las metas deseadas y se tienen los elementos determinados por - medio de esa dirección para el mejoramiento de las condiciones opera-  
tivas del trabajo, y su supervisión para que estas metas sean supe--  
radas.

### 3. CONTROL DE OPERACIONES

Por cada actividad específica el jefe del departamento tiene el conocimiento y los elementos necesarios para poder controlar al personal a su cargo, así como los resultados respecto a información por funciones, para presentar la información correspondiente a sus superiores, hasta lograr el control general por actividades y funciones específicas y se tienen elementos particulares (por actividades) y generales (por funciones), susceptibles de ser evaluadas, que se reflejarán como el resultado del sistema implantado, con lo cual se determina la eficiencia de la dirección del propio sistema.

### 4. MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

De los resultados obtenidos que se desprenden del control de operaciones, si son o no satisfactorios, se está en posibilidades de determinar las causas posibles que disminuya o incrementen el esfuerzo de los empleados y obreros, ya que se pueden reflejar por deficiencias del sistema, del personal mismo o de las condiciones de operaciones o condiciones físicas del trabajo, para lo cual se establecen estándares de eficiencia.

### 8.2 ENUNCIADO DE LOS ELEMENTOS

Los principales elementos de la organización contable de toda empresa son los siguientes:

1. Catálogo de cuentas
2. Documentación contable
3. Libros y auxiliares
4. Informes contables

## 1. CATALOGO DE CUENTAS

Es una relación o enumeración debidamente ordenada y porme  
norizada de las cuentas que tiene una empresa, clasificándolas por  
grupos homogéneos o similares conforme a la división clásica de valo  
res agrupándolas en las operaciones semejantes que la Compañía efec  
túa en aspectos legales, financieros y administrativos. Los objeti  
vos que se tienen al aplicar un catálogo de cuentas son:

- Dejar establecidos por escrito las políticas contables para el registro de las operaciones.
- Minimiza los errores en el registro de las transacciones
- Ayuda a ejercer control interno en las actividades de los di  
versos departamentos de la empresa.
- Ayuda a cumplir con las disposiciones fiscales acerca del re  
gistro contable de la empresa.

Los grupos en que se divide un catálogo de cuentas son:

- Cuentas de Activo
- Cuentas de Pasivo
- Cuentas de Capital
- Cuentas complementarias de Activo
- Cuentas de Resultados
- Cuentas Transitorias de Costo de Producción
- Cuentas de Orden

El catálogo de cuentas identifica los conceptos que maneja una empresa de acuerdo con las transacciones que realiza y que a su vez se expresan en los Estados Financieros principales.

## 2. DOCUMENTACION CONTABLE

Representa el instrumento físico de carácter administrativo que capta, comprueba, justifica y controla las transacciones financieras efectuadas por una empresa, aportando los datos necesarios para su procesamiento en la Contabilidad.

La coordinación y el control de las actividades realizadas por los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizacional se efectúan mediante órdenes de ejecución generalmente por escrito, las que se traducen posteriormente en informes sobre lo ejecutado. Los órdenes e informes abarcan aspectos operacionales sobre la administración de la empresa y en nuestro caso de carácter contable. Los documentos de naturaleza financiera sirven para ordenar, controlar e informar sobre el movimiento operacional de valores, función principal, que constituye las actividades de la empresa en relación con sus hechos financieros y/o económicos.

La documentación contable representa la fuente de información financiera básica para el registro cronológico y el control de las operaciones contables y administrativas que se realizan en cada ejercicio operativo.

La documentación contable a través de la cual se coordinan los hechos u operaciones financieras tiene las siguientes funciones:

a] Captar las operaciones para tomar conocimiento de ellas y poder controlarlas.

b] Comprobarlas, La verificación la constituyen el propio documento contable autorizado con las firmas de las personas que intervienen en la operación.

c] Justificarlas. la razón de ser o motivo de las operaciones con la autorización del funcionamiento responsable.

d] Instrumento para ordenar e informar sobre el movimiento de valores y así poder establecer un control sobre los mismos.

e] Como medio de contabilización o registro en libros y auxilia

res de contabilidad. Al contabilizarse se esta determinando cuantitativamente y sistemáticamente, las cuentas de catálogo que resultaron afectadas estableciendb con esto la relación de causa y efecto que se ha originado con motivo del hecho financiero o económico que se trata de registrar.

### 3. LIBROS Y AUXILIARES

Los libros y registros auxiliares constituyen la memoria financiera contable de la empresa ya que conservan las cifras y hechos de todas las transacciones efectuadas por la empresa en cada ejercicio de calendario. El objeto de estos libros consiste el realizar el agrupamiento metódico de los hechos expuestos y por los documentos contables mediante concentraciones analíticas y sintéticas.

El Código de Comercio y la Ley del Impuesto sobre la Renta establecen como obligación para las empresas el uso de los siguientes libros principales.:

1. Libro Diario General
2. Libro Mayor
3. Libro de Inventarios y Balances
4. Libro de Compras
5. Libro de Ventas
6. Libro de Actas

Además de contar con libros, se deberán llevar registros auxiliares de las principales cuentas colectivas, para conocer su análisis y llevar un mejor control; los cuales se llevan en tarjetas individuales, utilizando una tarjeta para cada cuenta de mayor como se indica a continuación (para análisis):

AUXILIARES INDIVIDUALES	}	Bancos
		Clientes
		Documentos por Cobrar
		Deudores Diversos
		Proveedores
		Acreedores Diversos
		Documentos por Pagar
		Almacén de Materias Primas
		Almacén de artículos Terminados
		Mobiliario y Equipo
REGISTROS TABULARES	}	Cargos Directos
		Gastos de Venta
		Gastos de Administración
		Gastos Financieros

El saldo de la cuenta de mayor será igual a la suma de las tarjetas auxiliares que integran el rubro de la cuenta respectiva. Los libros y registros protegen a la empresa contra posibles problemas de tipo legal o fiscal, puesto que crean y conservan las pruebas de las transacciones internas y externas de la empresa, que pudieran sujetarse a juicio por el fisco o por terceros, así como también para llevar el registro contable y el control administrativo necesarios para fines de información a la Gerencia.

#### 4. INFORMES CONTABLES

Los informes contables representan la comunicación escrita de los sucesos relacionados con la obtención y aplicación de recursos materiales expresados en unidades monetarias.

La información contable se presenta en forma de Estados Fi

nancieros los cuales proporcionan información acerca de la situación y el desarrollo financiero a que ha llegado la empresa como consecuencia de las operaciones realizadas en la cual se basan los funcionarios para la toma de decisiones administrativas y financieras.

Aún cuando en los libros y registros contables, se tiene toda la información financiera necesaria, esta no es la que utilizan los directivos de la empresa para estar informados de la situación financiera y los resultados obtenidos. Por lo cual surgen las informaciones contables que revelan periódicamente el concentrado de los registros de las operaciones prácticas, para apreciar las diferentes situaciones de la empresa, así como las actividades que la condujeron a ellos y estar en condiciones de tomar decisiones para el futuro de las operaciones y proyección de la Compañía. Esta información esencial se proporciona a la Gerencia en forma de Estados Financieros y reportes complementarios que muestran las condiciones en que se encuentra la empresa tanto en los aspectos administrativos como en los financieros.

INFORMACION FINANCIERA PRINCIPAL	}	Estado de Posición Financiera
		Estado de Resultados
		Estado de Costo de Producción y de Venta
		Estado de Cambios en la Posición F.
INFORMACION FINANCIERA SECUNDARIA	}	Informe de Compras
		Informe de Ventas
		Informe de Crédito y Cobranzas
		Informe de Inversiones en Activos F.
		Informe de Variaciones del Capital Contable.

La información contable para comunicar objetivamente lo ocurrido en el ejercicio financiero debe reunir las características que siguen:

**CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION CONTABLE:****1. UTILIDAD**

- a] Adecuación
- Significatividad
- Relegancia
- Veracidad
- Comparabilidad

**b] Oportunidad****2. CONFIABILIDAD**

- a] Estabilidad
- b] Objetividad
- c] Verificabilidad

**3. PROVISIONALIDAD**

La información financiera reportada no siempre representa hechos connotados totalmente.

**8.3. FLUJO DE LA INFORMACION A CONTABILIDAD, PROCEDIMIENTOS Y METODOS**

La corriente de información alimentada para el registro - en la Contabilidad de las operaciones de una empresa se establece a través de diagramas de flujo.

Un diagrama de flujo es un esquema o dibujo en el que, por medio de una simbología conectadas por flechas, se indica la secuencia de una operación, o bien la trayectoria de un documento desde su origen hasta su destino final.

Los diagramas de flujo representan una metodología en los trámites y operaciones que realiza una empresa en la terminación - de sus operaciones.

TIPO DE DIAGRAMA

CONTENIDO

- |                  |                                                                                                                                                                                            |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. DE OPERACION  | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Descripción de la operación</li> <li>b) Nombre del documento y número de - ejemplares.</li> <li>c) Destino del documento</li> </ul>              |
| 2. DE DOCUMENTOS | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Departamento que origina el documen- to.</li> <li>b) Nombre del documento y número de ejem- plares.</li> <li>c) Destino del documento</li> </ul> |

Las actividades de flujo de información a Contabilidad se - reflejan a través de un sistema de información financiera integral que implica lo siguiente:

1. Aprobación de sistema diseñado
2. Adquisición de los recursos humanos y materiales necesarios
3. Entrenamiento y capacitación del personal seleccionado

ELEMENTOS DEL  
SISTEMA DE IN-  
FORMACION FI-  
NANCIERA

{  
 Catálogo de cuentas  
 Documentación Contable  
 Diagramas de flujo  
 Guía Contabilizadora  
 Informes Contables

#### 8.4 DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACION CONTABLE Y REORGANIZACION CONTABLE

La organización contable facilita la obtención de informes necesarios para la eficiente administración de la empresa, de acuerdo con los puntos siguientes:

1. Que el registro de las operaciones se lleve en forma adecuada y con oportunidad.
2. Que exista una eficaz salvaguarda de los bienes y derechos de la empresa.
3. Que exista un control efectivo de las operaciones que se realicen.
4. Que el costo de operación del sistema contable de organización resulte económico de acuerdo con la magnitud e importancia de la entidad.
5. Que la información que proporcione sea veráz, completa, oportuna y entendible a las personas a quienes va dirigida.

LA ORGANIZACION CONTABLE RESPONDE A LA PREGUNTA:

¿Cómo lo vamos hacer?

Una reorganización contable se refiere a reorientar la actividad de la organización existente o a la creación de nuevos instrumentos de organización, siguiendo siempre lo adecuado para hacer mejor las cosas; es decir, se debe de aplicar de una manera correcta la organización para incrementar la eficiencia y eficacia en la operación contable y administrativa.

Los pasos para reorganizar una empresa son como sigue:

1. Conocer el objetivo principal, se refiere a conocer el tipo - de empresa y que clase de objetivo persigue en su organización.
2. Descomponer el trabajo contable que se realiza en las diferentes actividades, hasta detallar cada actividad.
3. Agrupar las actividades contables en unidades prácticas por similitud, por su mayor o menor trascendencia para el logro de los objetivos se agruparán por departamentos.
4. Para cada actividad contable o grupo de actividades defínase claramente los deberes, indicando a cargo de quién están.
5. Asignación de personal contable calificado, obligaciones de cada uno el personal debe tener las condiciones necesarias para que las obligaciones de su puesto puedan llevarse a cabo.
6. Delegación de autoridad al personal asignado a cada área contable redefinida.

## CAPITULO IX

## CASO PRACTICO INTEGRAL SOBRE ORGANIZACION CONTABLE

La empresa a estudiar en este caso, se dedica al ramo de la Industria químico-farmacéutica. Es una Sociedad Anónima. Su razón social es: " LABORATORIOS FRU Y VEU, S.A. "

9.1 HISTORIA DE LA COMPAÑIA, SU POSICION EN LA INDUSTRIA Y  
SUS CARACTERISTICAS GENERALES

## ESCRITURA CONSTITUTIVA

Número 80,109

Fecha: 20 de Julio de 1982

Notario: Lic. Manuel Fernández . Notario #8, México, D.F.

Tipo de:

Sociedad Anónima

Objeto: Fabricación, Compra, Venta y Distribución de Productos Farmacéuticos y Quirúrgicos.

<u>ACCIONISTAS</u> <u>SUSCRITO</u>	<u>ACCIONES</u>	<u>IMPORTE</u>
E. Solórzano	14 000	14'000,000.00
M. Rangel	8 000	8'000,000.00
S. Margáin	7 000	7'000,000.00
M. Esquivel	7 000	7'000,000.00
R. Rosales	7 000	7'000,000.00
A. Guerrero	<u>7 000</u>	<u>7'000,000.00</u>
	50 000	50'000,000.00
	=====	=====

EXHIBICION DE CAPITAL. Cada uno de los accionistas mencionados ha exhibido en efectivo y entregado al Presidente del Consejo de Administración: Sr. E. Solórzano el equivalente al 50% del capital suscrito, o sea, \$25'000,000.00 (VEINTICINCO MILLONES DE PESOS).

CLASE DE ACCIONISTAS. Nominativas y su propiedad será - trasmitida por endoso, previo registro que se haga en el registro de socios.

Los socios tienen derecho de voto

Domicilio: Av. Centenario #88, México, D.F.

ADMINISTRACION. La Sociedad será regida por un Consejo - de Administración, compuesto de: Un Presidente, Un Secretario y Un Vocal que durarán en su cargo hasta que sus sucesores sean electos. El Consejo tendrá las facultades que menciona el artículo 2554 del Código Civil.

VIGILANCIA. La vigilancia de la sociedad estará a cargo de una comisaria que podrá ser o no accionista.

EJERCICIOS SOCIALES. Los ejercicios comenzarán el 1º de Enero y terminarán el 31 de Diciembre de cada año con excepción del primero, que se contará desde la fecha de escritura.

DISTRIBUCION DE UTILIDADES. Las utilidades que obtenga - la sociedad una vez descontado el Impuesto sobre la Renta, distribuirán de la siguiente manera:

10% por concepto de participación de los trabajadores en las utilidades.

5% para la creación de la reserva legal

10% para la creación de la reserva de previsión social

El remanente será aplicado a los socios en forma proporcional a sus acciones.

Nombramiento del Consejo de Administración: El Consejo de

Administración quedo integrado por los siguientes accionistas:

- Presidente: E. Solórzano
- Secretario: S. Margáin
- Vocal: M. Esquivel

Nombramiento del Comisario: Fue designado como comisario el C.P. Mendivil, adicionalmente fue nombrado el C.P. R. Quijano - como Auditor Externo.

Registro de la Escritura:

Registro Público de la Propiedad, sección de comercio, a fojas 250, volúmen 200, libro 7 con fecha 28 de Junio de 1982 en México, D.F.

#### CONTROL

Toda vez que se trata de una empresa que se acaba de constituir no hay nada de interés que comentar para este estudio, aclarándose, como más adelante se indica en el punto de organización, la existencia de un adecuado control al haberse establecido la correcta separación de funciones.

#### HISTORIA FINANCIERA

Esta empresa fue promovida por el sr. E. Rivera, quién durante varios años desempeño muchos puestos de importancia dentro de la Industria Farmacéutica. Para lo que se dedicó a interesar a otras personas para reunir el capital de operación mínimo que era de \$ 25'000,000.00 (VEINTICINCO MILLONES DE PESOS )

Las personas que aceptaron son las que se consignaron en el capital social del primer punto de este estudio.

Para cumplir con sus planes, construyeron la fábrica y las

Administración quedo integrado por los siguientes accionistas:

- Presidente: E. Solórzano
- Secretario: S. Margáin
- Vocal: M. Esquivel

Nombramiento del Comisario: Fue designado como comisario el C.P. Mendivil, adicionalmente fue nombrado el C.P. R. Quijano - como Auditor Externo.

Registro de la Escritura:

Registro Público de la Propiedad, sección de comercio, a fojas 250, volúmen 200, libro 7 con fecha 28 de Junio de 1982 en México, D.F.

#### CONTROL

Toda vez que se trata de una empresa que se acaba de constituir no hay nada de interés que comentar para este estudio, aclarándose, como más adelante se indica en el punto de organización, la existencia de un adecuado control al haberse establecido la correcta separación de funciones.

#### HISTORIA FINANCIERA

Esta empresa fue promovida por el sr. E. Rivera, quién durante varios años desempeño muchos puestos de importancia dentro de la Industria Farmacéutica. Para lo que se dedicó a interesar a - otras personas para reunir el capital de operación mínimo que era de \$ 25'000,000.00 (VEINTICINCO MILLONES DE PESOS )

Las personas que aceptaron son las que se consignaron en el capital social del primer punto de este estudio.

Para cumplir con sus planes, construyeron la fábrica y las

oficinas en el domicilio citado al inicio de este estudio, con una superficie total de 170,000 m<sup>2</sup>.

La empresa ha decidido distribuir sus productos en los Estados principales de la República, además del D.F. y zonas circunvecinas. Todo lo anterior, por medio de un cuerpo de agentes vendedores, que tendrían su residencia en dichas poblaciones.

Para la eficaz labor del cuerpo de agentes, se determinó dotarlos de automóviles, que quedarían bajo su responsabilidad.

La empresa por el momento solo se dedicará a la actividad mencionada como su objeto principal; sin descartar para un futuro próximo, la realización de otras actividades similares o inclusive diversas.

#### SITUACION DE COMPETIDORES

De acuerdo con los estudios realizados, existen en México muchas empresas dedicadas a la actividad farmacéutica, que económicamente son muy poderosas, y por lo mismo el objeto elegido por la empresa, representa para esas empresas una actividad secundaria.

Es por ello, que la calidad y el precio de sus productos serán los factores más importantes para el éxito financiero y económico de esta Industria.

#### ESTABILIDAD DEL NEGOCIO

Tratándose de una empresa de reciente creación, no hay -- elementos para juzgar su estabilidad.

Únicamente se puede agregar, que lo realizado hasta la fecha es lo razonablemente aceptable.

#### PRACTICAS DE LA CONTABILIDAD DE ESTA INDUSTRIA

Como resultado de las entrevistas realizadas a gerentes -

de finanzas de empresas similares, podemos concluir que: No existe ninguna práctica de contabilidad que sea especial para esta empresa.

El sistema de Contabilidad seleccionado para esta industria, se detalla en anexos posteriores.

#### ORGANIZACION

Como anexo a este respecto se agrega la gráfica de la organización funcional de la empresa.

#### POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Nada de interés que comentar en relación con este punto.  
(se anexan en detalle estas políticas)

#### EXITOS O FRACASOS PASADOS

No es aplicable este punto en función de que acaba de -- constituirse esta empresa.

#### RELACIONES LABORALES

En este punto se aplica el mismo comentario anteriormente mencionado.

### 9.2. ESTUDIO DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA

#### a) DESCRIPCION GENERAL

Los productos que fabrica y distribuye esta Industria son los siguientes:

- Tónicos y Jarabes

- Grageas
- Sueros
- Agujas y suturas cuticulares

Las diversas presentaciones de estos productos totalizan: 400 artículos diferentes.

Para la elaboración de estos productos será necesario importar materias primas de otros países.

La empresa producirá todos los artículos mencionados en su única planta industrial; pero contratará los servicios de algunas - maquiladoras, para el acabado final de algunos de sus productos.

## b) AGRUPACION DE LOS PRODUCTOS

### 1. TONICOS Y JARABES

#### 1.1. Tónicos y Jarabes para clientes normales

- 1.1.1. Clase A
- 1.1.2. Clase AA
- 1.1.3. Clase B
- 1.1.4. Clase C
- 1.1.5. Clase D
- 1.1.6. Clase E

#### 1.2. Tónicos y Jarabes para las Instituciones Gubernamentales

- 1.2.1. Clase A
- 1.2.2. Clase AA
- 1.2.3. Clase B
- 1.2.4. Clase C

### 2. GRAGEAS

#### 2.1. Grágeas solo para adquirirse con receta médica

- 2.1.1. Clase A
- 2.1.2. Clase B
- 2.1.3. Clase C
- 2.1.4. Clase D
- 2.1.5. Clase E

2.2. Grágeas para ventas sin receta médica

- 2.2.1. Clase A
- 2.2.2. Clase B
- 2.2.3. Clase C
- 2.2.4. Clase D.
- 2.2.5. Clase E

c] SUEROS

- 31. Clase A
- 32. Clase B
- 33. Clase C

d] PRODUCTOS QUIRURGICOS

- 41. Agujas
  - 41.1. Clase A.
  - 41.2. Clase B
  - 41.3 Clase C
  
- 42. Suturas Cuticulares
  - 42.1. Clase A
  - 42.2. Clase B

### 9.3. ESTUDIO DE LA ORGANIZACION Y PERSONAL DE LA EMPRESA

#### a] ORGANIZACION

El estudio de la gráfica de la organización administrativa, nos da un panorama visual, de fácil comprensión de los niveles jerárquicos que existen en la empresa, las funciones genéricas de los departamentos y sus relaciones entre sí con la Gerencia General.

De tal manera, se determina que la empresa se encuentra dividida en cuatro grandes áreas, a saber:

- La Gerencia de Mercadotecnia
- La Gerencia de Finanzas
- La Gerencia Técnica
- La gerencia de Relaciones Industriales

LA GERENCIA DE MERCADOTECNIA. Es responsable de encausar el verdadero propósito de la empresa; la producción de los productos y en forma adicional la distribución de estos, con una utilidad razonable. Todo esto a través de la venta, tanto al contado como a crédito de los productos que elabora la empresa.

Para tal finalidad, este departamento está integrado por un responsable con el cargo de Gerente de Mercadotecnia; quién será auxiliado por el jefe de ventas y los Agentes Vendedores.

LA GERENCIA DE FINANZAS. Tendrá a su cargo las siguientes áreas:

- Caja
- Crédito y Cobranza
- Presupuestos
- Auditoría Interna

- Contabilidad

Cada una de estas secciones está integrada por las diversas personas necesarias, para la realización de las funciones inherentes a ellas.

LA GERENCIA TECNICA. Tendrá a su cargo las siguientes áreas

- Producción
- Compras
- Almacén
- Transportes

Cada una de estas secciones está integrada por las diversas personas necesarias para la realización de las funciones propias de las áreas descritas anteriormente.

LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES. Tendrá a su cargo capacitación y desarrollo del personal necesario para el cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa.

b] PERSONAL

Personal Ejecutivo de la Empresa:

Gerente General	L. Morales
Gerente de Mercadotecnia	R. Reyes
Gerente de Finanzas	G. Calvillo
Gerente Técnico	F. Barrera
Gerente de Rel. Ind.	L. Sullivan
Jefe de Ventas	S. Martínez
Jefe de Crédito y Cob.	M. Guzmán
Jefe de Compras	R. Alánis
Jefe de Almacén	L. Monroy
Jefe de Producción	D. Ibañez

Jefe de Transportes

E. Septien

#### 9.4. POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y OPERACIONES DE LA EMPRESA

##### a) Políticas de la Empresa

##### POLITICAS DE FINANCIAMIENTO

Las políticas de financiamiento por las cuales la empresa se allegará los fondos necesarios en las condiciones más favorables y de acuerdo con sus objetivos que le permitan estar abastecida - de los recursos financieros necesarios para lograr su meta, son los que siguen:

1. Ventas al contado y recuperación de las ventas a crédito
2. Créditos hasta por cuatro meses que le otorgará el proveedor cuyas mercancías distribuye a través de la aceptación de pagarés mensuales, con un interés que no excederá del 18% anual.
3. Créditos hasta por 18 meses que le otorguen las diversas - Instituciones de Crédito, mediante préstamos directos con la garantía colateral de los pagarés únicos a cargo de los clientes aceptándose pagarés con vencimientos mensuales y con un cargo por concepto de interés del 18% anual.
4. Créditos por préstamos directos sin garantía alguna y hasta por 12 meses, que conceden los Bancos de depósito con los cuales se manejen las cuentas de cheques, con vencimientos mensuales con un cargo de interés del 12 % anual.
5. Exhibiciones del capital suscrito no pagado y exhibiciones por incrementos al capital social.

##### POLITICAS DE COMPRAS

Las compras implican compromisos y obligaciones a cargo --

del negocio; por lo tanto, deben ser juiciosas, necesarias, debidamente autorizadas y adecuadas a la capacidad de compra de la empresa. De ahí que se hayan fijado las siguientes políticas generales:

1. Efectuar solicitudes de compras mensuales, una vez comprobada la necesidad de compra de mercancía previa revisión de las existencias del almacén.
2. Deberán tomarse en consideración los mínimos que el proveedor ha impuesto a la empresa para la compra de sus productos.
3. Tratándose de compras de importación deberá prestarse especial atención en el cumplimiento de todos los impuestos y derechos de importación.

#### POLITICAS DE VENTAS

Por medio de las ventas se realiza el verdadero propósito de la empresa y por ello se han fijado las siguientes políticas generales:

1. El mercado que abarcará será:

Distrito Federal

Estado de México

Puebla

Guadalajara

Monterrey

2. Las ventas se efectuarán bajo las siguientes condiciones:

Ventas al contado

Ventas a crédito: cuyo plazo no excederá de 90 días.

3. En las ventas a crédito a 30 días se otorgarán descuentos - por pronto pago si el cliente decide pagar dentro de los diez días siguientes a la fecha de la factura. Dicho descuentos será del 10%

4. Se le cargará al cliente una pequeña cantidad extra por concepto de cobranza; que podrá bonificársele; cuando éste haya cubierto directamente a la empresa el importe de su adeudo, además de haberlos efectuado en forma oportuna.

5. Para llevar a cabo las ventas se contará con un cuerpo de agentes debidamente entrenados.

6. Los agentes adoptarán la política agresiva de ventas; por consiguiente localizarán a clientes prospectos a través de visitas personales y conforme a su plan previamente establecido.

Para cumplir en forma eficiente dichos planes todos los agentes contarán con los catálogos de los productos que distribuye la empresa; además de muestras de dichos productos para obsequiarlos a los posibles clientes.

7. Para el adecuado cumplimiento de sus labores promocionales, se les cubrirán a todos los agentes los gastos que efectúen con motivo de esas actividades. Así mismo se les otorgarán viáticos de acuerdo a la zona geográfica de su residencia.

8. Como estímulo adicional se les cubrirán comisiones y compensaciones de acuerdo al volúmen de sus ventas.

9. Cuando el pedido haya sido tomado por un agente y promovido por otro, la comisión se repartirá entre los dos.

#### POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZAS

El volúmen principal de las ventas de la empresa lo constituyen las ventas a crédito; por lo que las cuentas por cobrar representan para la empresa una inversión importante y continua.

Las políticas de este apartado, en términos generales se han fijado las siguientes:

1. El crédito se otorgará siempre y cuando el cliente asegure -

a la empresa la recuperabilidad de la misma, para lo que deberán efectuarse los estudios correspondientes del mismo y del aval.

2. Se ofrecerá al cliente el servicio de cobranza, quedando a su elección el aceptarlo o bien, efectuar directamente sus pagos en las oficinas de la empresa.

3. Para evitar atrazos en la recuperación de la cartera se llevará un control riguroso de todos los clientes; efectuando de inmediato los recordatorios que sean necesarios, ya sea por teléfono o por correo.

4. Para la eficaz labor de los cobradores se les dotó de automóviles que quedarán bajo su completa responsabilidad.

5. Los cobros atrazados, cuya recuperación no pueda efectuarse a través de los cobradores serán turnados de inmediato al Licenciado encargado de cobrarle al cliente por el procedimiento legal.

#### POLITICAS DE INVENTARIOS

La empresa en razón de su giro deberá mantener una inversión grande en inventarios y su administración es una función altamente importante. Es por esto que se han fijado las siguientes políticas generales:

1. Mantener existencias que en promedio no excedan en 6 meses de venta.

2. La rotación de los inventarios deberá ser analizada en forma cuidadosa para obtener el mejor resultado posible en su aprovechamiento.

3. Los productos que se han devuelto deberán mantenerse en una sección especial a efecto de que posteriormente sean revisados y aprobados nuevamente o desechados en forma definitiva.

**b) PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA**

A continuación se relacionan todos los procedimientos con los cuales la empresa efectuará sus operaciones:

1. De ingresos
  1. Ingresos Directos
  2. Cobros por conducto de cobradores
2. De egresos
  1. Fondos de caja chica
  2. Pagos por medio de cheques
  3. Nóminas
3. De compras
  1. Tramitación de compras
4. De Ventas
  1. Ventas al contado y a crédito
  2. Devoluciones sobre ventas
5. De Crédito y Cobranza
  1. Tramitación de Crédito
6. De Inventarios
  1. Entradas
    - a) Por compras
    - b) Por devoluciones de Venta
  2. Salidas
    - a) Por Ventas
    - b) Por devoluciones

### 3. CONTROL DE EXISTENCIAS

A continuación se explicará en forma general la tramitación que seguirán estos procedimientos, la cual se obtuvo a través de las diversas pláticas sostenidas con los gerentes de la empresa.

De acuerdo a las pláticas sostenidas con cada uno de estos funcionarios, se han expuesto con bastante claridad las metas que se han fijado, y los procedimientos de trabajo que seguirán, así como la información que necesitarán, se puede afirmar que son los ejecutivos idóneos para realizar con eficiencia las tareas que les han sido encomendadas.

Se anexan al presente estudio las políticas y los procedimientos que dichos funcionarios han establecido en forma conjunta con el Gerente General de la Empresa.

A continuación se describe a todo el personal que laborará en la empresa así como funciones que efectuará:

<u>TRABAJADORES</u>	<u>FUNCIONES</u>
Depto. de Ventas 100 Agentes 5 Secretarías	Promover la venta de los productos de la Cía. labores de mecanografía en general.
Depto. de Crédito y Cob. 3 Facturistas 2 Investigadores 2 Secretarías	Expedición de remisiones, facturas y notas de crédito. Determinar la solvencia de los clientes Taquimecanografía y archivo.
Depto. de Caja 2 Cajeros	Recibir los ingresos y efectuar los pagos.
Depto. de Compras 5 Encargados	Efectuar las compras y vigilar al Almacén.

Depto. de Almacén	
5 Almacenistas	Custodia de la mercancía.
Depto. de Transportes	Efectuar la entrega de los productos en los domicilios de los clientes
20 Operadores	
5 Ayudantes	
Deptos. de Producción	Realización Manual de las Actividades - Productivas
300 Operarios	
10 Supervisores	Vigilar y coordinar las Actividades <u>Pro</u> ductivas.
3 Secretarias	Labores de Mecanografía
Gerencia General	
1 Secretaria	Labores de Mecanografía
2 Mozos	Actividades Varias
Gerencia de Mercadotecnia	Realizar encuestas y entrevistas a los consumidores, para crear nuevos productos.
5 Analistas de Mercado	
1 Secretaria	Labores de Mecanografía
Gerencia de Finanzas	Coordinar la actividad financiera de la Compañía.
2 Supervisores	
1 Secretaria	Labores de Mecanografía
Gerencia Técnica	
1 Secretaria	Labores de Mecanografía
Gerencia de Relaciones Industriales	
1 Secretaria	Labores de Mecanografía

## 1. INGRESOS DIRECTOS

Para el pago que diariamente efectúen los clientes en la empresa, se les proporcionará a estos un recibo de pago, donde la cajera anotará el importe recibido mismo que con el correspondiente número de cuenta queda registrado en la tira sumadora de la máquina registradora con que cuenta la caja.

Diariamente se hará el corte de caja depositándose la totalidad de los ingresos. La tira sumadora de la máquina registradora se enviará a Contabilidad como documento comprobatorio del ingreso.

Para ingresos que se reciban en la caja por conceptos diferentes al indicado, se expedirá un recibo de diferente folio, cuya copia conservará la caja; la cual se enviará a Contabilidad una vez terminado el corte.

## 2. COBROS POR CONDUCTO DE COBRADORES

Para efectuar la cobranza, el Departamento de Crédito y Cobranzas elaborará un reporte de cobranza, en donde se indicará el número de cuenta del cliente, su dirección y el importe del cobro que debe recibir. Conforme vaya el cobrador obteniendo los ingresos correspondientes de los clientes irá anotando éstos en el original del reporte.

Sino, se realiza la cobranza se anotará en el propio reporte la causa.

Una vez terminada la gestión, el cobrador se presentará a caja y hará entrega de la cobranza junto con el reporte el cual después del corte se turnará a Contabilidad.

Posteriormente se hará entrega de la copia del reporte crédito y cobranzas para que este departamento esté enterado de las gestiones realizadas.

### 3. FONDOS DE CAJA CHICA

Se constituirán dos fondos: uno para cambios y otro para gastos menores. Los dos estarán a cargo del cajero. El primero se estima que deberá de ser de 30,000.00 y para el segundo de \$50,000.00

Los pagos del fondo para gastos se amparan siempre contra comprobante, el cual deberá estar autorizado previamente a su pago por el Gerente Financiero.

Se efectuarán reembolsos de este fondo, cada semana, mediante la expedición de un cheque a favor del cajero y por el importe exacto de los comprobantes.

### 4. PAGOS POR MEDIO DE CHEQUES

La empresa trabajará con dos cuentas de cheques

Estos egresos se ampararán mediante "Póliza de Cheque" que será revisado por el Gerente Financiero y autorizada por el Gerente General. La póliza será igual para las dos cuentas por lo que será necesario anotar en ella el nombre del Banco, de cuya cuenta se expidió el cheque.

Al finalizar el día y una vez ordenadas en forma progresiva, las pólizas cheque se enviarán a Contabilidad.

### 5. NOMINAS

Los sueldos se pagarán semanal y quincenalmente y será el personal de Contabilidad quién elabore la Nómina.

La nómina se constituirá por un listado, un recibo y un sobre para la guarda del dinero por cada uno de los empleados.

Antes de que la nómina sea pagada, ésta será revisada por

el Gerente Financiero y autorizada por el Gerente General.

Por las comisiones de los agentes de ventas se procederá en igual forma, elaborándose en forma mensual una nómina especial - para estos pagos.

#### 6. TRAMITACION DE COMPRAS

Con base en el "Reporte Mensual de Existencias del Almacén" se formulará una "Orden de Compra", que previamente revisará - el Gerente Técnico y después será autorizada por el Gerente General. Al recibirse las mercancías solicitadas, el almacenista expedirá - una Nota de Entrada al Almacén enviado una copia de ésta a Contabilidad y el original a Compras, para que sirva como constancia de haberse recibido los productos, ejemplar que se anexará a la factura. La nota de entrada al almacén como la orden de compra, se turnará a Contabilidad para que la persona encargada de las cuentas por pagar las registre contablemente, y posteriormente a su vencimiento las mande a la caja para su pago.

#### 7. VENTAS AL CONTADO Y A CREDITO

Al efectuarse la venta se elaborará un pedido de ventas, pedido que se turnará a la Gerencia de Ventas para su revisión, cuando se trate de ventas a crédito se pasará al Departamento de Crédito y Cobranzas para su autorización.

Una vez autorizado el pedido de ventas, se expedirá una remisión factura, previa consulta hecha al almacén para determinar si los productos solicitados se encuentran en existencia.

En el caso de ventas al contado, después de formularlo el pedido se formulará de inmediato la remisión factura, omitiéndose - por tanto el trámite con crédito y cobranzas.

Una vez elaborada la remisión factura y con auxilio de algunos de los ejemplares de este documento, se procederá a despachar y entregar al cliente la mercancía, mandándose un ejemplar de esta forma a Contabilidad para registro de esta operación, enviándose a crédito y cobranzas el número de ejemplares necesarios para la gestión de cobro.

## 8. DEVOLUCIONES DE VENTAS

La devolución de ventas puede ser de hecho, amparar dos operaciones distintas:

1. Cancelación de la venta, en cuyo caso el cliente devuelve los productos, los cuales los toma la empresa a un precio inferior por el uso que tuvieron y al cliente se reintegrará el saldo que resulte a su favor del enganche y abonos que haya pagado.

2. Reposición a cambio que se le efectúa a un cliente cuando los productos hayan resultado defectuosos.

En los dos casos, por la entrada al almacén se elabora una Nota de entrada para que pueda identificarse de las entradas por compras. Un ejemplar de esta nota se turnará a Contabilidad y otra a Crédito y Cobranzas, sirviendo a este último departamento para la expedición de la nota de crédito, con la cual se procederá a acreditarse al cliente.

Si la operación corresponde a una reposición o cambio, se tramitará como si fuera una venta, es decir, se volverá a elaborar de nuevo una remisión factura.

## 9. TRAMITACION DE CREDITO

Formulado el pedido de ventas, el Departamento de Crédito

y Cobranzas procederá a investigar la solvencia del cliente, auxiliándose para tal efecto, del formulario que en el caso de los clientes que no han operado en la empresa, tiene el agente vendedor.

Con dicho formulario se efectuará la investigación y si esta resulta favorable, es decir, si el cliente reúne los requisitos delineados en el formulario de investigación, se aceptará su crédito expidiéndose entonces la remisión factura a la que se aludió anteriormente.

#### 10. ENTRADAS AL ALMACEN

Ya sea que se trate de entradas por compras o por devoluciones de ventas, el almacenista las amparará con la nota de entrada al almacén turnando, como ya se dijo, a Contabilidad un ejemplar y otro a Compras.

#### 11. SALIDAS DEL ALMACEN

Si la salida se refiere a una venta, como ya se indicó - está quedará amparada con la remisión factura.

Si corresponde a una devolución al proveedor se expedirá una nota de devolución al proveedor, turnándose un ejemplar a Contabilidad y otro al propio proveedor, conservando otro más el almacén

#### 12. CONTROL DE EXISTENCIAS

Las mercancías estarán almacenadosya sea en el almacén de artículos terminados o el de materias primas, según sea su naturaleza, existiendo separación, para efectos de control de los dos, se abrirán tarjetas de existencias en unidades y valores que abarcarán

los productos localizados en los almacenes mencionados.

La empresa levantará inventarios físicos de todos los productos semestralmente y llevará a cabo las aclaraciones por las diferencias resultantes, efectuándose los ajustes necesarios.

En el departamento de Contabilidad se establecerá a su vez, el mayor auxiliar de almacén, compuesto de tarjetas de existencias en unidades y valores, las que en forma mensual se cotejarán de manera selectiva con las existencias físicas.

#### c) OPERACIONES DE LA EMPRESA

1. Constitución de la Sociedad, conforme a lo que estipula la escritura constitutiva.

2. Exhibición en efectivo del capital suscrito, conforme a lo que indica la escritura constitutiva.

3. Decreto de posteriores exhibiciones del capital suscrito, -- aún no pagado por los accionistas.

4. Entrega en efectivo de las exhibiciones decretadas

5. Aumentos al capital social, según acuerdo de la Asamblea de Accionistas.

6. Diversas erogaciones realizadas con motivo de la organización de la Sociedad.

7. Compra al contado de un terreno para las instalaciones de la empresa.

8. Pago de los materiales, honorarios y demás gastos para la construcción de un edificio destinado al objetivo de la empresa.

9. Diversas erogaciones por instalaciones

10. Inversión en mobiliario y equipo de oficina, anaques y exhibidores, así como en diversos automóviles para los funcionarios y camionetas para el reparto de mercancías.

11. Entrega de depósitos para garantizar servicios, como a la Compañía de Luz y Fuerza, teléfonos, etc.

12. Constitución de fondos fijos de caja para pagos menores y -

para cambios.

13. Cancelación total de cualquiera de los fondos fijos de caja establecidos.

14. Incremento a los fondos fijos de caja ya establecidos

15. Pago por anticipado de primas de seguro de incendio y robo, - por otra parte existen las fianzas del personal de fidelidad de la - empresa.

16. Compra de papelería y artículos de escritorio, cuyo consumo se estima realizar en varios ejercicios.

17. Apertura de cuentas de cheques en bancos de depósito

18. Inversión en bonos y valores de inmediata realización, para - utilizar disponibilidades osciosas.

19. Adquisición de mercancías para su venta, ya sea al contado o a crédito en cuenta abierta, o bien a crédito a largo plazo, aceptán dose en este último caso pagarés mensuales que causan intereses.

20. Obtención de préstamos directos con garantía colateral de los pagarés únicos a cargo de los clientes, aceptándose pagarés con vencimientos mensuales y causando intereses.

21. Ventas al contado o a crédito, según las remisiones, facturas expedidas diariamente, y en donde se carga a los clientes, además -- del importe a precio de venta de los productos, el impuesto al valor agregado que se traslada a los clientes; el cargo de los intereses y la cuota de gastos de cobranzas.

22. Registro mensual del costo de las ventas al contado y a cré - dito.

23. Pagos hechos por los clientes directamente en la empresa.

24. Cobros realizados a los clientes por el cuerpo de cobradores de la empresa.

25. Notas de crédito expedidas a los clientes por bonificaciones - del cargo de cobranza o del cargo de intereses, o bien por cualquier otro concepto.

26. Notas de crédito expedidas a los clientes por devoluciones de mercancías, al cancelarse la operación, reintegrándole en forma par--

cial lo que haya pagado.

27. Registro del costo de ventas de las devoluciones de mercancías señaladas en el punto anterior, o bien el asiento respectivo que se refiere a la cancelación de ventas.

28. Pago al cliente por el reintegro parcial a que se hizo alusión en el punto anterior.

29. Reembolsos que efectúen los empleados de la empresa por los préstamos que se le hayan otorgado, o por las compras de productos que hicieron.

30. Ventas de los bienes comprendidos en el Activo Fijo, las que pueden reportar a la empresa utilidad o pérdida.

31. Obtención de ingresos por conceptos diversos ajenos al giro de la empresa.

32. Reembolso que hagan los funcionarios o empleados de la empresa por sobrantes de anticipos que se les hayan dado para gastos.

33. Todas las diversas erogaciones que lleve a cabo la empresa en la distribución y venta de las mercancías, conforme al presupuesto respectivo.

34. Todas las diversas erogaciones en que incurra la empresa por los diferentes gastos en las oficinas, según el presupuesto respectivo.

35. El impuesto sobre la Renta que mensualmente se estime , conforme a la utilidad obtenida.

36. Los anticipos del mismo impuesto aludido en el punto anterior que cada mes liquida la empresa.

37. Comisiones sobre ventas que mensualmente se acreditan a los agentes vendedores.

38. Cancelación de las cuentas por cobrar que se consideren incobrables siempre y cuando sean aprobadas por la Gerencia General

39. Registro de la nómina, tanto del personal de ventas como el de las oficinas generales y de la planta industrial, donde se

consignan los descuentos por préstamos por ventas de mercancías , por el Impuesto sobre Productos de Trabajo y la Cuota del trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social.

40. El registro al pasivo acumulado por los impuestos son:

Impuesto al Valor Agregado, 1% sobre remuneraciones, Cuotas de las aportaciones al INFONAVIT, Impuesto Predial, Impuesto sobre Productos del Trabajo e Impuesto sobre la Renta.

41. Provisiones mensuales por la depreciación del edificio, mobiliario y equipo de oficinas, anaqueles, exhibidores y del equipo de transporte, así como la maquinaria y equipo.

42. Amortización mensual de los gastos de organización y de instalación.

43. Préstamos que se efectúen al personal de la empresa

44. Anticipos entregados a funcionarios y empleados para gastos por cuenta de la empresa.

45. Anticipos entregados a personas que no son empleados de la empresa por cualquier concepto, ya sea a cuenta de la prestación de servicios o por la compra de artículos que no sean los que distribuye la empresa.

46. Las aplicaciones mensuales a los gastos que se hagan de los pagos anticipados.

47. Pagos al proveedor por los créditos en cuenta abierta o de los documentos aceptados.

48. Pagos de los documentos a favor de las Instituciones de Crédito por los financiamientos otorgados a la empresa.

49. Registro de las notas de devoluciones hechas al proveedor por devoluciones de mercancías.

50. Registro mensual de la provisión para el pago anual de las gratificaciones del personal de la empresa.

51. La provisión mensual para el pago anual de la participación a los trabajadores en las utilidades de la empresa.

52. Documentos otorgados por el proveedor de compras que excedan del límite fijado, bonificación que se considerará como un producto financiero.

53. El traspaso que se haga a pérdidas y ganancias al cierre del ejercicio por los saldos de las cuentas de resultados.

54. La aplicación de la utilidad que se haya obtenido en el ejercicio; de conformidad con lo que estipule la escritura constitutiva.

55. Ventas de los bonos y/o valores de inmediata realización en la cual podrá obtenerse un producto si llega a realizarse a mayor precio del adquirido, o bien, una pérdida si se realiza abajo de su costo de compra.

56. Anticipos efectuados a los agentes vendedores de la empresa a cuenta de sus comisiones.

57. Deudas contraídas por la empresa de conceptos diferentes a compras de mercancías, de créditos otorgados por los bancos de depósito o Sociedades Financieras y de Pasivos acumulados.

58. Pagos efectuados por la empresa sobre las deudas contraídas mencionadas en el punto 57.

59. Cobros de intereses moratorios a los clientes por incumplimiento de los plazos concedidos.

60. Disminución a los fondos fijos de caja establecidos.

61. Pago de los impuestos a cargo de la empresa, o por los que tenga la obligación de retener. (I.S.R., I.S.P.T., INFONAVIT, Cuotas del Seguro Social, 1% sobre remuneraciones, etc.)

62. Cancelación de cheques expedidos para los cuales haya transcurrido el período de prescripción o de obligación de pago.

63. Las comisiones por situaciones o conceptos similares, que los bancos carguen a las cuentas de cheques de la empresa, tienen que ser reportados mediante el aviso respectivo.

64. Los cargos que efectúen los bancos por el importe de cheques depositados que no hayan sido hechos efectivos por falta de fondos o por cualquier otra causa.

65. Pagos que los clientes efectúen a la empresa por concepto de ventas anticipadas, o por dejar apartadas diversas mercancías.

66. El importe de los títulos de crédito por cobrar que se reciban de personas que no sean clientes.

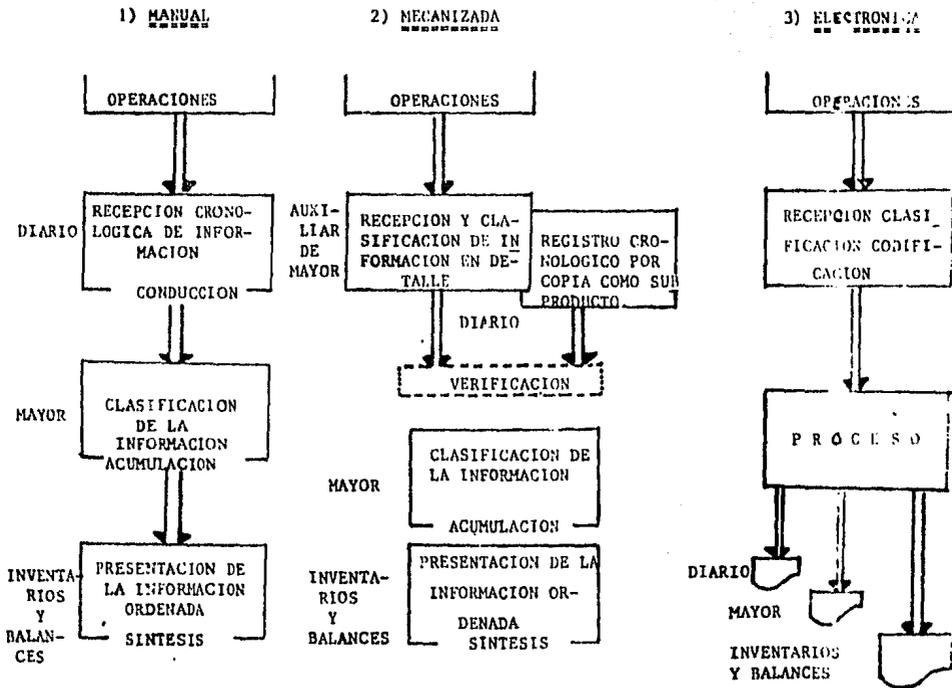
67. Cobro de los documentos aludidos en el punto anterior.

68. Registro de cargo a clientes morosos por concepto de intereses moratorios.

69. Entregas que hagan los funcionarios y empleados, de comprobantes de gastos efectuados por estos, por cuenta de la empresa

70. Pago complementario que se haga a los funcionarios y empleados cuando el anticipo entregado mencionado en el punto 44, resulte inferior a la justificación mencionada en el inciso 69.

FLUJO DE INFORMACION CONTABLE



FLUJO DE INFORMACION CONTABLE

## 9.5 SISTEMA DE INFORMACION

El sistema que tiene implantado la empresa es el de la - comunicación líneal descendente, la cual consiste en lo siguien-- te:

- Asambleas Informativas
- Folletos
- Gráficas
- Bases para estímulos y recompensas
- Capacitación
- Manuales de Organización

Tomando en cuenta los datos anteriores, mostraremos a con- tinuación la clase de información necesaria a los gerentes de la em presa para su eficiente administración:

## a) ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE INFORMACION

Evaluando todos los datos expuestos hasta este momento de la empresa, se puede concluir entonces cuáles son sus necesidades de información, puntualizando los siguientes aspectos:

1. ¿Qué información se requiere ?
2. ¿Quiénes son los que necesitan información?
3. ¿Cuándo y con qué frecuencia se solicita la información?

Por lo tanto podemos resumir el contenido de cada uno de los informes como sigue:

## CONSEJO DE ADMINISTRACION

Este órgano planea sesionar cada dos meses y por lo tanto requiere información con esa periodicidad; la información requerida por el consejo, es la siguiente:

1. Los resultados completos de la empresa mostrando el volumen de las ventas, separando las realizadas al contado con las efectuadas a crédito. El costo de lo vendido y la utilidad bruta en la misma clasificación utilizada para las ventas.

La relación de los gastos de los departamentos de ventas y administrativo, separando de éstos el valor devengado de los intereses pagados por la empresa, ya que éstos últimos deberán presentarse en un renglón especial.

Deberá planearse el formato de este informe de tal manera que contenga además de los valores reales de la empresa, los valores relativos en porcentajes.

2. Los resultados reales manifestados en el punto anterior, comparados con las partidas presupuestadas correspondientes para de

terminar las variaciones que existan entre los resultados reales y estimados.

3. Por último se requiere el informe sobre la situación financiera de la empresa, el cual si se trata del primer ejercicio, deberá compararse contra el bimestre anterior. A partir del segundo - ejercicio social este informe se comparará contra el mismo bimestre del año anterior.

#### GERENCIA GENERAL

Para poder realizar su trabajo con la eficiencia requerida la Gerencia ha manifestado su deseo de contar con información mensual, por lo que todos los reportes que se le proporcionan deberán entregarse con esa periodicidad.

La información que necesita esta Gerencia es la misma que la mencionada para el Consejo de Administración, salvo la frecuencia con que deberá proporcionarse.

#### GERENCIA DE VENTAS

El Gerente de Ventas solicita mensualmente la siguiente información:

1. Los ingresos de la empresa, mostrando el volúmen de las -- ventas agrupadas en la misma clasificación adoptada para el consejo de administración, el costo de lo vendido y la utilidad bruta es - la misma clasificación adoptada para las ventas.

Deberá planearse el formato de tal manera que contenga, - además de los valores reales de la empresa, los valores relativos - en porcentajes.

2. Relación de los gastos incurridos por el departamento de -

ventas, mostrándose los erogados en el mes y los acumulados hasta el mes del informe.

3. Los resultados reales manifestados en los puntos anteriores, comparados con las partidas presupuestadas correspondientes, para que se obtengan las variaciones que existan entre los resultados reales y los estimados.

4. Relación de los productos en existencia mostrando en unidades y valores dichos productos los cuales, serán clasificados en los siguientes grupos:

- Artículos de rápido movimiento
- Artículos de lento movimiento
- Artículos sin movimiento

#### GERENCIA DE FINANZAS

El Gerente de Finanzas necesita la siguiente información:

#### DIARIA

1. Informe de los ingresos del día anterior, detallado por conceptos similares. En forma adicional se mostrarán los egresos, también clasificados por conceptos semejantes. Por último se indicarán los saldos disponibles en las diferentes cuentas de cheques que tenga establecida la empresa.

#### QUINCENAL

2. Informe de cuentas por cobrar clasificadas por antigüedad de saldos, para mostrar:

- a) Saldos totales de las cuentas por cobrar

- b] Saldos no Vencidos
- c] Saldos vencidos clasificados a su vez como sigue:

1. De 1 a 60 días
2. De 60 a 90 días
3. De 180 días en adelante

3. Informe de las cuentas por pagar clasificadas mensualmente por fechas de vencimiento; formando grupos homogéneos de las cuentas.

#### MENSUAL

4. 5. y 6. Los mismos informes mencionados en los puntos 1º, 2º y 3er. del Consejo de Administración.

7. El mismo informe que se menciona en el punto 5 de la Gerencia de Ventas.

8. Relación de los productos en existencia, mostrada en unidades exclusivamente y por cada artículo:

1. Existencia al inicio del mes
2. Unidades compradas durante el mes
3. Unidades devueltas por los clientes
4. Unidades devueltas al proveedor
5. Existencia al finalizar el mes

9. Por último, informe de los saldos localizados en la cuenta de Deudores Diversos a través de mostrar por cada deudor:

Concepto y probable fecha de recuperación de cada saldo o en su caso, comprobar y justificar la incobrabilidad.

#### 9.6 SISTEMA DE CONTABILIDAD

## a] INTRODUCCION

La Compañía utiliza el sistema centralizador y pólizas. - Son utilizadas las entradas al almacén para el registro de los movimientos de entrada de la mercancía, pólizas de ingresos y egresos para registrar el flujo de efectivo según sean entradas o salidas de éste.

Pólizas de ventas para el registro de sus ventas a crédito y pólizas de diario para las compras a crédito y operaciones diversas. Para las actividades de producción se elaboran órdenes de fabricación y el sistema empleado para el registro de la producción es el de costos estándar, mismo que es utilizado para valuar los inventarios.

El control de existencias se realiza a través de registro auxiliares de inventarios perpetuos, practicándose inventarios físicos cada seis meses.

Con base en los documentos contabilizadores mencionados, se afectan los auxiliares correspondientes, todo esto, mediante los servicios de una computadora.

En base a toda la información recibida por dicha computadora, se procede a elaborar periódicamente los reportes auxiliares correspondientes en forma de listados.

## VALUACION DE INVENTARIOS

Es importante señalar que los inventarios son valuados por el método de costos estándar, a efecto de revisar en forma exhaustiva las variaciones significativas con respecto a los datos reales.

## b] DOCUMENTOS FUENTE

Estos documentos propiedad de la empresa o ajenos a ella,

son y constituyen la principal fuente de datos para la organización contable. Contienen en la mayoría de los casos, la información necesaria para el registro contable de una operación, y con frecuencia desarrollan la función de comprobar en una forma razonable la realidad de dicha operación.

La característica de estos documentos es que todos asientan un hecho, ya que ésto es lo que registra la Contabilidad. Una factura ajena implica una compra, una factura propiedad de la empresa implica una venta; y así un cheque recibido, un contra recibo, una acta constitutiva, una hoja de trabajo, etc. Implican otros hechos. Por otro lado al hacer un pedido no afectamos ni nuestros inventarios, ni el pasivo correspondiente, hasta que se recibe o bien las materias primas o en su caso el aviso del proveedor de que viene el tránsito de dicha mercancía.

Es responsabilidad del Contador General toda la documentación antes mencionada así como también su correcta contabilización.

El punto más importante es la Comprobación, es decir, la revisión de que los documentos fuente estén debidamente formulados. Llega a suceder que un banco regresa un cheque al depositante por falta de continuidad de endosos, por no corresponder al beneficiario y hasta por no estar firmado por el librador.

Hemos señalado que la información es un conjunto de datos seleccionados; de ahí que antes de contabilizar los documentos externos deben ser seleccionados, desechando los no relevantes para la función contable o aquellos cuyo contenido no produzca un asiento contable. No se ignora la utilidad que tienen por ejemplo los Estados de Cuenta Bancarios, Proveedores y Acreedores, sino que nos referimos a la selección de documentos que de inmediato generan un asiento contable.

Debemos hacer énfasis que la verificación debe constar en el documento revisado por medio de la rúbrica o firma de la perso-

na responsable para ello, con la finalidad de deslindar responsabilidades en caso necesario.

### c) DOCUMENTOS CONTABILIZADORES

Por documentos contabilizadores puede entenderse tanto el documento fuente debidamente requisitado, o la póliza que contiene el asiento contable; de cualquier forma es el documento conductor de la información para efectos de registro. Es conveniente que los documentos cumplan con la doble función de ser fuente y contabilizadores a un mismo tiempo. Los documentos que cumplen esta doble función, los consideramos documentos que tiene información para registrar en forma correcta el asiento contable. ejemplo:

1. La copia de la factura por venta realizada, se anexará a una póliza (contabilizadora) en la que se asentará el cargo a Clientes con la subcuenta respectiva y el abono a Ventas.

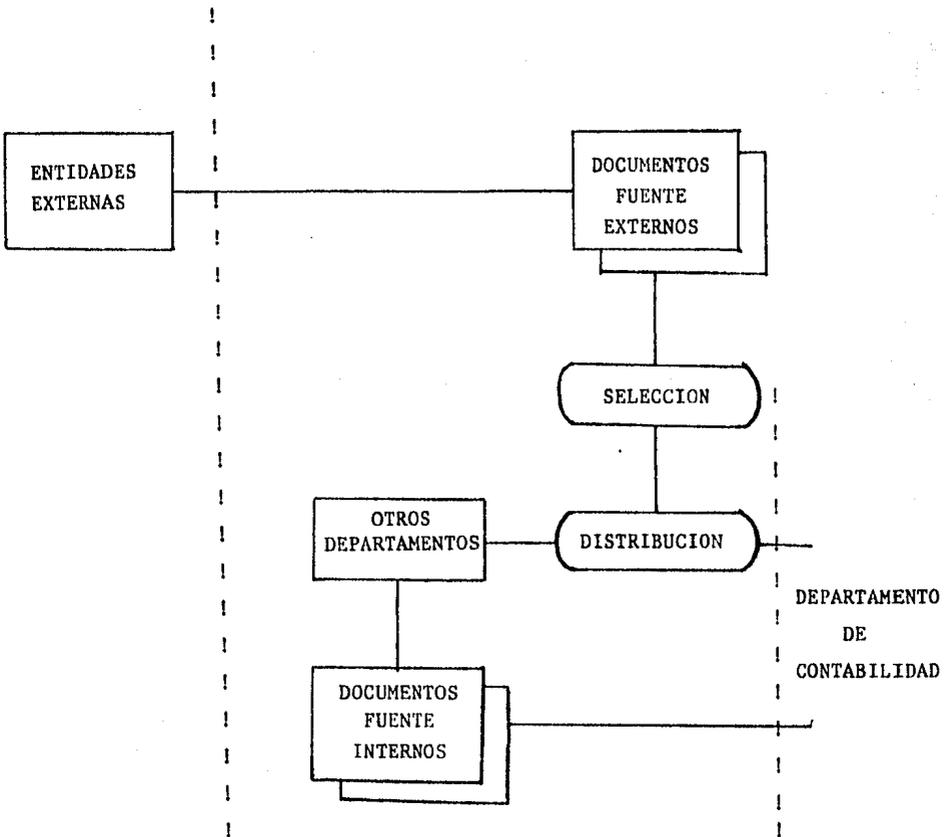
2. La copia de la factura tiene impreso un rayado que permite contemplar el efecto contable a simple vista; puede llevar impreso " Cargo a Clientes " y se complementará con el número de la subcuenta, a veces ni esto será necesario, ya que la redacción misma lo contiene; de manera similar tratar el abono a ventas, resultando de esta manera un documento fuente- contabilizador.

El diseño de estos documentos depende del sistema de contabilidad que tenga implantado la empresa, así como de los medios manuales, mecanizados o electrónicos que se utilicen; teniendo en cuenta de que la empresa es un sistema que conjuga elementos humanos, materiales y técnicos tendientes a lograr un objetivo y que a su vez engloba a otros sistemas, tales como el de producción, ventas, contabilidad y otros.

Intimamente relacionados con los documentos contabilizadores están los registros auxiliares (de análisis) y los diarios (de enlace) con los oficiales (de síntesis), por lo que su diseño obedecerá en buena parte, al de los documentos contabilizadores, produciéndose una secuencia ordenada para el vaciado de la información..

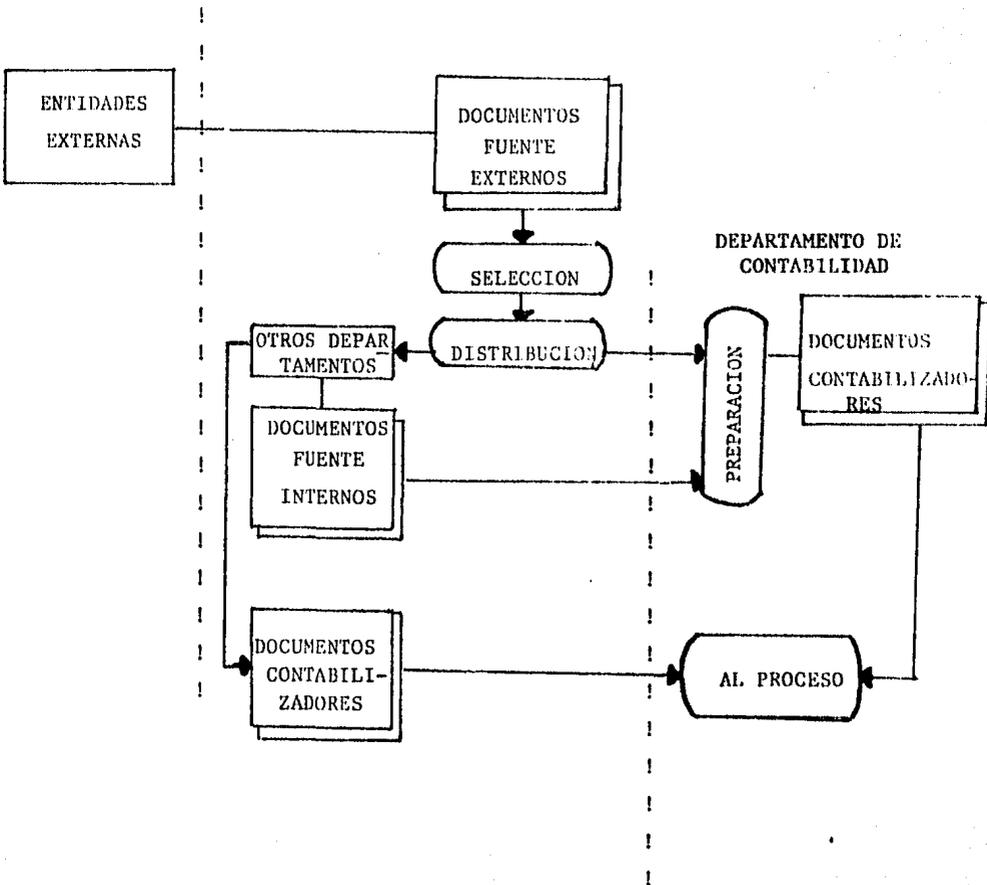
DOCUMENTOS FUENTE. Recepción de los externos, selección, distribución . Generación de los internos.

LA EMPRESA



DOCUMENTOS CONTABILIZADORES: Generación de documentos contabilizados en el departamento de contabilidad y en otros departamentos de la empresa.

## LA EMPRESA



d) **CATALOGO DE CUENTAS**

C O N T E N I D O

<u>DISTRIBUCION</u>	<u>GRUPO</u>	
Activo Circulante	1100	1113
Activo Fijo	1200	1240
Activo Diferido	1300	1330
Pasivo Circulante	2100	2170
Pasivo Fijo	2200	2240
Pasivo Diferido	2300	2320
Capital y Reservas	3000	3030
Gastos de Venta	4000	4200
Gastos de Administración	5000	5220
Costo de lo Vendido	6000	
Ventas Totales	7000	
Disminuciones sobre Ventas	8000	8020
Otros Productos	9000	9060
Otros Gastos	9100	9140
Gastos Financieros	9200	9220

ACTIVO

## GRUPO CIRCULANTE 1100

<u>NUMERO</u>	<u>CUENTA</u>
1101	Bancos
1102	Caja
1103	Clientes
1103-1	Clientes por Ventas al Contado
1103-2	Clientes por Ventas a Crédito
1104	Documentos por Cobrar
1105	Depósitos en Garantía
1106	Anticipo a Funcionarios y empleados
1107	Anticipos y Gastos a Funcionarios, empleados y Agentes Vendedores.
1108	Anticipos al Ingreso Global de las Empresas
1109	Deudores Diversos
1110	Almacén de Artículos Terminados
1111	Almacén de Mercancías
1112	Almacén de Papelería
1113	Almacenes de Mantenimiento

**GRUPO FIJO 1200**

<u>NUMERO</u>	<u>CUENTA</u>
1210	Edificios
1220	Mobiliario y Equipo
1230	Equipo de Reparto
1240	Acciones, Bonos y Valores

**GRUPO DIFERIDO 1300**

<u>NUMERO</u>	<u>CUENTA</u>
1310	Seguros y Fianzas
1320	Intereses Pagados por Anticípado
1330	Gastos de Organización e Instalación

P A S I V O

## GRUPO CIRCULANTE 2100

<u>NUMERO</u>	<u>CUENTA</u>
2110	Proveedores
2120	Cuentas por Pagar
2130	Acreedores Diversos
2140	Intereses por Devengar
2160	Impuestos por Pagar
2160-1	Provisión para el pago al Ingre-- so de las Sociedades Mercanti-- les.
2160-2	Provisión para el Pago de IMSS
2160-3	Provisión para el pago del Im-- puesto 1% s/remuneraciones
2160-4	Provisión para el pago del Im-- puesto 5% INFONAVIT
2160-5	Provisión para el pago del Im-- puesto sobre Productos del Tra-- bajo.
2170	Provisión para el pago del Im-- puesto al Valor Agregado
2180	Comisiones por Pagar "Agentes Vendedores

GRUPO FIJO 2200

<u>NOMBRE</u>	<u>CUENTA</u>
2210	Documentos por Pagar
2220	Hipoteca por Pagar
2230	Préstamos a largo plazo
2240	Cuentas por Pagar a Largo Plazo.

GRUPO DIFERIDO 2300

<u>NOMBRE</u>	<u>CUENTA</u>
2310	Intereses Cobrados por Anti- cipado.
2320	Ingresos Cobrados por Antici- pados

GRUPO DEL CAPITAL Y RESERVAS 3000

3010	Capital Social
3020	Utilidades por Aplicar
3030	Reserva Legal

GASTOS DE VENTA 4000

<u>NOMBRE</u>	<u>CUENTA</u>
4010	Sueldos Generales
4020	Sueldos de Vendedores
4030	Compensaciones
4040	Gratificaciones Especiales
4050	Incentivos a Vendedores
4060	Prima de Vacaciones
4070	Seguro Social (I.M.S.S.)
4080	Gastos de Comedor
4090	Seguro de Grupo
4100	Fianzas
4110	Provisión para aportaciones al INFONAVIT
4120	Muestras
4130	Gastos de viaje y Representación
4140	Convenciones
4150	I.S.P.T. Compañía
4160	Cuotas y Suscripciones
4170	Donativos
4180	Teléfono, Telégrafo, Correo
4190	Depreciaciones
4200	Mantenimiento

GASTOS DE ADMINISTRACION 5000

<u>NOMBRE</u>	<u>CUENTA</u>
5010	Sueldos Generales
5020	Gratificaciones Especiales
5030	Prima de Vacaciones
5040	Gastos de Comedor
5050	Seguro de Grupo
5060	Fianzas
5070	Mantenimiento
5080	Impuesto sobre Productos del Trabajo
5090	Amortización de Gastos de Or ganización e Instalación
5100	Depreciaciones
5110	Cuotas y Suscripciones
5120	Gastos de Viaje
5130	Gastos de Representación
5140	I.M.S.S.
5150	Provisión para el Pago de - Gratificaciones Anuales
5160	Luz
5180	Correos
5190	Teléfono
5200	Telégrafos
5210	Telegramas
5220	Combustibles (carros de Fun cionarios)

COSTO DE VENTAS 6000

COSTO DE VENTAS 7000

DISMINUCIONES SOBRE VENTAS 8000

NOMBRE

CUENTA

8010

Bonificaciones y Descuentos -  
sobre Ventas

8020

Devoluciones sobre Ventas

OTROS PRODUCTOS 9000

NOMBRE

CUENTA

9010

Utilidad en Venta de Acciones  
Bonos y Valores

9020

Utilidad en Venta de Activo -  
Fijo

9030

Intereses Ganados

9040

Intereses Ganados s/Clientes

9050

Desc tos. sobre Compras

9060

Otros Ingresos

OTROS GASTOS 9100

<u>NUMERO</u>	<u>CUENTA</u>
9110	Pérdida en Ventas de Acciones, Bonos y Valores
9120	Pérdidas en Ventas de Activo - Fijo
9130	Pérdidas en Cuentas por Cobrar
9140	Pérdidas en Documentos por Co- brar

GASTOS FINANCIEROS 9200

<u>NOMBRE</u>	<u>CUENTA</u>
9210	Comisiones Pagadas a Bancos
9220	Situaciones Pagadas a Bancos

## " LABORATORIOS FRU Y VEU, S. A. "

e) GUIA CONTABILIZADORA

NUM.	OPERACIONES	DOCUMENTOS			CUENTAS		
		FUENTES DE DATOS	CONEXOS	CONTABILIZADOR	DE CARGO	DE ABONO	DIARIO
<u>I. OBTENCION DE CAPITAL PROPIO</u>							
1	Constitución de la Sociedad	Escritura Constituti- va		Póliza de Dia- rio	Accionistas	Capital Social	O. D.
2	1 Exhibición del Capital	Escritura Constituti- va	Registro de Accionistas	Póliza de Ingre- sos	Caja	Accionistas	I y E
3	3 Decreto de Exhibiciones posteriores	Acta de Consejo		Póliza de Dia- rio	Exhibiciones Decretadas	Accionistas	O. D.
4	4 Cobro de las Exhibiciones	Acta de Consejo		Póliza de Ingre- sos	Caja	Exhibiciones Decretadas	I. y E.
5	5 Futuros Aumentos de Capi- tal	Acta de Consejo		Póliza de Dia- rio	Accionistas	Capital Social	O. D.
<u>II INVERSION DE CAPITAL</u>							
6	1 Gastos de Organización e Inatallación	Recibo- Factura	Cheque	Póliza de Egre- so	Gastos de Or- ganización e Inatallación	Caja	I. y E.
17	2 Apertura de cuenta de cheques	Solicitud al Banco	Recibo de Caja	Póliza de Egre- so	Bancos	Caja	I. y E.
<u>3 Adquisición de Propieda- des</u>							
a)	Terrano	Escritura de Compra	Cheque	Póliza de Egre- sos	Terrenos	Bancos	I. y E.
b)	Construcción del Edi- ficio	Recibos- Factura	Cheque	Póliza de Egre- sos	Edificio	Bancos	I. r
c)	Inatallaciones del Edi- ficio	Recibos-Factura	Cheque	Póliza de Egre- sos	Gastos de Or- ganización e Inatallación	Bancos	

10	<u>4 Adquisición de Equipo</u>						
	a) Mobiliario y Equipo	Facturas	Cheque	Póliza de Egresos	Mobiliario y Equipo	Bancos	I. y E.
	b) Equipo de Reparto	Facturas	Cheque	Póliza de Egresos	Equipo de Reparto	Bancos	I. y E.
11	5 Entrega de depósitos para garantizar	Recibos-contratos	Cheque	Póliza de Egresos	Depósitos en Garantía	Bancos	I. y E.
12	6 Constitución de Fondos Fijos	Recibos de Entrega	Cheque	Póliza de Egresos	Fondos Fijos de Caja	Bancos	I. y E.
13	7 Incremento a los Fondos Fijos	Recibo de Entrada	Cheque	Póliza de Egresos	Fondos Fijos de Caja	Bancos	I. y E.
68	8 Títulos de Crédito por cobrar recibidos de personas que no son clientes	Copia del Documento	Cheque	Póliza de Egresos	Documentos por cobrar	Bancos a Intereses Cobrados por Anticipado	I. y E.
15	9 Pagos por anticipado de primas	Pólizas de Seguros y Fianzas	Cheque	Póliza de Egresos	Gastos pagados por Anticipado	Bancos	I. y E.
10	10 Compra de papelería	Facturas	Cheque	Póliza de Egresos	Gastos Amortizables y por aplicar	Bancos	I. y E.
18	11 Inversiones en Bonos y Valores	Títulos de Inversión	Cheque	Póliza de Egresos	Inversiones en Bonos y valores de inmediata realización	Bancos	I. y E.
19	12 Adquisición de mercancías:-----						
	a) Mediante pago al contado por la entrada al almacén	Remisión Factura	Orden de Compra	Nota de entrada al almacén	Almacén de Mercancías	Proveedores - Compras contado	A.
	- Por pago	Remisión Factura	Cheque	Póliza de Egresos	Proveedores Compras contado	Bancos	I. y E.
	b) A crédito en cuenta abierta	Remisión Factura	Pedido	Nota de entrada al almacén	Almacén de Mercancías	Proveedores	A.
	c) Aceptando documentos con cargo de Intereses						
	- Por la entrada al almacén	Remisión Factura	Orden de Compra	Nota de entrada al almacén	Almacén de Mercancías	Proveedores	A.

	- Por el registro de los Documentos	Copia de los Documentos	Documentos	Póliza de Diario	Proveedores e Intereses pag. por anticipado	Doctos. por Pagar., Doctos por Pagar a Largo plazo.	O.D
<b>III OBTENCION DE CAPITAL AJENO</b>							
20	1 Obtención de Préstamos Directos	Contrato de préstamo	Aviso de Crédito al Banco	Póliza de Ingreso	Bancos, Ints. Pag. por Ant. gar	Doctos. por Pagar	I. y E.
59	2 Deudas contraídas que no se refieran a compras de mercancías, Créditos otorgados o pasivos acum.	Recibo	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Acreedores Diversos	I. y E.
<b>IV INGRESOS Y ENTRADAS DE FONDOS</b>							
<b>Venta de Mercancía</b>							
	a) Al contado por el ingreso	Remisión Factura	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Cientes Ventas contado	I. y E.
	- Por el registro de la Venta	Remisión Factura	Remisión Factura	Remisión Factura	Cientes Ventas Contado	Ventas Contado	V.
	b) A crédito en cuenta Abierta	Remisión Factura	Pedido	Remisión Factura	Cientes	Ventas a Crédito	V.
	c) En abonos con cargo de Intereses y Gastos de Cobranza	Contrato de compra venta con reserva de dominio	Remisión Factura	Remisión Factura	Cientes por Ventas en Abonos por año (X)	Almacén de Mercancías, utilidades por realizar en ventas en abonos año (X)	
	2 Cobro de Documentos que no son a cargo de clientes	Reporte de Cobranza	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Doctos. por cob. Ints. por devengar año (X)	I. y E.
	Aplicación de los Intereses devengados s/Doctos. que no son a cargo de clientes	Cédula Analítica de Intereses cobrados por anticipado		Póliza de Diario	Intereses cobrados por anticipado	Intereses Ganados	O. D.
22	3 Registro mensual de costo de ventas	Tarjetas de Existencias	Remisión Factura	Póliza de Diario	Costo de Ventas	Almacén de Mercancías	O. D.
23	4 Registro Mensual de Costo de Ventas	Tarjetas de Existencias	Remisión Factura	Póliza de Diario	Costo de Ventas	Almacén de Mercancías	O. D.
62	5 Disminución a los Fondos Fijos	Recibo de entrada a caja	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Fondos Fijos de Caja	I. y E.
14	6 Supresión de los fondos Fijos	Recibos de entrada a caja	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Fondos Fijos de Caja	I. y E.

24	7 Supresión de los Fondos Fijos	Recibos de entrada a caja	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Fondos Fijos de Caja	I. y E.
	- Por ventas en Abonos	Recibos de entrada a caja	Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Clientes por Ventas en abonos año (X)	I. y E.
25	8 COBROS REALIZADOS A LOS CLIENTES						
	a) Por ventas a crédito	Reporte de cobranza	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Clientes	I. y E.
	b) Por Ventas en abonos	Reporte de cobranzas	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Clientes por Ventas en Abonos año (X)	I. y E.
26	9 Notas de crédito expedidas a los clientes por bonificaciones	Notas de Crédito		Nota de Crédito	Bonificaciones Descots. sobre ventas	Clientes	V.
27	10 Notas de crédito expedidas a los clientes por devoluciones	Nota de Crédito	Reporte de Entrada al almacén	Nota de Crédito	Devoluciones sobre ventas	Clientes	V.
28	II Registro del Costo de Ventas de las devoluciones y cancelaciones						
	- Por devoluciones o cancelaciones			Nota de Entrada al almacén	Almacén de Mercancías	Costo de Ventas	O. D.
29	12 Reíntegros a Clientes	Recibo del cliente	Cheque	Póliza de Egresos	Clientes	Bancos	I. y E.
57	13 Ventas de bonos y/o valores de inmediata realización						
	a) Con utilidad	Recibo de Entrada a Caja	Ficha de Depósito	Depósito Ingresos	Bancos	Inversiones en Bonos y Valores de Inmediata realiz.	I. y E.
	b) Con Pérdida	Recibo de Entrada a Caja	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Inversiones en Bonos y Valores de Inmediata realiz.	
30	14 Reembolsos hechos por los empleados por créditos otorgados	Recibos de Entrada a Caja	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Aduos de Funcionarios y empleados	I. y E.
31	15 Aplicación de los Intereses Devengados cobrados a los clientes en las ventas en abonos	Cédula de aplicación de Intereses cobrados por anticipado en ventas en Abonos		Póliza de Diario	Intereses por Devengar (año) X	Intereses Ganados	

32	16 VENTA DE MOBILIARIO Y EQUIPO						
	- Reportando Utilidad	Recibo de Entrada a Caja	Ficha de Depósito	Póliza de Diario	Deudores Diversos Depreciación acumulada de Mobiliario y Equipo	Mobiliario y Equipo	O. D.
	- Reportando Pérdida	Recibo de Entrada al Almacén	Ficha de Depósito	Póliza de Diario	Deudores Diversos Depreciación acum. de Mob. y Equipo, otros Gastos.	Mobiliario y Equipo	O. D.
33	17 Obtención de Ingresos diversos	Recibo de entrada de caja	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Otros Productos	I. y E.
70	18 Cargo a clientes de intereses moratorios	Cédula de cálculo de Intereses moratorios		Póliza de Diario	Clientes	Otros Productos	O. D.
61	19 Cobro a clientes de intereses moratorios	Recibo de entrada de caja	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Clientes	I. y E.
67	20 Anticipos recibidos de clientes	Recibo de entrada de caja	Ficha de Depósito	Póliza de Ingresos	Bancos	Anticipos de Clientes	I. y E.
34	21 Reembolsos que hagan los funcionarios o empleados por sobrantes de anticipos que les hayan hecho para gastos	Liquidación de Gastos	Ficha de Depósito	Póliza de ingresos	Bancos	Adeudos de Funcionarios y Empleados	I. y E.
64	22 Cancelación de cheques para los cuales haya transcurrido el período de prescripción o de obligación de pago	Conciliaciones Bancarias		Póliza de Ingresos	Bancos	Acreedores Diversos	I. y E.
	<u>V EGRESOS Y SALIDAS DE FONDOS</u>						
35	1 Erogaciones que efectúa la empresa en la distribución y venta de las mercancías conforme al presupuesto						
	a) Cuando los gastos se liquidan de inmediato	Recibos Factura	Vales de Caja Chica o cheque	Póliza de Egresos	Gastos de Venta	Bancos	I. y E.
	b) Cuando los gastos quedan pendientes de pago	Recibos Factura		Póliza de Diario	Gastos de Venta	Acreedores Diversos	O. D.

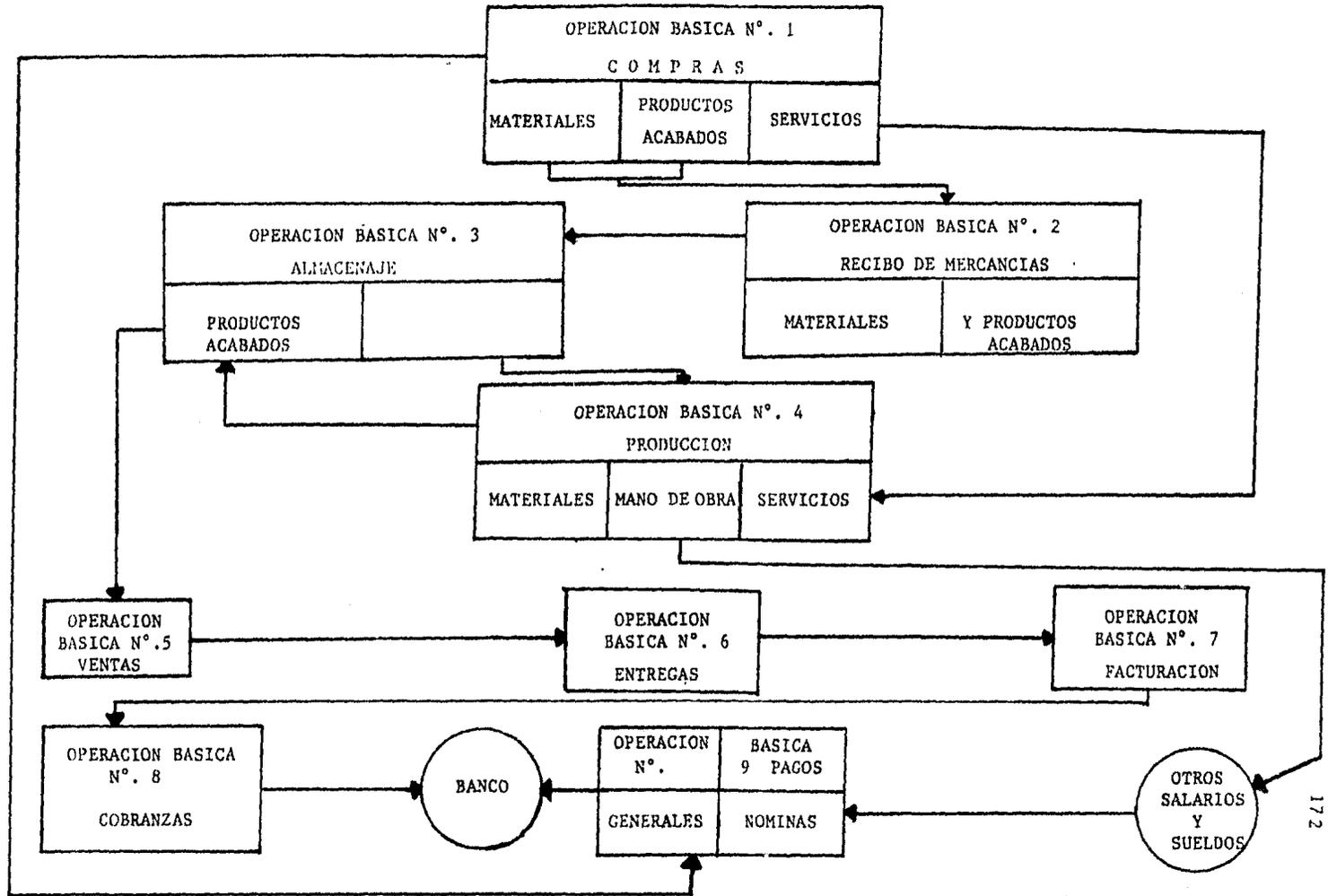
36	2 Erogaciones en que incurra la empresa por los diferentes gastos en las oficinas						
	a) Cuando los gastos se liquiden de inmediato	Recibos Factura	Vales de caja chica o cheque	Póliza de Egresos	Gastos de Administración	Bancos	I. y E.
	b) Cuando los Gastos quedan pendientes de pago	Recibos Factura		Póliza de Diario	Gastos de Administración	Acreedores Diveros	O. D.
37	3 Impuesto sobre la Renta - que mensualmente sea estimado	Calendario de Obligaciones Fiscales		Póliza de Diario	Impuesto sobre la Renta	Provisión para el pago del Impuesto sobre la Renta	O. D.
38	4 Anticipos del Impuesto sobre la Renta	Copias de las declaraciones fiscales	Calendario de obligaciones fiscales	Póliza de Egresos	Anticipo del Impuesto sobre la Renta	Bancos	I. y E.
39	5 Comisiones sobre ventas	Relación cálculo de comisiones	Remisión Factura	Póliza de Diario	Gastos de Venta	Comisiones por pagar	O. D.
40	6 Cancelación de las cuentas por cobrar que se consideran incobrables	Autorización escrita del Gerente General	Cuentas y Documentos por cobrar	Póliza de Diario	Gastos de Administración	Clientes adeudados de funcionarios y empleados, Documentos por Pagar	O. D.
41	7 Registro de la Nómina tanto del personal, como el de las oficinas generales	Nómina	Relaciones de Asistencia	Póliza de Diario	Gastos de Venta y Gastos de Administración	Acreedores Diveros Imptos. por Pagar, Adeudos de funcionarios y empleados	O. D.
42	8 Registro del Pasivo Acumulado por los Impuestos que afectan a la empresa	Calendario de Obligaciones Fiscales		Póliza de Diario	Gastos de Venta, Gastos de Administración	Impuestos por Pagar	O. D.
43	9 PROVISIONES MENSUALES PARA LA DEPRECIACION DE:						
	a) Edificio	Célula de cálculo de depreciaciones		Póliza de Diario	Gastos de Venta y Gtos. de Administración	Depreciación acumulada del edificio	O. D.
	b) Mobiliario y Equipo	Célula de cálculo de depreciaciones		Póliza de Diario	Gtos. de Venta Gtos. de Admón	Deprec. acum. de Mob. y Equipo	O. D.
44	10 Amortización mensual de los Gastos de Amortización e Instalación	Célula de cálculo de Amortizaciones		Póliza de Diario	Gastos de Venta Gastos de Administración	Amortización acumulada de Gtos. de Organización e Instalación	O.

45	11 Préstamos otorgados al personal	Solicitud de Préstamo	Cheque	Póliza de Egresos	Adeudos de Funcionarios y Empleados	Bancos	I. y E.
46	12 Anticipos para Gastos hechos a funcionarios y empleados	Autorización escrita de la Gerencia Administrativa	Cheque	Póliza de Egresos	Adeudos de Funcionarios y Empleados	Bancos	I. y E.
71	13 Registro de los gastos efectuados por los funcionarios y empleados	Liquidación de Gastos		Póliza de Diario	Gastos de Venta Gastos de Administración	Adeudos de Funcionarios y Empleados	O. D.
47	14 Anticipos efectuados a terceros por prestación de servicios	Recibo	Cheque	Póliza de Egresos	Deudores Diversos	Bancos	I. y E.
48	15 Aplicaciones mensuales a gastos de los conceptos de pagos anticipados	Cédula de aplicación gastos pagados por anticipados		Póliza de Diario	Gastos de Venta y Gastos de Administración	Gastos Pagados por Anticipado	O. D.
49	16 Pagos a Proveedores	Facturas	Cheque	Póliza de Egresos	Proveedores	Bancos	I. y E.
50	17 Pago de documentos por pagar a Bancos	Documentos por Pagar	Cheque	Póliza de Egresos	Documentos por Pagar	Bancos	I. y E.
51	18 Devoluciones a Proveedores	Nota de Devolución a Proveedores		Póliza de Diario	Proveedores	Almacén de Mercancías	A.
52	19 Provisión mensual para pago anual de la participación a los trabajadores en las utilidades	Cédula de cálculo de participaciones		Póliza de Diario	Participación a los trabajadores en las utilidades	Provisión para participación de los trabajadores en las utilidades	O. D.
53	20 Provisión mensual para el pago anual de gratificaciones al personal	Cédula de cálculo de gratificaciones		Póliza de Diario	Gastos de Venta Gastos de Administración	Provisión para gratificaciones al personal	O. D.
54	21 Descuentos sobre compras	Factura		Póliza de Diario	Proveedores	Otros Productos	O. D.
58	22 Anticipos hechos a cuenta de comisiones	Solicitud de Anticipo	Cheque	Póliza de Egresos	Adeudos a Funcionarios y empleados	Bancos	I. y E.
60	23 Pago de impuestos	Declaraciones Fiscales	Cheque	Póliza de Egresos	Imptos. por Pagar	Bancos	I. y E.
63	24 Pago de impuestos	Declaraciones Fiscales	Cheque	Póliza de Egresos	Imptos. por Pagar	Bancos	I. y E.
65	25 Comisiones Pagadas a Bancos	Aviso de Cargo del Banco	Reporte Diario de Ingresos y Egresos	Póliza de Egresos	Gastos Financieros	Bancos	I. y E.
66	26 Registro de cheques devueltos por falta de fondos o por cualquier otra causa	Aviso de Devolución de Cheque	Reporte Diario de Ingresos y Egresos	Póliza de Egresos	Deudores Diversos	Bancos	I. y E.

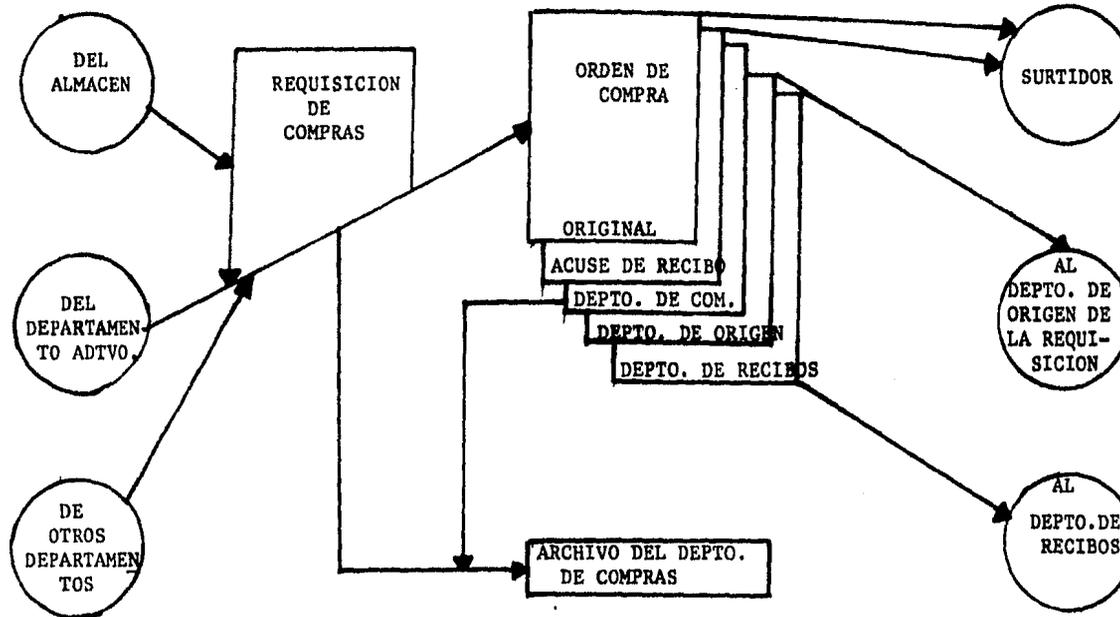
72	27 Reembolsos que hace la empresa a funcionarios y empleados	Liquidación de Gastos	Cheque	D. E.	Adeudos a Funcionarios y Empleados	Bancos	I. y E.
35	28 Traspaso a resultados, al cierre del ejercicio de las cuentas de resultados Deudoras y Acreedoras	Asientos de Cierre	Hoja de Trabajo	Póliza de Diario	Ventas Contado Ventas a Crédito, Utilidades realizadas en Ventas en abonos otros productos e Intereses Ganados	Bonificaciones y Descuentos s/v, costo de ventas, Gastos de Ventas Gastos de Administración, Gastos financieros, Otros Gastos, Gastos Resultado del Ejercicio	O. D.
56	30 Aplicación de la Utilidad o Pérdida obtenida en el ejercicio de conformidad con lo estipulado en la escritura constitutiva	Acta de Asamblea	Proyectos de Aplicación de los resultados	Póliza de Diario	Resultado del Ejercicio	Reserva Legal Reserva de Previsión, Remanente de ejercicios anteriores. Acreedores Diversos	O. D.

**9.7 DIAGRAMAS Y FORMAS. TANTO DE ORGANIZACION COMO DE ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS**

a) DIAGRAMA FUNCIONAL DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD



b) COMPRAS



REGISTRO BASICO:  
FUENTE DE DATOS:

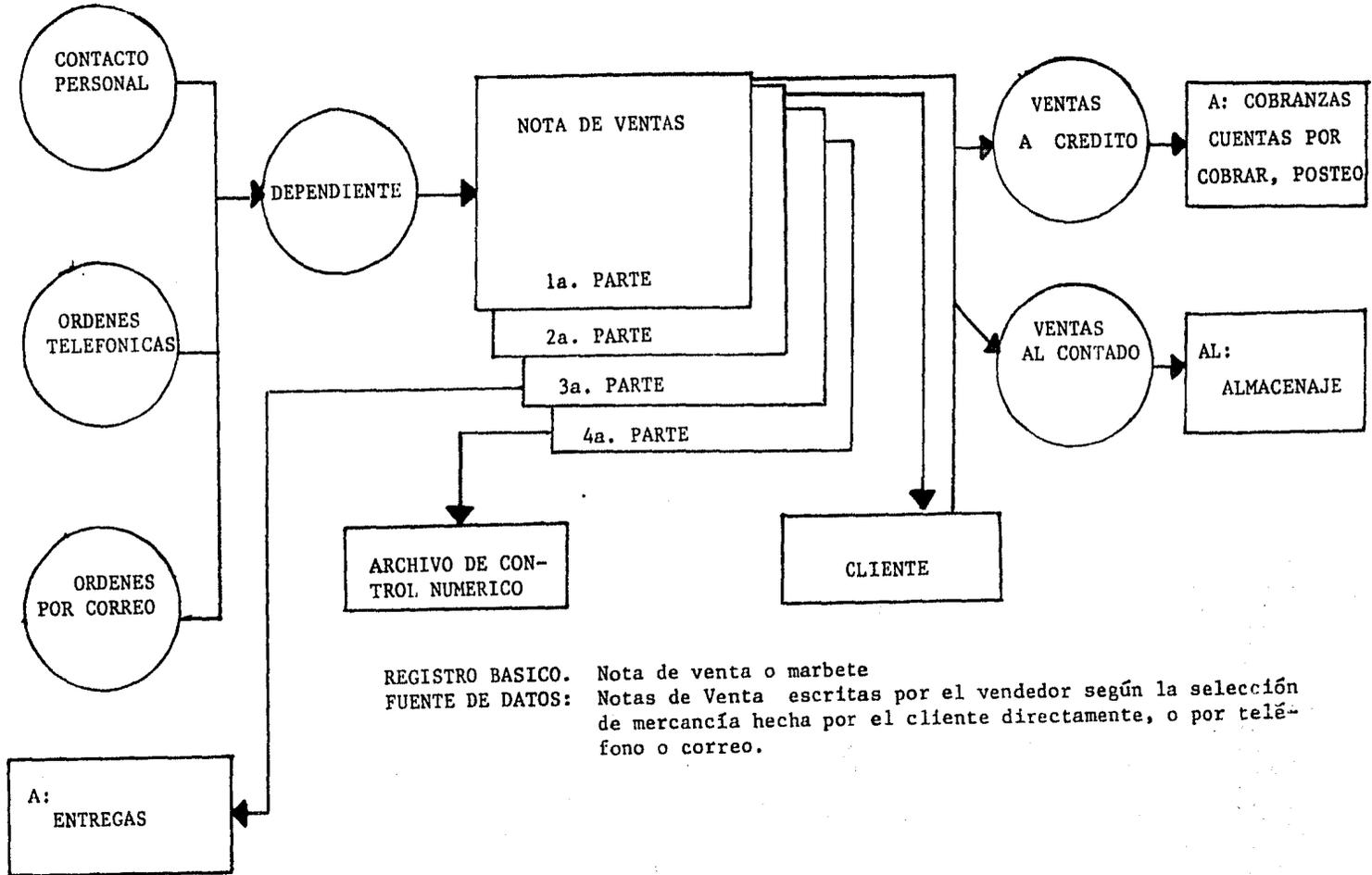
La orden de compra

1. Compras para existencia.- Se originan por los documentos que turna la sección del Depto. de Almacén encargado de mantener el nivel de las existencias.
2. Compras para producción. Estas se originan por las requisiciones que turnan los diferentes Deptos. de la fábrica.

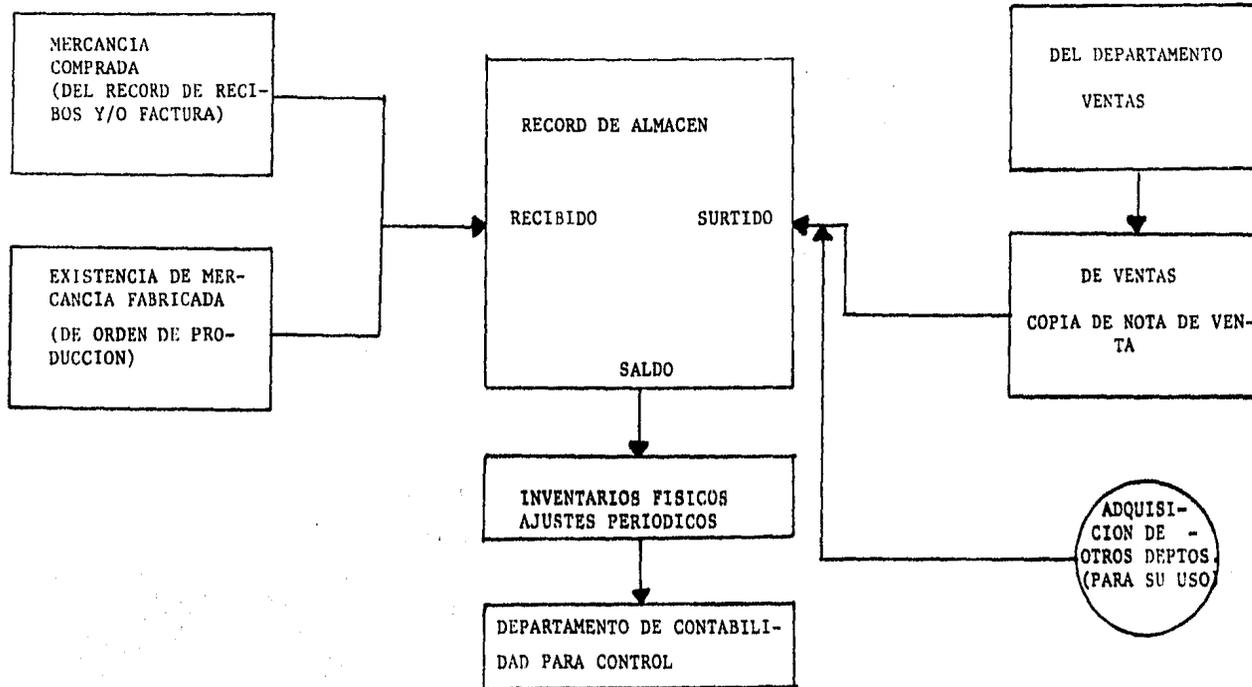
TRASMISION DE DATOS:

1. En negocios pequeños, cada Depto. expide directamente sus propias órdenes de compra.
2. En empresas grandes las requisiciones de todos los deptos. Son turnadas al Depto. de Compras, en la cual expedirá todas las órdenes de compra.

c) VENTAS



d) ALMACENAJE



REGISTRO BASICO: Record de Existencias

FUENTE DE DATOS: 1.- Entradas:

- a) por compras. del reporte de entrada o de la factura del Proveedor
- b) por producción. De las órdenes de producción

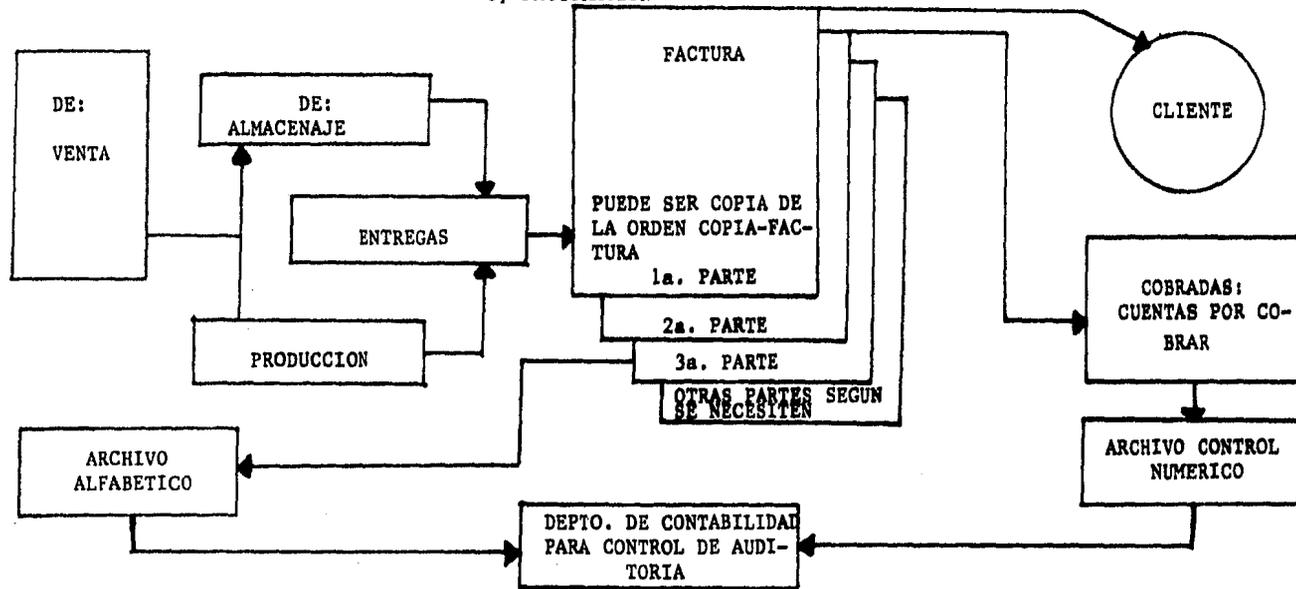
2.- Salidas:

- a) por ventas. De la copia de la nota de venta
- b) para uso interno. De las requisiciones

CONTROL DE EXISTENCIAS: Segun las necesidades del negocio pueden llevarse a) Tarjetas Usuales

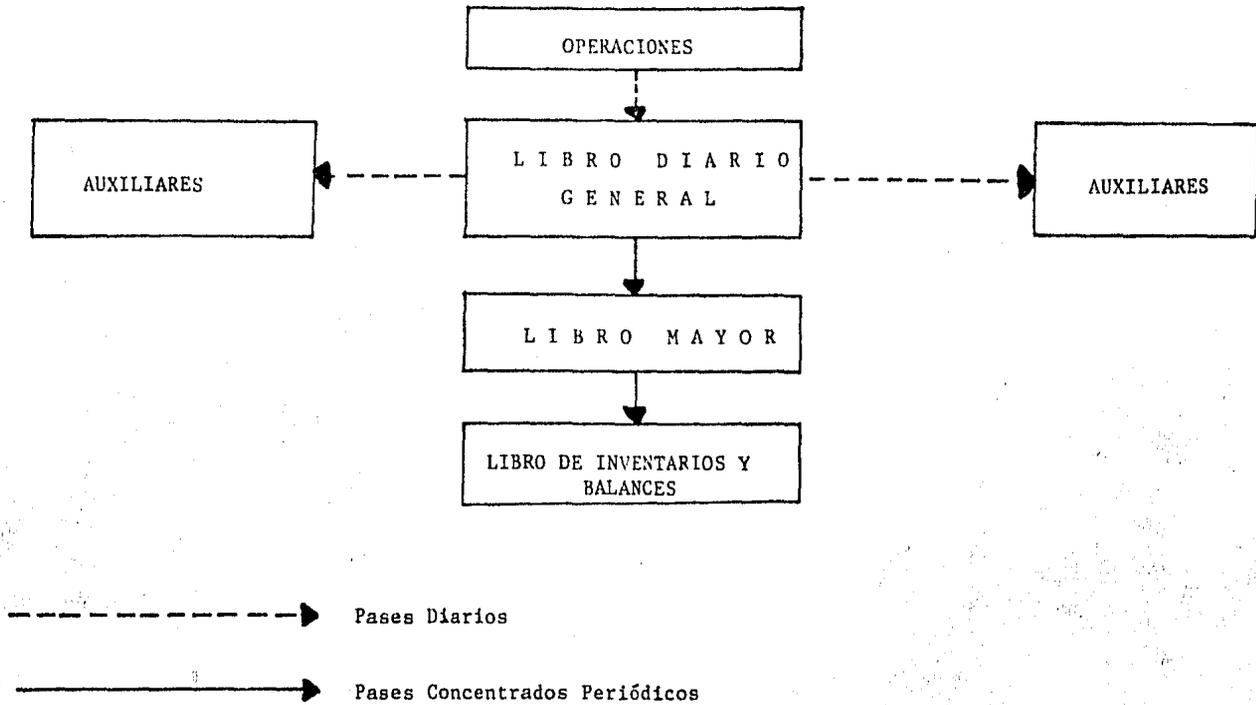
- b) Carpetas con tarjetas , c) Kardex

e) FACTURACION



- FUENTE DE DATOS: 1.- Los datos para la Facturación tienen su origen en el Depto. de Ventas: Cuando este expide la orden de venta
- 2.- Pueden presentarse en las siguientes formas:  
 a) En copia de la orden del agente vendedor  
 b) En copia de una forma combinada de orden y factura

f) GRAFICA DE LOS LIBROS DE CONTABILIDAD



g) LIBRO DIARIO

FECHA	CONCEPTO	F	DEBE	HABER

**CARACTERISTICAS:**

1. Como su nombre lo indica; sirve para registrar diariamente las operaciones que realiza una empresa.
2. En este diario; cada operación queda descrita en forma completa; es decir, aparece la fecha, el número de asiento, la cuenta de cargos , la cuenta de abono y la redacción que explica la operación.

## hJ LIBRO MAYOR

NOMBRE DE LA CUENTA

F E C H A	CONTRACUENTAS	F	DEBE	HABER	SALDO

## CARACTERISTICAS:

1. El libro mayor es aquel que recibe del diario de contabilidad sintética o extractada, es decir, solo aparecen los resúmenes de los movimientos que tengan las Cuentas en el Diario.
2. Los saldos obtenidos del mayor, son la base para formular las balanzas - de comprobación y con posterioridad a los mismos los Estados Financieros

1) LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES

FECHA	CONCEPTO	DEBE	HABER	FECHA	CONCEPTO	DEBE	HABER

**CARACTERISTICAS:**

1. Este libro sirve para registrar en él los balances anuales y la descripción de los inventarios.
2. Muestra la situación financiera de una empresa.

j] MAYOR AUXILIAR DE ALMACEN

BODEGA \_\_\_\_\_

ARTICULO \_\_\_\_\_

CASILLERO \_\_\_\_\_

UNIDAD \_\_\_\_\_

CLAVE \_\_\_\_\_

PIEZA \_\_\_\_\_

FECHA	REFE- RENCIA	MOVIMIENTO EN ESPECIE			COSTO DE ADQUISICION	COSTO DE SALIDA	MOVIMIENTO EN VALORES		
		ENTRADA	SALIDA	EXISTEN- CIA			ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA

k] MAYOR AUXILIAR DE CLIENTES

N O M B R E:

FECHA	CONCEPTO	REF.	DEBE		HABER		SALDO	

L[ MAYOR AUXILIAR DE PROVEEDORES

N O M B R E:

FECHA	C O N C E P T O	REF.	DEBE	HABER		SALDO	

m] MAYOR AUXILIAR DE DOCUMENTOS POR COBRAR

FECHA 19__	NUM. DE ORDEN	CLASE DE DOCUMENTOS	NUM. DE DOCUMENTO	A CARGO DE:	VALOR NOMI NAL DEL DO CUMENTO	FECHA DE VENCIMIENTO	FECHA DE COBRO	OBSERVACIONES

n] MAYOR AUXILIAR DE DOCUMENTOS POR PAGAR

FECHA 19__	NUM.DE ORDEN	CLASE DE DOCTOS.	NUM. DEL DOCUMENTO	A FAVOR DE:	VALOR NOMI- NAL DEL DO- CUMENTO	FECHA DE VEN- CIMIENTO	FECHA DE PAGO	OBSERVACIONES	

n] MAYOR AUXILIAR GENERAL DE GASTOS

GASTOS DE VENTA					GASTOS DE ADMINISTRACION							
FECHA 19__	ASIENTO No.	SUELDOS DE VEN- DEDORES	PROPA- GANDA	EMPAQUE EMBASE Y ENTREGA	SUELDOS	RENTA	LUZ Y CALEF.	EFEKTOS DE ESCRITO- RIO	CORREOS Y TELEGRA- FOS	AMORT. DE GASTOS DE INST.	DEPRE- CIACION DE EQUIPO	SEGUROS

GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS				OTROS GASTOS Y PRODUCTOS			
ASIENTO No.	INTERESES	CUENTAS INCOBRA- BLES	CAMBIOS	DESCUENTOS S/ COMPRAS	DESCUENTOS S/ VENTAS	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVO FIJO	R E N T A S

## o] DIARIO DE COMPRAS

FECHA	PROVEE- DOR	COMPROBANTE N°.	TOTAL	MATERIAS PRIMAS-	ACCESORIOS	PAPELERIA	V A R I O S	
							CUENTA	CANTIDAD

p] DIARIO DE VENTAS

FECHA	FACTURA	C L I E N T E	IMPORTE DE VEN- TAS

## q] DIARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS

FECHA	ORDEN N°.	PRODUCTOS TERMINADOS DEBE	MATERIALES EN PROCESO HABER	TRABAJO EN PROCESO HABER	GASTOS DE PRO- DUCCION Y PRO- CESO HABER

NUM. DE ETIQUETA	FECHA	CLASE DE TRANSACCION	NOMBRE DEL CLIENTE Y DIR.	AGENTE VENDEDOR	CANTIDAD RECIBIDA	IMPORTE DE LA VENTA	IMPORTE DEL DEPÓSITO	IMPORTE C.O.D.	ANEXO	APROBACION DEL CREDITO	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE	IMPUESTOS
INSPECCION:			INSTRUCCIONES DE ENVIO:				FIRMA DEL COMPRADOR:								
_____			_____				_____								

s) OTRAS VENTAS

NUMERO DEL PEDIDO	NUMERO DEL PEDIDO DEL CLIENTE	FECHA DEL PEDIDO	VENDIDO A:	DIRECCION	INSTRUCCIONES DE EMBARQUE	ENTREGA PROMETIDA	VENDEDOR	CONDICIONES	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	EXTENSION

INSTRUCCIONES ESPECIALES:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

FIRMA DEL COMPRADOR:

\_\_\_\_\_

## t) FACTURACION ENCABEZADOS

FECHA DE FACTURA	NUMERO DE FACTURA	NUM. DEL PEDIDO DEL CLIENTE	NUM. DE LA ORDEN DE PRODUCCION	NOMBRE DEL CLIENTE	DIRECCION DEL CLIENTE	EMBARCADO A:	FECHA DE EMBARQUE	VIA	CONDICIONES	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE

u] NOMINA DE SALARIOS

LISTA DE RAYA			HECHA POR:				REVISADA POR:				AUDITADA POR:		SEMANA N°.			
DE LA SEMANA TERMINADA EN													HOJA N°.			
N°.	NOMBRE	OCUPACION	D	L	M	M	J	V	S	DIAS	CUOTA DIARIA	MONTO SEMANARIO	TOTAL DEL DEPTO.	DEDUCCIONES		LIQUIDO PAGADO
														ADELANTO	IMPUESTOS	

v] TARJETA ACUMULATIVA DE SUELDOS Y SALARIOS

TARJETA DE SUELDOS Y SALARIOS							
NOMBRE _____							
AÑO _____							
SEMANA N°.	SALARIO REGULAR	SALARIO ADICIONAL	D E D U C C I O N E S				LIQUIDO PAGADO
			I. S.R.	SEGURO SOCIAL			
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							

<b>w] PEDIDO DEL PROVEEDOR</b>				
NOMBRE Y DIRECCION DEL PROVEEDOR		<u>LUGAR Y FECHA</u>		
		<u>PEDIDO N°.</u>		
		<u>VIA DE EMBARQUE</u>		<u>AEREO</u> <u>TERRESTRE</u> <u>MARITIMO</u>
CANTIDAD	UNIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL

<b>PLAZO:</b>		<b>DIAS:</b>
---------------	--	--------------

_____ COMPRADOR	_____ JEFE DE COMPRAS	_____ CONTRALOR
--------------------	--------------------------	--------------------

x] <u>RECEPCION DE MATERIALES</u>		INFORME No.		
<u>NOMBRE DEL PROVEEDOR</u>		<u>LUGAR Y FECHA</u> <u>REMISION No.</u> <u>VIA DE EMBARQUE</u> <u>PEDIDO No.</u>		
PARTIDA	CLAVE	CANTIDAD	CONCEPTO	TOTAL
PLAZO:		RECEPCIONISTA DE MATERIAL:		
FACTURA No.	FORMULO	REVISO	AUTORIZO	

y) RECHAZO DE MATERIAL DEFECTUOSO	N°.
<u>LUGAR Y FECHA</u> <u>NOMBRE DEL PROVEEDOR</u> <u>CANTIDAD RECHAZADA</u>	
<u>N° . DE REMISION Y FACTURA</u> <u>N° . DEL INFORME DE RECEPCION</u> <u>ESPECIFICACIONES TECNICAS</u> <u>DEL RECHAZO</u>	
<u>FECHA DE LA REMISION</u> <u>PERSONA QUE REVISO</u> <u>FECHA DE LA DEVOLUCION DEL MATERIAL</u> <u>FIRMA DE CONFORMIDAD DEL PROVEEDOR</u>	



## a-1] FACTURA

NOMBRE Y DIRECCION DEL CLIENTE		FACTURA	No. FECHA
PEDIDO No.		REMISION No.	
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	TOTAL



c-1) TARJETAS DE CONTROL DE ASISTENCIA

EMPLEADOS							
N°. _____							
NOMBRE _____							
_____ QUINCENA DE _____ 19____							
1o. 2o.		MAÑANA		TARDE		EXTRA	
Q.	Q.	ENT.	SAL.	ENT.	SAL.	ENT.	SAL.
1	25						
2	26						
3	27						
4	28						
5	29						
6	30						
7	31						
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							

OBREROS					
N°. _____					
NOMBRE _____					
OCUPACION _____			SUELDO DIARIO: _____		
SEMANA DEL _____ DE _____		AL _____ DE _____		19 _____	
PERCEPCIONES			DEDUCCIONES		
CLAVE \$ _____		CLAVE \$ _____			
CLAVE \$ _____		CLAVE \$ _____			
	ORDINARIO		EXTRAORDINARIO		OBSER-
DIA	ENT.	SAL.	ENT.	SAL.	VACIONES
L					
M					
M					
J					
V					
S					
D					
TIEMPO EXTRA			FIRMA DEL TRABAJADOR _____		



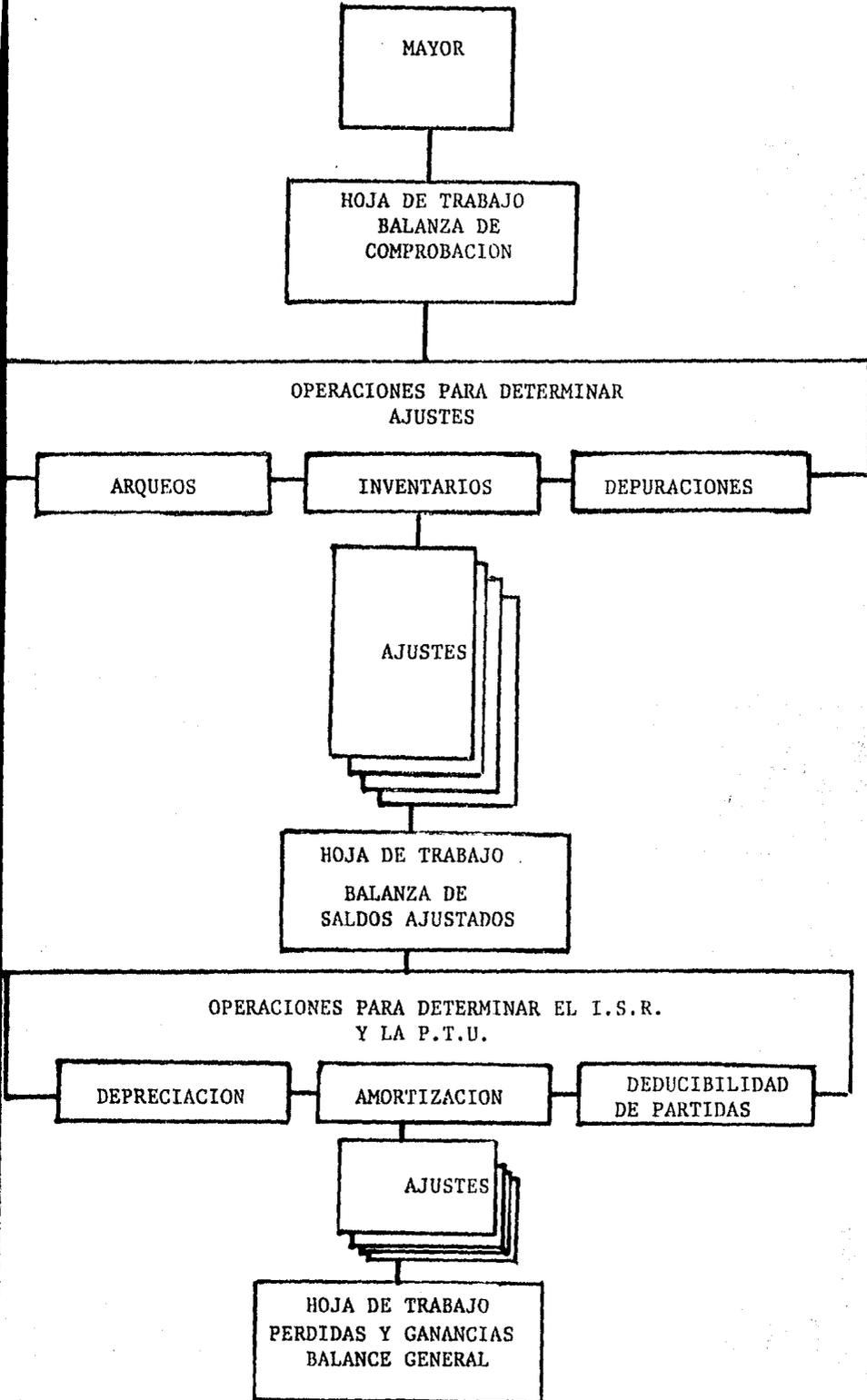
e-1] CONTROL DE MERCANCIAS  
VALORES

FECHA	REFERENCIA	ABASTECIDAS	CANTIDADES			COSTO	COSTO PROMEDIO
			PEDIDOS	RECIBIDOS	PENDIEN TES		

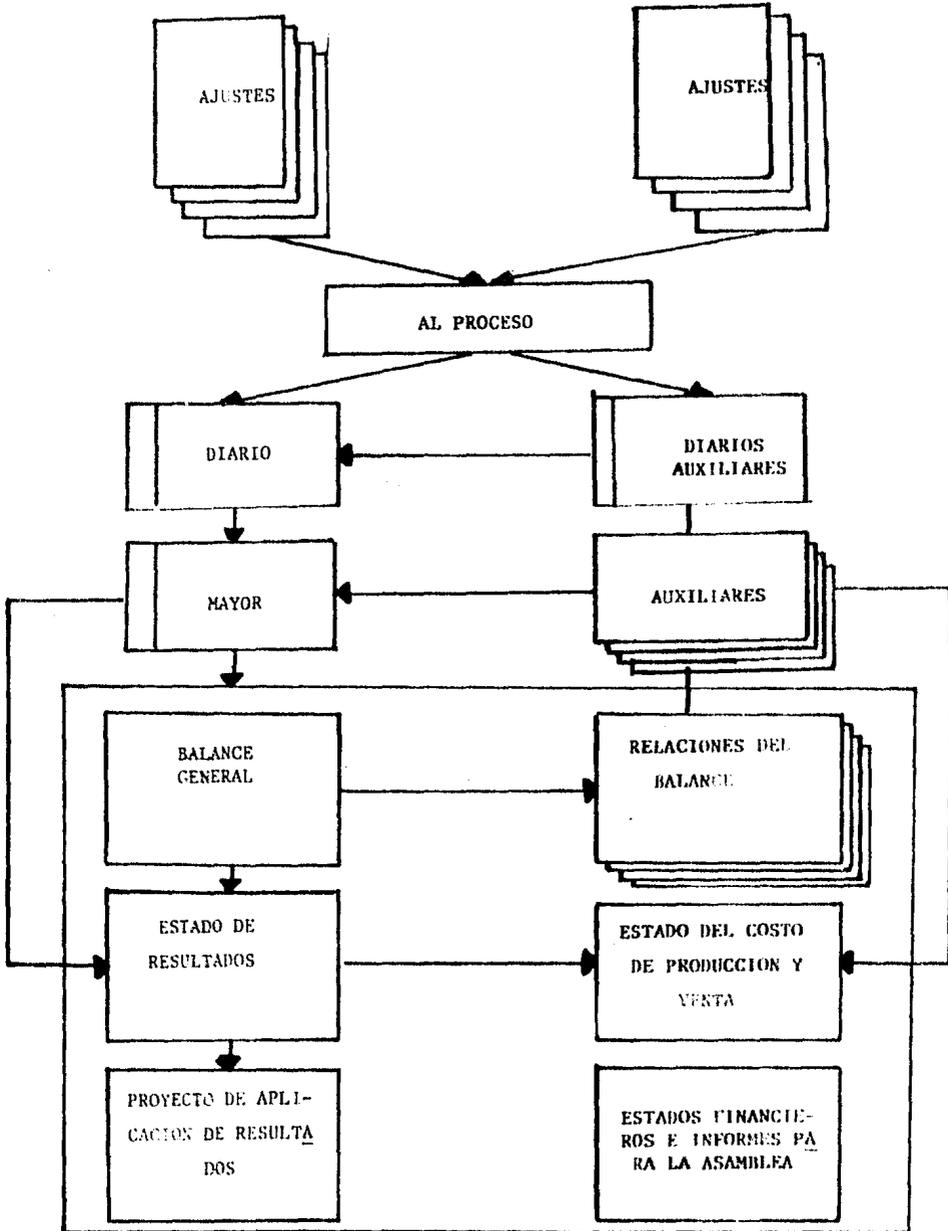
f-1] CONTROL DE EXISTENCIAS DEL ALMACEN

FECHA	REFERENCIA	ENTRADAS	SALIDAS	EXISTENCIA

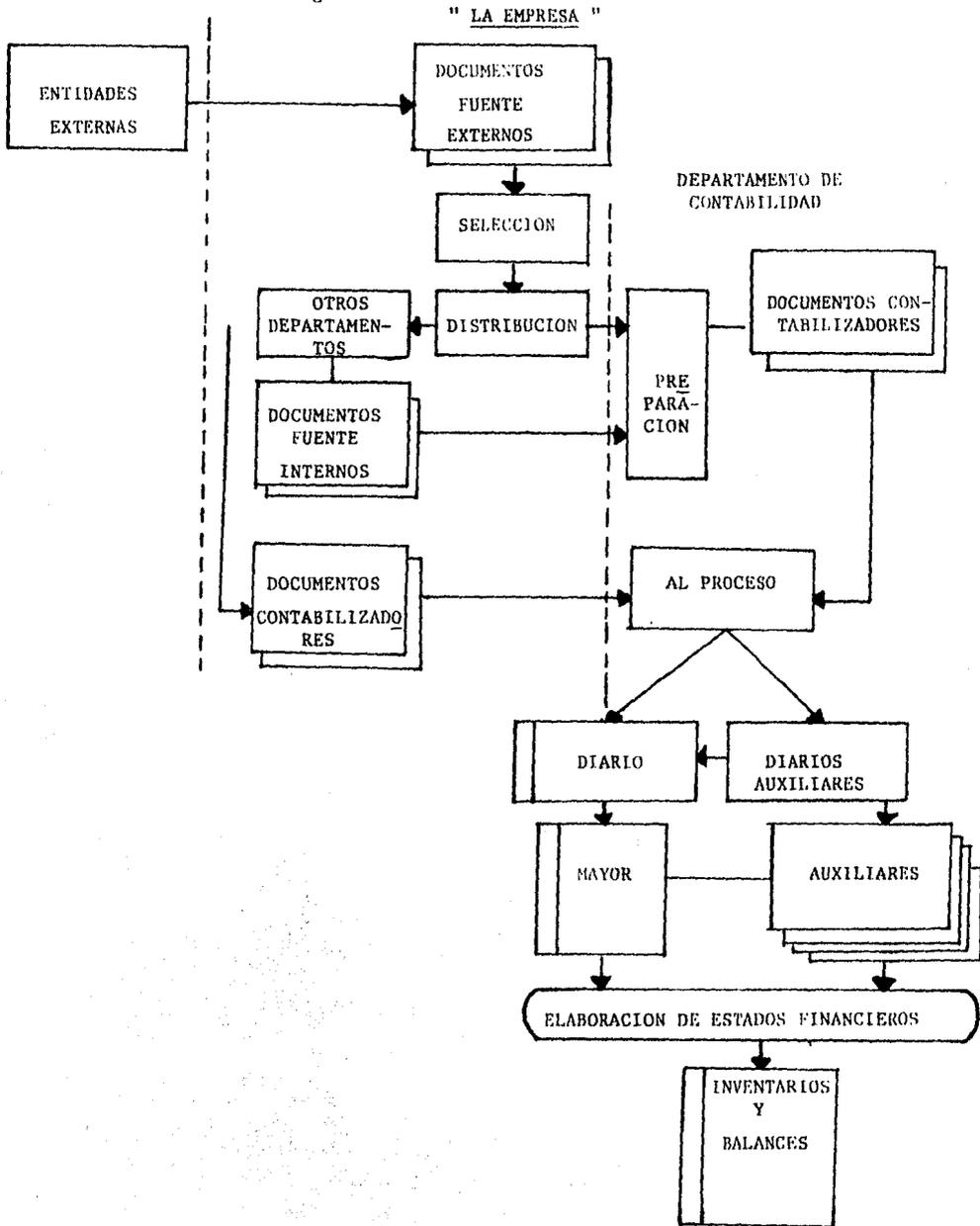
a) FORMULACION DE ESTADOS FINANCIEROS: Etapa preparatoria



FORMULACION DE ESTADOS FINANCIEROS: Ajustes a los registros, y formulación de los estados financieros para la asamblea de accionistas



ESTADOS FINANCIEROS : Elaboración de estados financieros, como resultado del proceso de la información documental contenida en los registros.





## 2. PRESENTACION ESQUEMATICA DEL ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS DEL (Fecha inicial y Final del Ejercicio.)

- Ingresos Propios del Giro
- Costos Propios del Giro
  
- Resultado Bruto
- Gastos Operativos
  
- = Resultado de Operación
- Ingresos Extraordinarios
- Gastos Extraordinarios
  
- Resultado Neto
- Impuesto sobre la Renta
- Participación a Trabajadores

Utilidad Después de Impuestos

3. PRESENTACION ESQUEMATICA DEL ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION  
Y COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDI  
DO (De un Ejercicio)

- Inventario Inicial de Materia Prima
- + Compras de Materia Prima Disponible
  
- = Materia Prima Disponible
- Existencia o Inventario Final de Materia Prima
  
- Materia Prima Consumida
- + Inventario Inicial de Producción en Proceso
- + Obra de Mano Utilizada
- + Otros Gastos de Fabricación
  
- = Producción en Proceso Disponible
- Existencia Final de Producción en Proceso
  
- = Costo de Producción de Productos Terminados
- + Inventario Inicial de Productos Terminados
  
- = Producción Terminada Disponible
- Inventario Final de Productos Terminados
  
- = Costo de Producción de lo Vendido

**4. ESQUEMA DEL PROYECTO DE APLICACION DE UTILIDADES****ESQUEMA DE APLICACION DE UTILIDADES****Utilidades por Aplicar del Ejercicio****+ Utilidades por Aplicar de Ejercicios Anteriores****= Total de Utilidades por Aplicar****Aplicación Propuesta:****RESERVAS****Legal****+ Otras Reservas****GRATIFICACIONES :****Consejo de Administración****+ Comisarios****DIVIDENDOS:****Acciones Privilegiadas****+ Bonos de Fundador****+ Acciones de Goce****+ Acciones Ordinarias****PENDIENTE DE APLICACION****= Total**

5. ESQUEMA DE ELABORACION DEL ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA:"

ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA

Origen de Recursos

PROPIOS:

+ UTILIDADES

+ DISMINUCIONES DEL ACTIVO

AJENOS:

+ AUMENTOS DE PASIVO

+ AUMENTOS DE CAPITAL

= Total de Recursos Obtenidos

APLICACION DE RECURSOS

PERDIDAS

+ AUMENTOS DE ACTIVO

+ DISMINUCIONES DE PASIVO

+ DISMINUCIONES DE CAPITAL

= Total de Recursos Aplicados

BIBLIOGRAFIA

1. PLANIFICACION, ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA  
LEONARDO RODRIGUEZ  
SOUTH-WESTERN PUBLISHING-CO
2. ORGANIZACION CONTABLE DE LA EMPRESA  
JAIME A. ACOSTA ALTAMIRANO  
E.S.C.A.
3. SISTEMAS DE CONTABILIDAD  
CECILIA GILLESPIE. ED.  
E.C.A.S.A.
4. LA INTERVENCION DEL C.P. EN LA EMPRESA PEQUEÑA  
TESIS. GUZMAN BLANCO MARIO  
ARMANDO.  
U.N.A.M.
5. LA PEQUEÑA EMPRESA Y MEDIANA EMPRESA Y LOS BIENES DE CAPITAL  
TESIS  
U.N.A.M.
6. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
VICTOR LAZARO. EDIT. DIANA
7. ORGANIZACION  
FEDERICO FRICKNECHT  
EDIT. EL ATENEO