

875208 6
29



- UNIVERSIDAD VILLA RICA -

Facultad de Contaduría y Administración
Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

ANALISIS DE UNA DISTRIBUIDORA DE MOTORES PERKINS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

Ninfa Lilia Villanueva Bustamante

DIRECTOR DE TESIS

C.P. MBA. Ramón Ríos Espinoza

REVISOR DE TESIS

Ing. MBA. Flavio Guzmán Trujillo



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

	Página
Introducción.....	1
CAPITULO I	
Estudio Preliminar	
1. De Motores Perkins.....	3
1.1 Breve Historia.....	3
1.2 Importancia de sus productos en la actualidad....	4
2. De la Distribuidora Perkins.....	6
2.1 Concepto de Distribuidora.....	6
2.2 Forma de Constitución.....	6
2.3 Obligaciones Generales.....	11
CAPITULO II	
Organización en General	
1. Concepto de Organización.....	13
2. Principios de Organización.....	15
3. Tipos de Organización.....	19
4. Gráficas de Organización.....	22
5. Organigrama de la Distribuidora.....	24
6. Descripción de Funciones.....	26
CAPITULO III	
Organización Contable	
1. Concepto de Organización Contable.....	42
2. Catálogo de Cuentas.....	45
3. Documentos Contabilizadores.....	53
4. Sistema de Contabilidad.....	58
5. Estados Financieros.....	67
CAPITULO IV	
Conclusiones.....	85
Bibliografía.....	86

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

La práctica adquirida durante varios años que llevo laborando en una compañía distribuidora constituida en una Sociedad Anónima que se dedica a la compraventa de motores y refacciones Perkins con taller de servicio, donde ha tenido la oportunidad de aplicar los conocimientos que me brindaron mis maestros durante mi carrera universitaria, fueron el principal motivo para que yo escogiera este tema, que me permito -- desarrollar en mi Tesis y con el cual espero obtener el título de Contador Público.

A continuación expongo la forma en que desarrollaré mi tema:

Para poder explicar la organización administrativa y contable de una empresa distribuidora de Motores Perkins, - considero que es necesario, dar primero, un marco general de lo que es la empresa fabricante, sus productos, y, sus objetivos que se ha propuesto alcanzar entre los que se encuentran:

- a) Producir mas y mejor
- b) Permanecer y crecer en el mercado
- c) Obtener utilidades satisfactorias para la empresa
- d) Ofrecer al personal oportunidades de desarrollo económico y profesional
- e) Contribuir al bienestar económico y social mediante la aportación de bienes

contando para lograrlos de un equipo humano con actitudes de apertura, creatividad y acción efectiva con quienes ha cele--

brado un convenio de productividad compartida que distribuye en partes iguales los beneficios derivados de la optimización del tiempo-hombre-producto y de una Red de Distribuidores que se define a sí misma como un conjunto de recursos humanos, ma teriales, financieros, técnicos y profesionales situados en toda la República y destinados a hacer llegar a manos del usuario los productos de la empresa Motores Perkins, que por tener fines comunes a la empresa trabaja como una extensión de la presencia de la misma en todo el país.

Expuestos los conceptos anteriores se comprenderá la necesidad de la empresa fabricante de contar con una Red de Distribuidores, así como las obligaciones que estos distribuidores contraen al celebrar el contrato de distribución.

Constituida la empresa distribuidora, el siguiente paso consistirá en organizarla, para lo cual será necesario conocer primero los conceptos de lo que es organización, los tipos de organización que hay y las bases y principios que hay que observar, para posteriormente aplicarlos a la distribuidora estableciendo un esquema de organización de la distribuidora a través de la elaboración de su organigrama y con el fin de dejar bien definidos los campos de autoridad y responsabilidad de cada puesto.

Como último paso y de acuerdo a las características de la empresa estableceré el sistema contable que considero sea el más conveniente.

C A P I T U L O I

ESTUDIO PRELIMINAR

1. DE MOTORES PERKINS

1.1 Breve historia

1.2 Importancia de sus productos en la actualidad

2. DE LA DISTRIBUIDORA PERKINS

2.1 Concepto de distribuidora

2.2 Forma de constitución

2.3 Obligaciones generales

1. MOTORES PERKINS

1.1 Breve Historia

Debido a la gran aceptación que obtienen sus motores a diesel en Gran Bretaña, lugar donde la fábrica por primera vez en 1938, la empresa Motores Perkins empieza su expansión por todo el mundo, y es así, como se introduce en México en el año de 1966 a través de la compañía Chrysler de México.

En un principio la empresa estuvo establecida en la Ciudad de México y solo se dedicaba a ensamblar los motores los cuales eran importados.

Con la nacionalización de la industria automotriz, la empresa pasa a ser posesión de la compañía Dina Nacional, en donde se empiezan a fabricar partes y motores.

Posteriormente, apoyándose en su imagen de empresa rentable y eficiente, ingresa a la bolsa de valores, adquiriendo gran parte de sus acciones el Gobierno Federal, además de empresas como Massey Ferguson Netherland, Chrysler de México, S.A. y accionistas particulares, lo que la convierte en una empresa Parastatal que ocupa en la actualidad un relevante lugar entre las cien empresas más grandes de México, que no solo tiene penetración en el mercado de todo el país a través de su Red de Distribuidores, sino que, además, exporta sus productos a nueve países de Centro y Sudamérica.

Actualmente se encuentra situada en una extensión de 150,000 m², en la zona industrial de Toluca, Edo. de México con una planta de manufactura compuesta de laboratorios químicos, metalúrgicos, de bombas de inyección, de pruebas -

de motores, y, con equipos especializados de medición y calibración en los procesos de maquinado y ensamble, proporcionan do empleo a mas de 1600 personas, que proporcionan calidad en sus productos como resultado de las experiencias derivadas de años de esfuerzos y aplicaciones en materia de diseño, producción, ensamble, vestido final, resistencia y calidad de materiales.

1.2 Importancia de sus productos en la actualidad

Los productos que la empresa ofrece son:

- a) Motores a diesel
- b) Refacciones

ambos con aplicación en cuatro campos distintos que son: Vehi-
cular, Industrial, Agrícola y Marino, con una diversidad de -
74 versiones de diseño especial, con rangos de 53 a 145 cabal-
los de fuerza y velocidades gobernadas de 1500 a 2800 r.p.m.

Los motores se pueden encontrar de 4 y 6 cilindros, con una amplia posibilidad de aplicaciones. El motor de 4 cilindros de 47 a 84 caballos de fuerza ha sido diseñado para - tractores, camiones ligeros de 3 1/2 toneladas, embarcaciones de 30 pies de eslora, plantas de luz de 30 Kw. y otras aplica-
ciones industriales. El de 6 cilindros de 85 a 145 caballos - de fuerza, está concebido para ser utilizado en tractores, ca-
miones medianos y pesados hasta 14 toneladas, embarcaciones - de 40 pies de eslora, plantas de luz hasta de 90 Kw. y otras-
aplicaciones industriales. "

Cifras actualizadas indican su penetración en el --
mercado:

60% de los vehículos comerciales con motor diesel -

producido en México lo utilizan, así como, el 82% de las compresoras producidas en el país, el 40% de los generadores que participan en la producción de energía eléctrica móvil llevan su signo, el 76% de los equipos para movilizar la tierra y el 55% de los equipos de materiales en el país cuentan con motor diesel Perkins.

Sin embargo, aún cuando el mercado parece ampliamente favorecido para la demanda de los productos, debido a los movimientos en los precios de los energéticos (vehicular), al crecimiento industrial permanente (industrial), a una mayor demanda de transportación (marino) y de producción de alimentos (agrícola), ésta ha disminuido con respecto a --- años anteriores, debido entre otras razones a los impactos en los posibles clientes originado por el encarecimiento del dinero, las condiciones difíciles actuales de crédito, la confusión de los consumidores y la disminución del gasto público.

Por lo tanto, será necesario plantear e instrumentar elementos organizativos que refuerzen la participación efectiva de la Red de Distribuidores en la planeación y el control de los planes comerciales de la empresa, ya que ésta es el principal instrumento de distribución con que cuenta la empresa no solo por la participación en el volumen de ventas totales, sino por la inversión humana y económica establecida por la Red en todo el país.

2. DISTRIBUIDORA PERKINS

2.1 Concepto de Distribuidora

Una definición de distribución es: "Distribución es la actividad empresarial que gira en torno a la disponibilidad" (1), de lo que se concluye que una distribuidora es una unidad económica que proporciona los medios a través de los cuales un producto es entregado en el lugar preciso y en el tiempo indicado.

Las distribuidoras aparecen en el comercio actual como un fenómeno propio en el mundo de libre empresa, donde, la expansión de la gran empresa necesita encomendar la comercialización, es decir, las ventas de sus productos a otras -- empresas menores elegidas por ella y que se especializan en -- la distribución de tales bienes actuando a nombre y riesgo -- propios por lo que se encuentran en la necesidad de establecer su propia organización.

Esta cesión de derechos se transmite a través de un contrato de distribución que celebran el fabricante y el futuro distribuidor.

2.2 Forma de Constitución

Una distribuidora como se menciona anteriormente, realiza sus operaciones a nombre y por cuenta propia, por lo que deberá constituirse, en este caso, como sociedad.

"Una sociedad es la agrupación permanente de perso-

(1) Christopher M.G. "Total Distribution" Edit. Gower Press - 1971 Pag.8

nas físicas para el cumplimiento de una finalidad lícita de - interés común", y, de acuerdo a la Ley General de Sociedades- Mercantiles existen seis clases de sociedades:

Sociedad en nombre colectivo
Sociedad en comandita simple
Sociedad de responsabilidad limitada
Sociedad en comandita por acciones
Sociedad cooperativa
Sociedad anónima

Por aportar mas ventajas a sus socios (las cuales - se mencionaran posteriormente), esta empresa se constituye co mo Sociedad Anónima, cuya definición legal se encuentra en el artículo 87 de la ley antes mencionada y que dice:

"Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación- se limita al pago de sus acciones".

Los requisitos para su constitución son:

a) Un mínimo de cinco socios y que cada uno de ---- ellos suscribe por lo menos una acción.

b) Capital Social mínimo de \$25,000.00 integramente suscrito (con su firma los socios se obligan a cubrir total- mente la cantidad que se señale como Capital Social).

c) Que se exhiba en dinero en efectivo por lo menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario y la to talidad de las que sean pagaderas en bienes distintos.

Reunidos los requisitos anteriores se procederá a -

constituir la sociedad para lo que existen dos caminos:

I.- Por suscripción pública.- Es muy poco frecuente pero esta señalada por la ley y consiste en que las personas que van a organizar la futura sociedad redactan un programa similar al acta constitutiva y lo depositan en el registro público de comercio, después se obtiene la autorización del ejecutivo federal a través de la Secretaría de Gobernación y Relaciones Exteriores para la venta al público de las acciones, debiendo los interesados en adquirir el carácter de socio firmar por duplicado un boleto de suscripción, cuya copia quedará en su poder y el original en manos de los organizadores o fundadores; la primera exhibición se depositará en una institución de Crédito quienes la entregan a la Sociedad hasta que ha quedado legalmente constituida teniéndose como máximo un año contado a partir de que se elaboró el programa para que el capital quede totalmente suscrito y exhibido con lo cual se convocará a Asamblea General en donde se aprobará el programa de fundación.

II.- Por comparecencia ante el notario de las personas que otorguen la escritura constitutiva, la que deberá contener además de las cláusulas comunes a todas las Sociedades (denominación, nacionalidad, objeto, domicilio y duración), - las siguientes exigencias:

- a) La parte exhibida de Capital Social
- b) El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el Capital Social.
- c) La forma y términos en que debe pagarse la parte insulsa de las acciones cuando el Capital Social no se ha pagado íntegramente al constituirse la sociedad.
- d) El nombramiento de uno o varios comisarios (per-

sona encargada de vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad).

e) Las facultades de la asamblea general y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto.

Entre las ventajas que proporciona el constituirse como una Sociedad Anónima se encuentran:

1.- Denominación Social.- Se puede poner cualquier nombre a la Sociedad sin que sea obligatorio poner el giro de la empresa o el nombre de los socios (en la razón social esto hace a los socios responsables solidarios) y solo existe la obligación de poner junto al nombre las siglas S.A. o Sociedad Anónima, además de que no pueden existir dos denominaciones iguales.

2.- Limitación de responsabilidad de los Socios.- - Ellos solo responderan hasta por el valor de su aportación en el capital Social, sin que respondan en absoluto ante los acreedores de la sociedad con sus propios bienes.

3.- Duración Indefinida.- Por tratarse de una Sociedad de Capitales es factible su duración ilimitada.

4.- Facilidad de Transmisión de las Acciones.- Los derechos de los socios estan incorporados en el documento llamado acción, el cual puede transmitirse facilmente mediante negociación, lo que no sucede con las partes sociales.

5.- Posibilidad ilimitada de Aumentos de Capital.-- La Ley establece un mínimo de capital, pero no establece tope alguno para aumentarlo.

6.- Posibilidad ilimitada de Aumento de Socios.- -
La Ley al igual que con el capital, establece un mínimo, pero no establece límite alguno de socios.

Con la constitución de una Sociedad Anónima surgen algunas obligaciones fiscales que la empresa deberá cumplir para poder iniciar sus operaciones, siendo estas:

- 1) Solicitar Permiso de Constitución a la Secretaría de Relaciones Exteriores
- 2) Inscribir en el Registro de la Propiedad y del Comercio la Escritura Constitutiva de la Sociedad
- 3) Empadronarse en la Oficina Federal de Hacienda.
- 4) Empadronarse en la Oficina de Hacienda del Estado
- 5) Empadronarse en la Tesorería Municipal con el C. Regidor de Comercio
- 6) Inscribirse en la Cámara Nacional de Comercio
- 7) Solicitud de Apertura en la Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública para obtener Licencia Sanitaria
- 8) Empadronarse en el I.M.S.S.
- 9) Autorizar en la Oficina Federal de Hacienda los Libros Obligatorios:

Libro de Actas

Libro de Registro de Acciones

Libro de Registro de Utilidades

Libro Diario

Libro Mayor

2.3 Obligaciones Generales

Al convenir celebrar el contrato de distribución, - la empresa distribuidora contrae ciertas obligaciones con el fabricante o compañía, las que deberá observar durante el --- ejercicio del mismo y entre las que se encuentran:

1.- La distribuidora deberá respetar los precios de venta al público que la compañía establece y que da a conocer en listas enviadas a todos sus distribuidores, las que modificará cada vez que lo considere conveniente.

2.- Deberá respetar el área de ventas que le es designada, así como no podrá efectuar ventas a dependencias de Gobierno ya que estan reservadas a la compañía.

3.- Se obliga a contar con un mínimo de refacciones y de motores, así como elaborar tres meses antes de concluir el año el programa de compras de motores y refacciones para - el año siguiente, el cual no podrá modificar, solo con previo aviso con dos meses de anticipación a su surtimiento.

4.- No podrá vender ni fabricar productos iguales - o semejantes a los que distribuye.

5.- Proporcionar los informes financieros y contables que la compañía le exija.

6.- Las condiciones de crédito serán de 15 días f.f. en lo referente a motores y de 45 días f.f. en refacciones, - con un descuento por pronto pago del 1% por pago dentro de - los 14 días f.f. y con cargos moratorios de el 10% mensual. - Estas condiciones podrán variar si la compañía lo estima necesario.

7.- La distribuidora deberá otorgar garantía a cualquier producto Perkins, aún cuando ella no haya efectuado la venta.

C A P I T U L O I I

ORGANIZACION EN GENERAL

1. CONCEPTO DE ORGANIZACION
2. PRINCIPIOS DE ORGANIZACION
3. TIPOS DE ORGANIZACION
4. GRAFICAS DE ORGANIZACION
5. ORGANIGRAMA DE LA DISTRIBUIDORA
6. DESCRIPCION DE FUNCIONES

1. CONCEPTO DE ORGANIZACION

Constituida la distribuidora, se establecerá una estructura organizacional capaz de facilitar el logro de los objetivos que sus fundadores se han propuesto alcanzar.

No es posible afirmar que exista una exclusiva y -- sistemática teoría de organización para cada caso particular, sino que, de acuerdo a los objetivos y medios con los que se cuenta se deberá proceder a su mejor ordenación, teniendo --- siempre en cuenta que esta disposición no es la única organización que se pueda tener y que además por su propia naturalaza la organización es algo que siempre puede mejorarse.

Dar un concepto único de lo que es la organización-- es imposible ya que existen diversas definiciones con distintos puntos de vista como por ejemplo:

"La Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones regpectivas". (1)

"La Organización es la estructuración técnica de -- las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia den--

(1) George R. Terry. "Principios de Administración". Cfa. --- Editorial Continental, S.A. Pág. 338

tro de los planes y objetivos señalados". (2)

"La Organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera, que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles". (3)

De acuerdo a estas definiciones se puede considerar que Organizar es lograr el mejor aprovechamiento de los recursos que se tienen en la empresa con el mínimo de esfuerzo costo y tiempo para lo que se requiere de una correcta distribución de actividades, de señalar y fijar con toda precisión -- las correspondientes, responsabilidades, de establecer una -- adecuada jerarquía para las posiciones de mando, del establecimiento de canales adecuados de autoridad y de una correcta selección del personal que ocupará las diversas posiciones de la empresa.

(2) Agustín Reyes Ponce. "Administración de Empresas 2a. parte. Edit. Limusa-Wiley, S.A. Pag. 212

(3) Oliver Sheldon. "Administración de Empresas 2a. parte. - Editorial. Limusa-Wiley, S.A. Pag. 211

2. PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

Se puede considerar a la organización como un continuum en espacio y tiempo que no tiene ni un principio ni un fin, sin embargo siempre se encuentran actividades o reglas de actuación que en cierto modo se pueden reunir en grupos -- que son de inmediata aplicación a casos concretos, los que conocemos como Principios de Organización, pudiendolos enumerar de acuerdo a Fayol (1) de la manera siguiente, sin que este sea el orden de su aplicación y esta clasificación sea la -- única ya que existen diversos criterios al nombrarlos:

- 1.- División del trabajo
- 2.- Autoridad-Responsabilidad
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de mando
- 5.- Unidad de Dirección
- 6.- Subordinación del interés particular al general
- 7.- Remuneración
- 8.- Centralización
- 9.- Jerarquía
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad del Personal
- 13.- Iniciativa
- 14.- Unión

(1) Henry Fayol. "Administración Industrial y General". Edit. Herrero Hnos. S.A. Pag. 158

Algunos de los objetivos que los fundadores de la -
distribuidora se han propuesto alcanzar y para lo cual se ha-
rá necesario que exista una determinada organización con par-
ticular estructura son:

- Proporcionar utilidades razonables a los accionis-
tas sin menoscabo de los intereses del personal y de los con-
sumidores.

- Salarios justos a los empleados y trabajadores.

- Lograr la mas alta capacitación administrativa y-
técnica de los funcionarios y ejecutivos de la empresa y fo-
mentar su mas eficiente coordinación.

- Crear y mantener un amplio prestigio.

- Un efectivo control financiero para asegurar con
tantemente la solvencia económica de la empresa.

De acuerdo a estos objetivos formularan las políti-
cas y planes necesarios para alcanzarlos, observando que al -
ser implantados dichos planes y políticas por parte de la di-
rección, estos lo hagan con un criterio unificado (UNIDAD DE-
DIRECCION), que sean seguidos por todo el personal para lo -
grar eficiencia en la consecución de los planes (DISCIPLINA)-
y que exista conformidad y concordia entre estas políticas y-
planes con las de los dirigidos (UNION).

Formuladas las políticas y planes antes mencionados,
se deberán identificar y clasificar las actividades neces-
rias para lograrlos, las que tenderán siempre a garantizar --
los intereses de la mayor parte de los miembros de la empresa

(SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL GENERAL) y debiendo-se observar que dichas actividades sean separadas de una manera lógica y natural de acuerdo al tipo de empresa de que se -trate (DIVISION DEL TRABAJO) y considerando que no todas las-empresas se ajustan exclusivamente a la división y subdivi---sión de las actividades por funciones, por clase o tipo de articulo, por demarcaciones territoriales sino que también adoptan algunos criterios como por ejemplo el que se refiere a -- los diferentes procesos de elaboración de los artículos.

Esta separación de actividades va a dar lugar a la-formación de los diferentes puestos de la distribuidora, que-al acomodarlos de acuerdo a su capacidad intelectual, conoci-mientos sobre una materia determinada, experiencia práctica -en la aplicación de conocimientos y a sus aptitudes, darán como resultado los diferentes niveles jerárquicos (JERARQUIA),-los cuales estaran centralizados en Consejo de Administración del cual iran descendiendo las ordenes a los diferentes nive-les y en donde la autoridad delegada a cada puesto deberá es-tar equilibrada al grado de responsabilidad que se le asigne-(AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD) y además que la remuneración que-reciban sea proporcional a este grado de autoridad y responsa-bilidad conferidos (REMUNERACION).

Con el propósito de obtener mejores resultados de -la estructura organizacional, será necesario que se enumeren-cuidadosamente las actividades, operaciones, autoridad y res-ponsabilidad de cada puesto en lo que se conoce como descrip-ción de funciones, la que posteriormente se explicará, así como que se enumeren las cualidades, requisitos y responsabilida-des de las personas adecuadas para desempeñar dichos pues--tos en lo que se conoce como análisis de puestos, para que de esta forma se pueda seleccionar correctamente al personal ---

que va a ocupar los diferentes puestos de la organización, de modo que quede el hombre adecuado en el puesto adecuado (ORDEN).

Por último, es muy importante que en la estructura todos los puestos y las personas que los ocupan conozcan claramente a los demás puestos e individuos de la distribuidora, que no exista duplicidad al ordenar, o sea, que las ordenes se reciban de un solo jefe (UNIDAD DE MANDO) y que además se observen los diferentes tipos de comunicación existentes (ascendentes, descendentes y laterales), ya que todo esto ayudará a lograr una correcta coordinación de todas las actividades y por lo tanto alcanzar los objetivos de la distribuidora eficientemente.

3. TIPOS DE ORGANIZACION

Las diversas combinaciones estables entre la división de funciones y la autoridad a través de las cuales se realiza la organización, se conocen como SISTEMAS DE ORGANIZACION los que pueden ser de diferentes tipos, caracterizándose uno de otro básicamente en la forma en que esta representada la autoridad, es decir, quienes principalmente la poseen y como la van delegando hacia otras personas hasta llegar a las que se encuentran en los niveles inferiores.

De los diferentes Sistemas de Organización que existen, a continuación expongo los que considero fundamentales:

ORGANIZACION LINEAL.- Es el Sistema mas antiguo y sencillo, presupone una responsabilidad en línea recta desde la mas alta autoridad descendiendo gradualmente hasta cada uno de los subordinados, reservándose el trabajo mental a los mas altos directivos los que delegan deberes y responsabilidades a las personas de grado inmediato inferior quienes a la vez los delegan a sus subordinados sucesivamente hasta llegar al último de la escala.

Entre las ventajas que se observan en este Sistema están: la forma definitiva en que estan fijadas la autoridad y la responsabilidad; la sencillez de la estructura lo que la hace comprensible facilmente entre el personal; la fácil mantención de la disciplina ya que cada trabajador y cada jefe saben lo que se espera de cada uno y en que áreas han de operar; el poder llegar con rapidez a las decisiones y además es mas fácil y útil en la pequeña empresa.

Sin embargo, existen algunas desventajas en el uso-

de este Sistema ya que se carece de los beneficios de la espe-
cialización; no existe flexibilidad en casos de crecimiento -
de la empresa; es difícil capacitar a un jefe en todos los as-
pectos que debe coordinar y debido a que la organización des-
cansa en hombres al perderse uno de ellos se producen serios-
trastornos.

ORGANIZACION FUNCIONAL.- Este sistema fue creado --
por Frederick W. Taylor, quien consideraba que el separar las
funciones manuales e intelectuales para su aplicación a casos
particulares produce un mayor grado de pericia por la aten---
ción que se concentra en cada uno de ellos, logrando la espe-
cialización y aprovechando la mas alta eficiencia funcional -
de los trabajadores.

Este Sistema de organización puede resultar benefi-
cioso, dado que el conocimiento cabal de las labores desempe-
ñadas por cada trabajador proporciona mayor eficiencia y capa-
cidad en su trabajo y hace que lo comprenda mas facilmente --
simplificando con ello la labor de los supervisores que al --
igual que los operarios desarrollan funciones especificas y -
especializadas posibilitando la cooperación de ambos, ya que-
se elimina el control directo unipersonal.

No obstante, también se encuentran en este Sistema-
algunas desventajas como por ejemplo: los operarios trabajan-
bajo la supervisión de varias personas que desempeñan un tipo
de trabajo especializado perdiéndose totalmente las líneas de
autoridad y responsabilidad delimitadas en la organización li-
neal y tendiendo a quebrantar la disciplina debido a la fric-
ción y descontento que puede existir entre trabajadores y su-
pervisores al recibir aquellos de quienes los dirigen instruc-
ciones contradictorias.

ORGANIZACION DE LINEA Y STAFF O DE ASESORIA.- Es el Sistema que se adoptó en la distribuidora y este trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores, o sea, conserva la autoridad y responsabilidad integramente transmitida a través de un solo jefe para cada función, pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento de técnicos o cuerpos de ellos especializados para cada función.

En este tipo de organización la responsabilidad recae exclusivamente en aquellas personas que tienen facultades de autoridad, utilizando los servicios de los funcionarios de asesoramiento (no gozan de ninguna autoridad de mando) como auxiliares de los funcionarios de línea y siendo estos quienes deben de vigilar que las actividades y labores se realicen de acuerdo a sus instrucciones.

Entre las ventajas del uso de este Sistema se encuentran que: permite que se adopte en empresas de cualquier tamaño, ya que reúne las cualidades de la especialización que en ocasiones son indispensables e igualmente permiten que la autoridad y la responsabilidad de las funciones se maneje a través de las personas situadas dentro de la organización lineal, logrando mantener la estabilidad y la disciplina así como la eficiencia en las operaciones además de que puede mantenerse un balance adecuado entre todas las actividades tanto de línea como staff, sin embargo, se debe tener mucho cuidado con estas relaciones entre línea y asesoramiento ya que puede suceder que se confundan a veces los campos de autoridad lineal y staff o que los jefes de línea traten de nulificar a los de asesoramiento considerandolos como intrusos y teóricos.

4. GRAFICAS DE ORGANIZACION

Los Sistemas de organización mencionados en el punto anterior se pueden representar en forma objetiva a través de los organigramas o gráficas de organización, los que se -- consideran como un retrato de la estructura orgánica y que -- consisten en hojas o cartulinas que muestran la distribución y orden de las partes de un organismo, pudiendo además revelar:

a).- La División de Funciones.- Debido a que existe una limitación en el ser humano ya que es imposible que una sola persona pueda abarcar todos los campos de trabajo de la empresa, se van a dividir las funciones de la misma, logrando de esta forma mas eficiencia en el trabajo de cada persona, -- como por ejemplo en el organigrama de la distribuidora las ag tividades las dividimos en funciones básicas y subfunciones.

b).- Los Niveles Jerárquicos.- En el organigrama ob servaremos en los niveles superiores los diversos órganos encargados de dar cumplimiento al objeto de la sociedad y a los que dividiremos en tres grupos que son:

Organos de Mando.- Son los encargados de tomar deci siones generales y de modificar la estructura y naturaleza ju rídica de la sociedad. (Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Comisario)

Organos Ejecutivos.- Son los encargados de llevar a cabo las decisiones tomadas por los órganos de mando. (Gerente General)

Organos Auxiliares.- Auxilian en el desempeño de --

sus funciones a los órganos ejecutivos sin que tengan autoridad alguna. (Auditor Interno)

Dependiendo de los órganos antes citados se encuentran las funciones mencionadas en el inciso a las que irán -- descendiendo de acuerdo a su importancia.

c).- Las Líneas de Autoridad y Responsabilidad.- Se puede decir que la autoridad es un concepto abstracto aplicable a muchas situaciones y que se define como el derecho de los dirigentes para tomar decisiones y exigir obediencia de sus subordinados encargados de llevar a cabo tales decisiones, pudiéndose considerar que el mando comienza en la cúspide de la organización y fluye hacia abajo a través del proceso de delegación.

La obligación de los subordinados de desempeñar todos los deberes que se les han asignado se conoce como responsabilidad, la cual aumentará con la jerarquía del individuo y no puede existir aislada de la autoridad.

Por tratarse de una organización de tipo lineal --- staff, en el organigrama de la distribuidora se identificará con línea seguida a la autoridad de mando y con línea punteada a las relaciones de asesoramiento.

d).- Los Canales Formales de la Comunicación.- De acuerdo al organigrama, en la distribuidora encontramos diversos tipos de comunicación como por ejemplo: descendente (de un nivel superior a un nivel inferior), ascendente (de un nivel inferior a un superior), horizontal (entre los miembros del mismo nivel de autoridad).

e).- La Naturaleza Lineal o Staff del Departamento.- Se puede considerar que existen dos aspectos que identifican la naturaleza lineal o staff de un departamento y estos son:

1.- La autoridad de línea da derecho a un superior de dirigir la labor de un subordinado, siendo en esencia una relación de mando, mientras que, la autoridad staff por su naturaleza es puramente consejera, o sea, su relación es asesora y no consiste en dar órdenes.

2.- De acuerdo a las funciones que realiza cada departamento, estos serán de línea cuando contribuyan directamente al logro de los objetivos organizacionales, o sea, aquellos que tienen autoridad y responsabilidad y con los que se cuenta para complementar los objetivos primordiales.

f).- Los Jefes de cada Grupo de Empleados.- Es muy importante que en los organigramas se identifiquen claramente a los jefes y a que personas va a dirigir, además se deberá tomar en cuenta que estas personas solo deben recibir órdenes de un jefe ya que de lo contrario existirá duplicidad de ordenes produciendo falta de eficiencia en el desarrollo de las actividades.

g).- Las Relaciones que existen entre los diversos Puestos de la Empresa y en cada Departamento ó Sección.- Existen diversas formas en que se pueden elaborar los organigramas como por ejemplo:

ORGANIGRAMA VERTICAL.- Es la forma en que se elaboró el de la distribuidora y consiste en usar rectángulos ó círculos que representan las diversas dependencias o partes de la organización, así como las autoridades que las supervi-

san, en donde las dependencias o funcionarios de categoría superior deben ocupar las partes altas del esquema, colocándose mas abajo las de monos jerarquía y a la misma altura los jefes o dependencias de categoría equivalente e indicando por medio de líneas que partes de la autoridad o dependencia que controla y terminan en el elemento sujeto a control las relaciones de autoridad entre unos y otros.

ORGANIGRAMA HORIZONTAL.- Se representan los mismos elementos de el vertical y en la misma forma, solo que en estos, el nivel jerárquico mas alto se coloca a la izquierda y los demás niveles se colocan sucesivamente hacia la derecha.

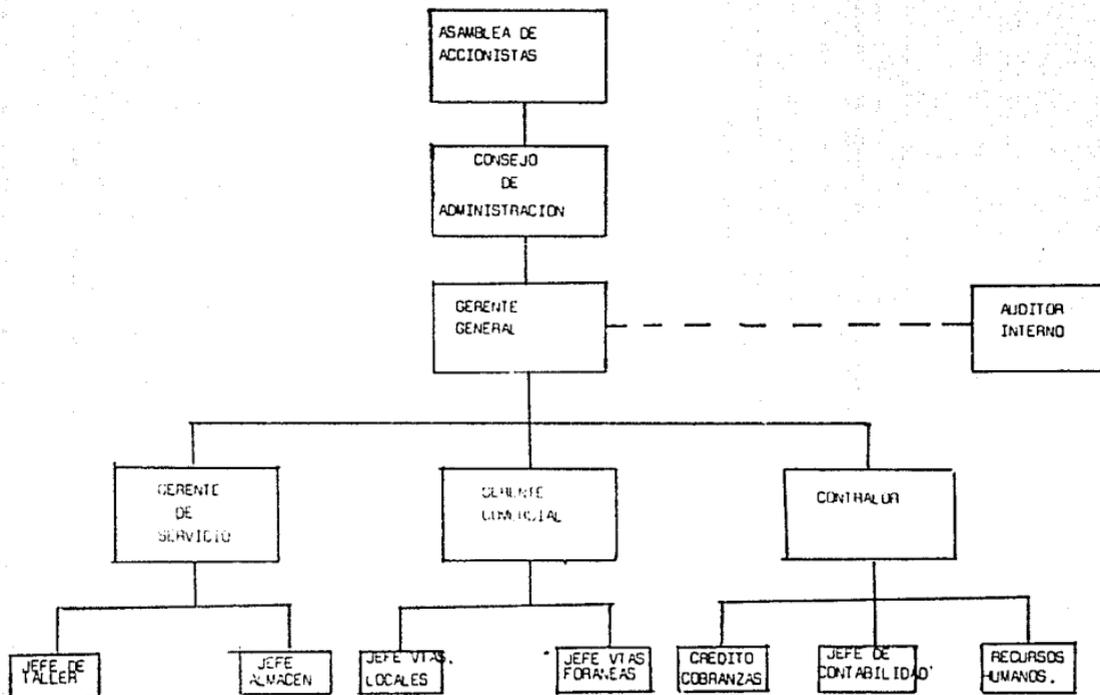
ORGANIGRAMA CIRCULAR.- Estan formados por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel de organización y en los que se coloca a los jefes inmediatos, ligándose estos círculos con líneas que representan canales de autoridad y responsabilidad.

Además, al elaborar los organigramas deberemos observar ciertos requisitos como son:

a) Deben ser muy claros.- Se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros o puestos y que dichos cuadros queden separados apropiadamente.

b) Deben comprender nombres de funciones y no de personas.

c) No pueden representar un número muy grande de elementos de organización como: comunicaciones interdepartamentales, limitaciones, facultades, etc.



6. DESCRIPCION DE FUNCIONES

Asamblea de Accionistas.- Se forma por todos los socios que componen el capital de la sociedad, considerandose como el órgano supremo de la sociedad del que dimanen los demás órganos sociales y al que estos están sometidos, pudiendo de acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles, ratificar y acordar todos los actos y operaciones de la sociedad y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe o por el Consejo de Administración.

Las Asambleas Generales de Accionistas podrán ser:-- Ordinarias y Extraordinarias, reuniéndose en cualquiera de -- los dos casos en el domicilio social, ya que de no cumplirse con este requisito se considerarán nulas salvo caso fortuito o fuerza mayor.

La Asamblea Ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses siguientes a la cláusula del ejercicio social y se ocupará además de los asuntos incluidos en la orden del día, de los siguientes:

a) Discutir, aprobar o modificar el informe del Consejo de Administración tomando en cuenta el informe del Comisario y de acuerdo a lo anterior tomar las medidas que juzgue oportunas.

b) Nombrar al Consejo de Administración y al Comisario.

c) Determinar los emolumentos correspondientes a -- los miembros del Consejo de Administración y al Comisario -- cuando no hayan sido fijados en los estatutos.

La Asamblea Extraordinaria podrá reunirse en cualquier tiempo y de acuerdo a lo señalado por el artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles tratará los siguientes asuntos:

- a) Prórroga de la duración de la sociedad
- b) Disolución anticipada de la sociedad
- c) Aumento o reducción del capital social
- d) Cambio de objeto de la sociedad
- e) Cambio de nacionalidad de la sociedad
- f) Transformación de la sociedad
- g) Fusión con otra sociedad
- h) Emisión de acciones privilegiadas
- i) Amortización por la sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones de goce
- j) Emisión de bonos
- k) Cualquier otra modificación del contrato social
- l) Los demás asuntos para los que la Ley o el contrato social lo exija.

La convocatoria para las Asambleas deberá hacerla el Consejo de Administración o el Comisario por medio de la publicación de un aviso en el periódico oficial de la entidad en que se encuentra el domicilio de la sociedad o en uno de los periódicos de mayor circulación en dicho domicilio -- con la anticipación que rijen los estatutos o en su defecto quince días antes de la fecha señalada para la reunión, conteniendo dicho aviso la orden del día y firmado por las personas que hagan dicha convocatoria.

Durante el tiempo entre que se publica la convocatoria y la celebración de la Asamblea, en las oficinas de la sociedad estará a disposición de los accionistas el informe del Consejo de Administración.

De las resoluciones tomadas en la Asamblea Ordinaria se levantará un acta, la cual deberá asentarse en el libro respectivo firmándola el presidente y el secretario de la asamblea, así como por el comisario y cuando por cualquier circunstancia dicha acta no pudiera asentarse en el libro se protocolizará ante notario, existiendo la obligación de que las actas de las Asambleas Extraordinarias sean protocolizadas ante notario e inscritas en el Registro Público de Comercio.

Consejo de Administración.- Se integra por personas designadas por la Asamblea de Accionistas, quienes pueden ser socios o personas ajenas a la sociedad siempre que no estén inhabilitadas de acuerdo a la Ley para ejercer el comercio y que presten la garantía que determinan los estatutos o la Asamblea General de Accionistas para asegurar las responsabilidades que pudieran contraer en el desempeño de sus encargos, durando en sus cargos mientras no renuncien o sean removidos por la Asamblea y teniendo entre sus funciones:

- Rendir a la Asamblea el informe del Consejo sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio así como de las políticas seguidas por los administradores.

- Rendir un informe en que se declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera.

- Rendir estados que muestren: la situación financiera de la sociedad a la fecha de cierre del ejercicio, los resultados de la sociedad durante el ejercicio debidamente explicados y clasificados, los cambios acaecidos durante el ejercicio en las partidas que integran el patrimonio social y

los cambios en la situación financiera durante el ejercicio.

- Poner a la vista de los accionistas el balance -- anual con anticipación a la fecha de la asamblea para que estos lo estudien.

- Representar a la sociedad tanto en juicios como - fuera de ellos, en actos de administración, de dominio y ante toda clase de autoridad o corporación, teniendo además facultades para la dirección, pleitos y cobranzas, presentar que--rellas y demandas o para contestarlas.

El Consejo de Administración será solidariamente -- responsable para con la sociedad de la realidad de las aportaciones hechas por los socios, del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas, de la existencia y mantenimiento de los sistema de contabilidad, control, registro, archivo e información que previene la Ley y del exacto - cumplimiento de los acuerdos de las asambleas de accionistas.

Además del Consejo de Administración, la Asamblea - nombrará un COMISARIO o persona a cargo de la vigilancia de - la sociedad, quien puede ser socio o persona ajena a la so--ciedad siempre que no esté inhabilitado para ejercer el comercio, que no sea empleado de la sociedad o que no sea pariente consanguíneo de algún miembro del consejo, teniendo en sus --funciones:

- Cerciorarse de la constitución y subsistencia de- la garantía a que están obligados los miembros del Consejo de Administración y el Gerente.

- Exigir al Consejo una información mensual que incluya por lo menos: un estado de situación financiera y un estado de resultados.

- Realizar un examen de las operaciones, documentación, registros y demás evidencias comprobatorias en el grado y extensión que sean necesarios para efectuar la vigilancia de las operaciones que la Ley le impone y poder rendir fundamentalmente su dictamen.

- Rendir anualmente a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el Consejo de Administración.

- Hacer que se inserten en la orden del día de las sesiones de el Consejo de Administración y de las Asambleas los puntos que crea pertinentes.

- Convocar a Asamblea Ordinaria y Extraordinaria cuando juzgue conveniente.

- Asistir con voz pero sin voto a todas las sesiones del Consejo de Administración y a las Asambleas de Accionistas.

Gerente General.- La dirección general de la distribuidora quedará a cargo del Gerente General, el cual podrá ser nombrado por la Asamblea General de Accionistas o por el Consejo de Administración y que se encargará de la supervisión del conjunto de actividades realizadas por la empresa en cada uno de sus departamentos, es decir, coordinará las actividades de la empresa sin necesidad de autorización especial-

del Consejo de Administración o de la Asamblea, y deberá prestar la garantía que determinen los estatutos o la asamblea para asegurar las responsabilidades que pudiera contraer en el desempeño de su cargo y entre sus funciones están:

- Llevar a cabo las resoluciones tomadas por el Consejo de Administración, fungiendo como representante legal de la distribuidora bajo el carácter de mandatario general.

- Administrar los bienes de la distribuidora.

- Manejar los fondos en efectivo o en cuenta de cheques.

- Autorizar el programa anual de compra de motores y refacciones.

- Acudir a juntas del Consejo de Administración y reuniones de diversa índole.

- Presentar anualmente o cuando se lo pidan al Consejo de Administración, los estados financieros de la distribuidora.

- Aprobar programas y presupuestos generales y particulares.

- Autorizar cualquier movimiento financiero.

- Representar a la distribuidora en cualquier junta de la Red, de la fábrica y en la convención anual.

- Recibir a personas ajenas a la distribuidora para diversos asuntos.

- Redactar informes, programas, planes y acuerdos.
- Revisar y firmar correspondencia.

Auditor Interno.- La actividad de evaluación dentro de una organización, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, administrativas y financieras, con el propósito de promover la eficiencia en las operaciones, la lleva a cabo el auditor interno, quien tiene entre sus funciones:

- Revisar y evaluar el grado de razonabilidad y --- aplicación de los controles contables, financieros y de operación.

- Asegurarse del grado de cumplimiento con las políticas, planes y procedimientos establecidos.

- Cerciorarse del grado en el que los activos de la empresa se encuentran controlados y salvaguardados contra toda clase de siniestros.

- Asegurarse de la confiabilidad de la información producida en la organización.

Gerente de Servicio.- El servicio de instalación, ajustes y mantenimiento en general de los motores, las garantías de los productos Perkins vendidos o no por nuestra distribuidora, así como la adquisición de la mercancía a la fábrica y a otros proveedores, se llevarán a cabo a través del departamento de servicio, el cual será dirigido por el jefe de servicio quien realiza las siguientes funciones:

- Elaborar el programa anual de compras de motores y refacciones.

- Discutir con la fábrica los problemas referentes a: garantías, devoluciones y faltantes de material.

- Discutir con el Gerente General la elaboración de paquetes promocionales.

- Autorizar compras de herramientas y material para el taller.

- Firmar facturas de trabajos realizados en el taller.

- Discutir con el Gerente General la adquisición de maquinaria para el taller.

- Revisar pedidos de compras mensuales.

- Atender a representantes de Motores Perkins.

- Verificar control de vales de refacciones al almacén.

Gerente Comercial.- Las ventas de motores y refacciones dentro del territorio designado a la distribuidora, -- constituyen su operación principal, para lo que se cuenta con un gerente comercial que depende directamente del Gerente General y que se encargará de:

- Coordinar las actividades de ventas tanto locales como foráneas.

- Visitar clientes importantes (locales y foráneos)
- Estudiar situaciones del mercado y su ampliación.
- Discutir con el Gerente General problemas de expansión, tanto del mercado como de publicidad.
- Impartir cursos de adiestramiento para vendedores.
- Autorizar descuentos y bonificaciones en las ventas.
- Discutir con el Gerente General cualquier cambio de políticas de ventas que proponga la fábrica.
- Discutir con el Gerente General condiciones de crédito para ventas a clientes importantes.
- Asistir a juntas de gerentes comerciales realizadas por la Red de Distribuidores.

Contralor.- Con el propósito de ayudar a la gerencia con su información en la toma de decisiones importantes, se creó este puesto, para lo cual el contralor deberá tener conocimientos de organización, sistemas de contabilidad, presupuestos, análisis e interpretación de estados financieros, manejo de personal y aspectos fiscales, o sea, que deberá conocer a fondo toda la empresa y tiene sus funciones:

- Llevar estadísticas generales de la empresa.
- Establecer controles presupuestales sobre gastos e inversiones de capital y el control sobre las últimas.

- Hacer comprensibles a la administración las cifras y conceptos de la información cuantitativa mediante el uso de herramientas analíticas interpretando estados financieros y discutirlos con el Gerente General.

- Discutir con el Gerente General lo referente a movimientos financieros.

- Autorizar cheques.

- Supervisar la toma y costeo de inventarios y mantener todos los registros necesarios para control de inventarios.

- Autorizar créditos a clientes.

- Establecer y supervisar la política y procedimiento en materia de impuestos, vigilando además el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

- Supervisar el correcto manejo de personal.

- Establecer los sistemas de contabilidad y supervisarlos.

Jefe de Taller.- El departamento de servicio para la instalación, ajuste y mantenimiento general de los motores y para atender garantías de los productos Perkins cuenta con un taller cuyo encargado es el jefe de taller, quien tiene bajo su cargo ayudantes y entre las funciones que realiza están:

- Solicitar al mostrador el material que se necesita en el taller mediante vales de refacciones al almacén.

- Llevar un control de ordenes de trabajo.
- Llevar control de vales de refacciones al almacén debidamente costeados.
- Elaborar reportes de trabajos realizados por cada uno de sus ayudantes.
- Supervisar el trabajo de sus ayudantes.
- Elaborar documentación de solicitud de garantías de motores a la fábrica.
- Revisar en cualquier tiempo las cajas de herramienta de sus ayudantes.

Jefe de Almacén.- Como toda empresa dedicada a la compra-venta de mercancías, nuestra distribuidora contará con un departamento de almacén que estará a cargo de un jefe de almacén quien depende directamente del gerente de servicio y que realiza las funciones de:

- Atender a proveedores.
- Verificar el buen manejo del kardex.
- Elaborar documentación necesaria para solicitar material faltante en los pedidos de compra o para devolver material defectuoso.
- Elaborar pedidos mensuales de refacciones de acuerdo al programa de compras y a la rotación de inventarios.

- Llevar un control de rotación de inventarios.
- Verificar entradas y salidas de refacciones y motores en el almacén.
- Coordinar el levantamiento de inventarios físicos.

Jefe Ventas Locales.- Las ventas de mercancías directamente al público así como la entrega de refacciones necesarias en el departamento de taller cuando éste las requiera, se llevarán a cabo en el departamento de refacciones, cuyo en cargado será el jefe de ventas locales quien tiene a sus órde nes encargados de ventas en el mostrador y que tiene entre -- sus funciones:

- Coordinar las actividades de los empleados de ven tas de mostrador.
- Verificar la elaboración del reporte diario de -- ventas.
- Autorizar vales de refacciones a vista y llevar - control de los mismos.
- Autorizar vales de compras de mercancías que no - haya en existencia.
- Enviar boletín informativo tanto a clientes como a vendedores (locales y foráneos) respecto a incrementos en - los precios o paquetes de oferta.
- Verificar que se surtan correctamente las refac-- ciones requeridas en el taller.

Jefe Ventas Foráneas.- Las ventas que se realizan fuera de la ciudad pero dentro del territorio asignado a la distribuidora, se llevarán a cabo a través de agentes de ventas, los cuales, serán coordinados por un jefe de ventas foráneas quien depende directamente del gerente comercial y realiza las funciones de:

- Coordinar las actividades de los agentes de ventas.

- Autorizar gastos a los vendedores.

- Autorizar pedidos levantados por los agentes de ventas.

- Elaborar semanalmente para entregarlo al gerente comercial, un reporte de las ventas, gastos, visitas de clientes y solicitudes de crédito realizadas por sus agentes.

- Llevar control de los pedidos de sus agentes y verificar que estos sean surtidos y remisionados correctamente.

Jefe de Crédito y Cobranzas.- Debido a que la distribuidora realiza ventas de contado y de crédito, se requerirá establecer un departamento de crédito del cual estará encargado el jefe de crédito y cobranzas, con funciones de:

- Investigar solicitudes de crédito y emitir un reporte con lo investigado no sólo del cliente, sino también de su aval, el cual entregará al contralor quien es el encargado de autorizar créditos.

- Enviar recordatorios de pago a los clientes con -

días de anticipación al vencimiento de su crédito.

- Encargarse de la cobranza tanto local como foránea, para lo que se auxiliará de un cobrador para la local y de llamadas telefónicas, telegrama o de los agentes de ventas para la foránea.

- Revisar diariamente el reporte de cobranza local.

- Llevar registro de control de clientes locales y foráneos.

- Elaborar mensualmente un reporte de clientes clasificándolo de acuerdo a la antigüedad de sus saldos teniendo que discutirlo con el contralor.

- Tratar con el abogado el cobro de cuentas vencidas.

- Jefe de Contabilidad.- Para registrar las diferentes operaciones contables de la distribuidora, existe un departamento de contabilidad, cuyo encargado es el jefe de contabilidad y que tiene entre sus funciones:

- Desarrollar el sistema de contabilidad implantado.

- Revisar pólizas.

- Elaborar estados financieros principales y auxiliares y presentarlos mensual y anualmente al contralor.

- Elaborar gráficas de ventas y gastos.

- Cumplir con todas las obligaciones fiscales.

- Llevar registros de control de proveedores, documentos por pagar, acreedores y gastos generales.

- Elaborar balanza de comprobación mensualmente.

- Conciliar saldos mensuales de registros auxiliares con los libros contables.

- Elaborar conciliaciones bancarias.

Jefe de Recursos Humanos.- Una organización es tan fuerte como lo es su personal, o sea, un buen personal puede hacer que un pobre plan tenga éxito, pero todo el cuidadoso entrenamiento del mundo no puede tener éxito si el personal es incapaz o no desea seguir adelante, deduciendo con esto la necesidad de establecer un departamento de recursos humanos.- cuyo jefe tiene entre sus funciones:

- Discutir con el contralor lo relativo a movimientos de personal, salarios y prestaciones, así como informarle los resultados obtenidos de las técnicas de personal implantadas.

- Seleccionar y contratar personal.

- Proporcionar una sesión de orientación oficial al personal recién contratado.

- Revisar la elaboración de nóminas.

- Elaborar cálculo de vacaciones, aguinaldos, reparto de utilidades y liquidaciones.

- Llevar control del personal en lo relativo a altas, bajas y modificaciones de salario del I.M.S.S.

- Elaborar pagos de I.M.S.S. INFONAVIT y de Impuestos sobre sueldos y salarios.

- Llevar control de retenciones de I.M.S.S. INFONAVIT e impuesto sobre sueldos y salarios.

- Cumplir con todas las obligaciones referentes a - U.E.C.A.

- Autorizar y llevar control de préstamos a empleados.

C A P I T U L O I I I

ORGANIZACION CONTABLE

1. CONCEPTO DE ORGANIZACION CONTABLE
2. CATALOGO DE CUENTAS
3. DOCUMENTOS CONTABILIZADORES
4. SISTEMA DE CONTABILIDAD
5. ESTADOS FINANCIEROS

1. CONCEPTO DE ORGANIZACION CONTABLE

Descritas las funciones de la distribuidora, observamos que todas estas están a cargo de ejecutivos (toda persona que tiene a su cargo personal) cuyos actos tienen forzosamente de una manera u otra, una repercusión financiera en los resultados de la empresa.

Debido a que la dirección tiene en sus manos la tarea de cumplir con la ejecución de los planes considerada como la fase dinámica de la administración, basará sus decisiones en los datos aportados por la contabilidad, con lo que se concluye la importancia que tiene la información contable, -- sin que esto quiera decir que dicha información solo va a ser de uso para la dirección y los propietarios, sino también para terceros.

Con el fin de que la información y documentación -- que proviene de otros departamentos de la empresa y que está sujeta a registro contable, llegue al departamento de contabilidad en forma correcta y oportuna, surge la Organización Contable, la que tiene que atender no solo los procedimientos -- mas adecuados para el registro de las operaciones, sino también los que se refieren al trámite de dichas operaciones, -- desde que estas nacen hasta que son registradas con contabilidad. (ANEXO 1).

Un concepto de Organización Contable es: "La determinación, coordinación y control de los elementos necesarios para el registro de los hechos u operaciones de las economías privadas, empresas y entidades administradoras con la finalidad de establecer su método de investigación". (1)

(1) Maximino Anzures. "Contabilidad General". 2da. Edic.
Pág. 382.

Gufa Contabilizadora.-

Investigado el objeto de nuestra empresa, deberemos determinar las operaciones que posiblemente vaya a realizar, mediante un exámen detallados de todas sus modalidades y tomando como base o patrón las etapas del cicho financiero común a todas las empresas, las que son:

- I.- Obtención del capital propio
- II.- Obtención del capital ajeno
- III.- Inversión del capital propio y ajeno
- IV.- Obtención de ingresos
- V.- Gastos de operación
- VI.- Otros derechos y obligaciones

De dichas operaciones deberemos formar una lista -- que comprenda con todo detalle los pormenores de las mismas y su frecuencia, proyectando por cada uno de los renglones de la lista:

a) Que documento servirá para captar la operación ó será fuente de datos y comprobante. (DOCUMENTACION)

b) Cual será el documento contabilizador que deba emplearse para registrarla. (DOCUMENTOS CONTABILIZADORES)

c) Consecuentemente el diario que deberá usarse. -- (LIBROS DIARIO Y AUXILIARES)

d) En su caso, el documento conexo que deberá prepararse.

e) Cuales cuentas serán cargadas y abonadas con motivo de la operación. (CATALOGO DE CUENTAS E INSTRUCTIVO DE OPERACION)

f) Las subcuentas que deban afectarse cuando esto - sea necesario mencionar.

Cumpliendo lo anterior, la lista que formaremos será lo que comunmente se conoce como GUIA CONTABILIZADORA, la que viene a ser el documento mas importante para el organizador contable, ya que en ella convergen y se exponen con excepción de los estados financieros, todos los elementos de la Organización Contable (plan o catálogo de cuentas, documentación, documentos contabilizadores, libros auxiliares, libros-principales y estados financieros).

ORIGEN Y FORMACION DE LA OPERACION

TRAMITACION INTERNA DE LA OPERACION

CONTABILIZACION DE LA OPERACION

OPERACION

TRAMITE

OBSERVACION DE HECHOS

GUIA CONTABILIZADORA

ORDENACION DE HECHOS

CATALOGO DE CUENTAS

COORDINACION DE HECHOS

INFORMACION FUENTE DOCUMENTOS CONTABILIZADOR

ANALISIS DE HECHOS

LIBROS AUXILIARES

SINTESIS DE HECHOS

LIBROS PRINCIPALES

LIBRO DIARIO

LIBRO MAYOR

CONCLUSION DE HECHOS

ESTADOS FINANCIEROS

BALANCE GENERAL

EDO. DE RESULT.

EDO. VARIAC. CAP. CONT.

EDO. MOV. EN SIST. FINANCI.

2. CATALOGO DE CUENTAS

Dentro de los elementos de la Organización Contable encontramos al Catálogo de Cuentas, el cual nos sirve para -- que las cuentas que deben llevarse en la contabilidad para el registro de las operaciones, se clasifiquen sistemáticamente en el orden lógico que les corresponde dentro del balance y -- aquellas que por su naturaleza no se muestran en el balance -- se clasifiquen según su grupo, los que serán:

Cuentas de Activo
Cuentas Complementarias de Activo
Cuentas de Pasivo
Cuentas de Capital
Cuentas de Resultados Acreedoras
Cuentas de Resultados Deudoras
Cuentas Fuente y de Liquidación
Cuentas de Orden

El Catálogo puede citar los nombres de las cuentas del mayor y al mismo tiempo los nombres de las subcuentas, según los grados de análisis requeridos, entendiéndose que por cuestión de orden no deben utilizarse mas cuentas de las que figuran en la lista, debiéndose modificar dicha lista cada -- vez que lo exijan las nuevas necesidades de la distribuidora.

El uso de los catálogos se hace necesario en la mayoría de las empresas porque:

a) Constituyen una norma escrita de carácter permanente que limita errores de clasificación.

b) Sirven para unificar el criterio de quienes lo manejan.

c) Constituyen una guía (su manejo no requiere personal de especialización contable) que nos proporciona economía de tiempo y costo.

Para formular los catálogos los principales pasos a seguir serán:

- 1º Estudio de las actividades de la empresa
- 2º Estudio de las políticas administrativas del negocio
- 3º Estudio de las escrituras y contratos
- 4º Determinación del ciclo financiero
- 5º Determinación de los rubros de mayor con base en el desarrollo de la guía contabilizadora

Cumplidos dichos pasos formularemos nuestro catálogo, existiendo varias formas en que podemos presentarlos como son:

CATALOGO EN FORMA DE LISTA.- Se relacionan todas -- las cuentas debidamente clasificadas y ordenadas mostrando -- unicamente subcuentas impersonales (gastos).

CATALOGO EN FORMA DE LISTA CON EXPLICACIONES.- Se -- relacionan todas las cuentas debidamente ordenadas y clasificadas, presentando en determinadas cuentas poco usuales una -- pequeña explicación sobre su movimiento, manejo, presentación y autorización.

CATALOGO CON CADA CUENTA EN UNA HOJA INDEPENDIENTE.-

Se usa una hoja para cada cuenta a efecto de dar todo tipo de instrucciones respecto a: su movimiento, manejo, naturaleza y forma de comprobación del saldo.

CATALOGO UNIFORME.- Es el existente para determinados tipos de compañías controladas por el gobierno en alguna forma, ya sean empresas descentralizadas, gubernamentales ó - empresas particulares dedicadas a cierta actividad de interés público.

Sin embargo, no basta que el catálogo contenga una clasificación sistemática, sino que a fin de simplificar y hacer más sencillo el trabajo de anotar en cada documento los nombres de las cuentas y subcuentas que deben afectarse tanto en el cargo como en el abono, se van a usar en substitución de dichos nombres números significativos aplicados según el tipo de cuenta, pudiendose asignar en las siguientes formas:

a) En Forma Consecutiva.- Solo puede emplearse en empresas pequeñas, ya que no clasifica ni permite intercalaciones, debido a que se asigna un número consecutivo a cada cuenta comenzando con el uno y lo mismo con las subcuentas comenzando siempre con el uno, asignandole a cada nueva cuenta el número siguiente al último asignado.

b) En Forma Discontinua.- Se asignan grupos de números específicos para cada grupo de cuentas en particular.

c) En Forma Decimal.- Descubierto por Melvin Dewey, es el mas utilizado en la práctica, consiste en dividir los grupos clases, sub-clases, cuentas y subcuentas en la misma forma que el sistema decimal de numeración establece, asignandose números del uno al diez a los grupos o clases principa-

les, aumentandose un cero por cada subdivisión que va teniendo cada clase principal hasta llegar a las cuentas de mayor análisis, empleandose frecuentemente en vez de trabajar con números enteros el punto decimal para separarlas.

El catálogo de cuentas que a continuación muestro - es el utilizado en nuestra distribuidora, y se elaboró des---pués de tomar en consideración las formas de presentación y - numeración mencionadas, en forma de lista y con numeración de cimal separados por puntos.

CATALOGO DE CUENTAS

1. ACTIVO

1.1 Circulante

- 1.1.1 Fondo Fijo de Caja
- 1.1.2 Banco X
- 1.1.3 Banco Y
- 1.1.4 Clientes
- 1.1.5 Documentos por Cobrar
- 1.1.6 Deudores Diversos
- 1.1.7 Almacén
- 1.1.8 IVA por Acreditar
- 1.1.9 Inversiones en Valores
- 1.1.10 Accionistas
- 1.1.11 Pagos Anticipados

1.2 Fijo

- 1.2.1 Equipo de Reparto
- 1.2.2 Equipo de Taller
- 1.2.3 Mobiliario y Equipo de Oficina

1.3 Diferido

- 1.3.1 Gastos de Organización
- 1.3.2 Gastos de Instalación

2. CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO

- 2.1 Estimación de Cuentas de Cobre Dudoso
- 2.2 Depreciación Acumulada de Equipo de Reparto
- 2.3 Depreciación Acumulada de Equipo de Taller
- 2.4 Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo de Oficina
- 2.5 Amortización Acumulada de Gastos de Organización
- 2.6 Amortización Acumulada de Gastos de Instalación

3. PASIVO

3.1 Proveedores

- 3.1.1 Proveedores
- 3.1.2 Documentos por Pagar
- 3.1.3 Acreedores Diversos
- 3.1.4 Dividendos por Pagar
- 3.1.5 Impuestos por Pagar
 - 3.1.5.1 Impuesto sobre Productos de Trabajo --
por pagar
 - 3.1.5.2 Seguro Social por pagar
 - 3.1.5.3 Retenciones de Infonavit por pagar
 - 3.1.5.4 Retenciones sobre Honorarios y Arrenda
miento
 - 3.1.5.5 5% Infonavit por pagar
 - 3.1.5.6 1% Educación por pagar
 - 3.1.5.7 I.S.R. por pagar
 - 3.1.5.8 I V A por pagar
- 3.1.6 Utilidades por Repartir a los Trabajadores
- 3.1.7 I V A Repercutado

3.2 Fijo

- 3.2.1 Documentos de Fogain por pagar

4. CAPITAL

- 4.1 Capital Social
- 4.2 Reserva Legal
- 4.3 Reserva de Reinversión
- 4.4 Resultado de Ejercicios Anteriores
- 4.5 Utilidad del Ejercicio
- 4.6 Pérdida del Ejercicio

5. CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS

5.1 Ventas

5.2 Otros Ingresos

5.3 Productos Financieros

5.4 Utilidad en Venta de Activo Fijo

6. CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS

6.1 Costo de Ventas

6.2 Devoluciones y Rebajas sobre Ventas

6.3 I.S.R.

6.4 Reparto de Utilidades

6.5 Incremento Reserva Legal

6.6 Gastos Generales

6.6.1 Depreciaciones

6.6.2 Provisión Cuentas de Cobro Dudoso

6.6.3 Provisión Social

6.6.4 Sueldos y Salarios

6.6.5 Honorarios

6.6.6 Arrendamiento

6.6.7 Donativos

6.6.8 Seguros y Fianzas

6.6.9 Fletes y Maniobras

6.6.10 Conservación y Mantenimiento

6.6.11 1% Educación

6.6.12 5% Infonavit

6.6.13 Seguro Social

6.6.14 Otros Impuestos y Derechos

6.6.15 Publicidad y Propaganda

6.6.16 Energía Eléctrica

6.6.17 Teléfonos, Telégrafos y Correos

6.6.18 Gastos del Taller

6.6.19 Gasolina y Gastos de Vehículos

- 6.6.20 Cuotas y Suscripciones
- 6.6.21 Gastos de Viaje
- 6.6.22 Gastos de Cobranza
- 6.6.23 Papelería
- 6.6.24 Comisiones y Situaciones Bancarias
- 6.6.25 Otros Talleres
- 6.6.26 Amortizaciones
- 6.6.27 Gastos no Deducibles

6.7 Gastos Financieros

7. PERDIDAS Y GANANCIAS

8. CUENTAS DE ORDEN

8.1 Deudoras

- 8.1.1 Mercancías en Comisión

8.2 Acreedoras

- 8.2.1 Consignaciones Recibidas

cionaré a continuación, ejemplificando cada una de ellas para su mejor comprensión:

1º En cuanto sea posible debe emplearse para contabilizar a la documentación externa, o sea, la que se origina en las entidades que se relacionan con la empresa:

Las Facturas de Compras de materiales se utilizarán de la siguiente forma: el original se anexa a la póliza de egresos en el caso de compras al contado, y a la copia se utiliza para dar entrada a las mercancías en el almacén y en el caso de compras a crédito se anexará a la póliza de diario.

2º Deben crearse documentos tipo para el control y registro de operaciones genéricas:

En el Reporte Diario de Ventas se anotarán por orden numérico las facturas de ventas elaboradas en el día, separando por columnas las ventas al contado y las ventas de crédito y éste nos servirá para elaborar póliza de ingresos y póliza de diario.

3º Al expedirse documentos internos o sea los que se originan dentro de la empresa, estos deben hacerse con varias copias para facilitar trámites simultáneos:

La Factura de Venta se elaborará con dos copias, para que de esta forma una copia nos sirva para formular el reporte diario de ventas y anexarla a la póliza de ingresos en caso de venta de contado ó a la póliza de diario en caso de venta de crédito, y, la otra copia nos servirá para dar salida al material vendido en las tarjetas de kardex.

4º Cuando una operación deba ser controlada estrechamente, las formas deberán ser numeradas:

Para la operación de ventas llevaremos facturas de ventas de refacciones numeradas en serie sencilla y en serie a mientras que para las ventas de servicio del taller llevaremos facturas numeradas con serie B.

5º En algunos casos, el documento debe prepararse - conteniendo en sí medios suficientes de control:

Las pólizas que elaboremos deberán llevar las firmas de las personas que intervinieron en su formulación, revisión y autorización.

6º La documentación debe restringirse a modo que - llene necesidades pero evitando papeleo:

Las Facturas de taller llevarán tanto los servicios realizados como las refacciones utilizadas así como trabajos realizados en otros talleres evitando de esta forma realizar una factura por las refacciones y otra por los servicios.

7º Las formas deben diseñarse de manera que llenen su función con economía de tiempo, esfuerzo, material y espacio:

Para evitarnos elaborar un recibo de sueldo por cada empleado se van a elaborar las nóminas.

8º Todo documento contabilizador o comprobante debe marcarse con sello fechador o perforador para evitar un uso - fraudulento posteriormente:

Cualquier nota que paguemos deberemos ponerle sello de pagado para evitar su nueva presentación a cobro.

Además de los mencionados Documentos Contabilizados podemos encontrar documentación que no cumple con todos los requisitos exigidos para ser contabilizadora, sino con solo algunos de ellos como por ejemplo para captar y comprobar las operaciones y a la que se le conoce como Documentación -- Comprobatoria ó fuente de datos considerada también como elemento de la Organización Contable a la que también sujetaremos a las reglas antes mencionadas y entre esta documentación encontraremos: ordenes de trabajo, requisición de materiales, vales de refacciones al almacén, pedidos de clientes, reportes de cobranza.

Tanto la Documentación Contabilizadora como la Documentación Comprobatoria pueden ser: Interna (se origina dentro de la empresa), externa (se origina en entidades que se relacionan con la empresa) ó mixta (se origina en la empresa con ejemplares que se llevan fuera), y, para exponer el trámite que van a seguir todos y cada uno de los documentos que se manejen en la distribuidora se va a hacer necesario preparar instructivos los cuales van a contener:

- a) Designación del documento
- b) Número de ejemplares
- c) Operación o documento de origen
- d) En que consiste el trámite y departamentos que deben atenderlo

Como ejemplo de lo mencionado a continuación mostré el instructivo establecido para VENTAS AL CONTADO.

Designación del documento : FACTURA DE VENTAS
Número de ejemplares : 3 (Original y 2 Copias)
Operación ó documento de origen : OPERACION VENTA AL CON-
TADO
Trámite y departamentos que deben : La elabora el empleado-
atenderlo de mostrador

FACTURA VENTA
ORIGINAL

CLIENTE (La recibe una vez que paga)

FACTURA VENTA
1ª COPIA

CAJERO (La utiliza como comprobante -
RECIBIDOR de ingreso para elaborar póli-
za de entrada)

FACTURA VENTA
2ª COPIA

EMPLEADO (La utiliza para elaborar re--
MOSTRADOR porte diario de ventas)

AUXILIAR (La utiliza para registrar sa-
ALMACEN lida de mercancías en kardex-
y archivar)

4. SISTEMA DE CONTABILIDAD

Las formas, registros, informes y procedimientos -- usados para registrar e informar sobre las operaciones de la empresa, constituyen lo que se conoce como SISTEMA DE CONTABILIDAD y cuyo origen en nuestro país se remonta al referido en el Código de Comercio de 1887, conocido con el nombre de Sistema Continental, en el que se registraba manualmente y el -- cual ha ido evolucionando con el tiempo, dando lugar a los -- Sistemas Modernos de Contabilidad, con características y formas de registrar las operaciones diferentes en cada uno y los que se conocen con los nombres de:

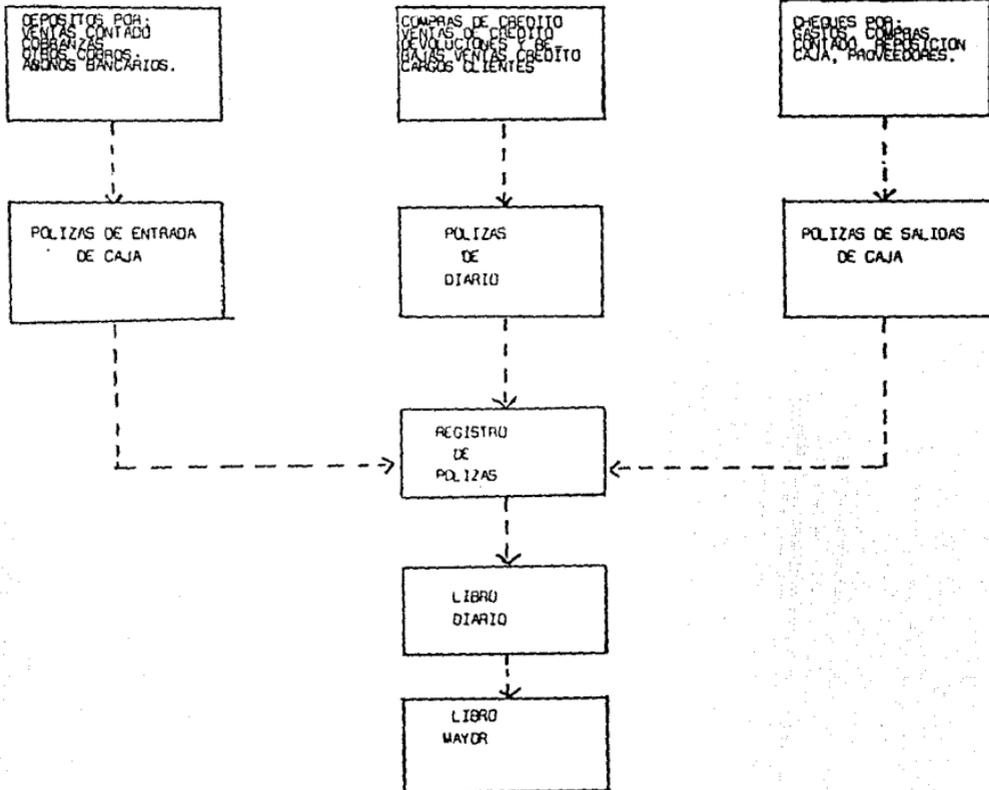
- 1.- Sistema de Diario-Mayor Unico
- 2.- Sistema de Diario Tabular
- 3.- Sistema de Diario y Caja
- 4.- Sistema Centralizador
- 5.- Sistema de Pólizas
 - a) Con Póliza Unica
 - b) Con Pólizas de Diario y de Caja
 - c) Con Pólizas de Diario, de Entradas de Caja y de Salidas de Caja
- 6.- Sistema de Volantes o Fichas
- 7.- Sistemas Combinados

En la actualidad estos sistemas de registro manual -- están siendo desplazados por los sistemas de registro mecánico y electrónico debido a ventajas como: mayor rapidez en la ejecución, seguridad en los cálculos, eliminación de errores -- en la transferencia de asientos de libros de primer apunte a libros de resumen y mayor facilidad para preparar informes -- financieros, sin embargo, a causa del alto costo que signifi-

ca el llevar estos sistemas solo es recomendable en empresas con un alto volúmen de operaciones a registrar.

Estudiados todos los sistemas de registro manual, - así como los de eléctrico y los de mecánico, determinando las ventajas y desventajas de su aplicación a nuestra empresa y - tomando en cuenta el número y clase de transacciones y sus -- perspectivas de crecimiento, concluimos que las operaciones - de la distribuidora pueden ser fácilmente controladas con un sistema de registro manual, y dentro de estos, el sistema de pólizas en su modalidad de pólizas de entradas de caja, de sa lidas de caja y de diario.

A continuación presentaré la gráfica del sistema de contabilidad adoptado en la distribuidora con su explicación:



GRAFICA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE LA DISTRIBUIDORA.

El nombre del sistema de pólizas deriva de un documento de carácter interno denominado póliza en el que se registran las operaciones y se anexan los documentos o comprobantes que justifiquen las anotaciones y cantidades en ellas registradas, estableciéndose en este caso tres diferentes tipos de ella, los que nos servirán para contabilizar: a) entradas de efectivo b) salidas de efectivo c) operaciones diversas sin movimiento de efectivo.

Aún cuando el diseño de la póliza puede variar de una empresa a otra debido a la clase de póliza de que se trate o a los datos de carácter interno que se requieran en las mismas, podemos decir que una póliza se compone de tres partes:

Encabezado.- Deberá contener el nombre de la empresa, el nombre de la póliza (generalmente se sustituye utilizando un color diferente para cada tipo de póliza), el número de la póliza (se les designa en orden progresivo al ir las asentando -- llevándose una numeración para cada tipo de póliza).

Cuerpo .- Contiene la fecha, cuentas que deben cargarse y abonarse (en las de entrada de caja solo se anotan las cuentas de abono porque se sobreentiende que el cargo es a bancos y en las de salida de caja se anotan las de cargo), columnas de valores (una para parciales, otra para cargos y otra para abonos) y la redacción de la operación efectuada.

Pie .- En esta parte de la póliza se anotarán las firmas de las personas que intervinieron en la formulación, revisión y autorización de la misma.

Es recomendable que cuando la contabilidad tiene establecidos varios auxiliares, se elabore una copia de la póliza por cada auxiliar que deba afectarse, para distribuir las entre los distintos empleados a cargo de los auxiliares, facilitándose de esta forma su registro oportuno y debiéndose anjar en la póliza original los documentos comprobatorios.

Quando en una operación intervienen movimiento de efectivo y movimiento de valores que no son de efectivo, se deberá usar una cuenta puente, elaborando una póliza de entrada ó de salida de caja por la parte de la operación en que se afecta el efectivo y una póliza de diario por toda la operación.

Una vez que las pólizas han sido requisitadas con las firmas de las personas que intervinieron en su formulación, revisión y aprobación, el siguiente paso será anotarlas ó registrarlas para lo que se han adoptado diferentes formas de hacerlo, siendo la práctica mas generalizada la de establecer un registro especial para cada clase de póliza como por ejemplo:

Registro de Entradas de Caja.- Se utilizará un diario tabular en el que anotaremos: fecha, concepto, número de póliza que se registra, una columna de debe para la cuenta de bancos y las demás columnas de naturaleza acreedora para las cuentas que mas se afectan, dejando un espacio para varias cuentas.

Registro de Salidas de Caja.- Se usa en la misma -- forma que el anterior, con la única diferencia de que en éste la cuenta de bancos será de naturaleza acreedora y las demás-- cuentas deudoras.

Registro de Diario.- En este se anotará: fecha, con cepto, número de póliza y las cuentas mas usuales con colum-- nas deudoras y acreedoras, además un espacio para varias cuen-- tas.

Sin embargo, no hay nada que nos impida usar unica-- mente dos registros (uno para entradas y salidas de caja y el otro de diario) o un solo registro, que es el adoptado por la distribuidora y el que será un diario tabular que llamaremos-- Registro de Pólizas, en el cual anotaremos en forma descripti-- va todas las operaciones, actos o actividades siguiendo el or-- den cronológico en que se efectúen y con un rayado en el cual se anotarán: fecha, concepto, tres columnas para anotar el nú-- mero de póliza de que se trata, y columnas de cargo y abono -- para la cuenta de bancos y las de mas movimiento, dejando un-- espacio para varias cuentas.

Al final de cada mes con los totales de cada colum-- na y haciendo el análisis de las columnas de varias cuentas -- de nuestro registro de pólizas, elaboraremos un asiento de -- concentración, el cual pasaremos al Libro Diario, que es un -- registro en el que se anota en forma muy sencilla las cuentas deudoras y acreedoras con sus respectivas cantidades y la ex-- plicación de asiento de concentración, quedando de esta mane-- ra concentradas todas las operaciones del mes en el Diario y-- pasando dicho asiento al Libro Mayor, que es un registro en -- el que se anotan los nombres de las cuentas de la contabili-- dad, su saldo final del período de registro inmediato ante---

rior el total de movimiento de cargo o crédito de dicha cuenta en el período y su saldo final.

Una vez registrado el Libro Mayor, anotando las --- cuentas que quedaron con saldo deudor en una columna y con -- saldo acreedor en otra, debiendo sumar igual ambas columnas, -- elaboraremos la Balanza de Comprobación, la que nos sirve como prueba de la exactitud mecánica de los procesos de teneduría de libros (en cuanto concierne a la igualdad que debe existir entre los cargos y los abonos) y la que a su vez nos suministra una relación de los saldos de las cuentas que se utilizarán en la preparación de los Estados Financieros.

Entre las ventajas que obtenemos del uso de este Sis tema están:

1º Permite la división de trabajo en lo referente a caja, en donde encontraremos una cajero recibidor que elabore las pólizas de entrada y un cajero pagador que elabora las de salida.

2º Se ejerce un control mas efectivo sobre los ingresos y egresos en efectivo, debido a que estas operaciones queden asentadas en pólizas especiales distintas unas de --- otras.

3º Las operaciones quedan comprobadas en todos sus aspectos, ya que además de anexas los comprobantes se hacen constar las firmas de las personas que intervinieron en la -- preparación, revisión y autorización de las pólizas.

4º Los comprobantes pueden ser localizados fácil y rápidamente debido a que se archivan por mes, en orden crono

lógico y en carpeta separada por cada tipo de póliza.

5º Cumple con los requisitos establecidos por la -- Ley del Impuesto sobre la Renta, que nos remite el artículo - 26 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación, los que son:

a) Identificar cada operación, acto o actividad y - sus características, relacionandolas con la documentación comprobatoria de tal forma que aquellas puedan identificarse con las distintas contribuciones y tasas, incluyendo las actividades liberadas del pago por la Ley.

b) Identificar las inversiones realizadas relacionandolas con la documentación comprobatoria, de tal forma que pueda precisarse la fecha de adquisición del bien o de efectuada la inversión, su descripción, el monto original de la - inversión y el importe de la deducción anual.

c) Relacionar cada operación, acto o actividad con los dados que den como resultado las cifras finales de las - cuentas.

d) Que permitan formular los Estados de Posición Financiera y relacionarlos con las cuentas de cada operación.

e) Asegurar el registro total de operaciones, actos o actividades y garantizar que se asienten correctamente mediante los sistemas de control y verificación internos necesarios.

f) Identificar las contribuciones que se deben cancelar o devolver en virtud de devoluciones que se reciben y -

descuentos ó bonificaciones que se otorguen conforme a las --
disposiciones fiscales.

Por último es importante señalar que además del Li-
bro Diario y del Libro Mayor antes mencionados, estamos obli-
gados a llevar de acuerdo al artículo 58 del Impuesto sobre -
la Renta quien nos remite el artículo 27 del Reglamento del -
Código Fiscal de la Federación, los libros que establezcan --
tras disposiciones fiscales, los que son:

LEY I.S.R. Art. 58:

- a) Registro de Acciones ó de Certificados de Apor-
tación Patrimonial ad-
quiridos por el Contri-
buyante. .- En este registro se --
anotarán las inversio-
nes en acciones o en -
certificados de aporta-
ción, distinguiéndose
los emitidos por cada-
sociedad y las series-
que conceden diversos-
derechos.
- b) Registro de Utilidades de cada Ejercicio .- Se anotarán las utili-
dades, identificándose
el ejercicio en que se
generaron y distinguién-
dose las capitalizadas
de las demás.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES Art. 194

- a) Libro de Actas .- En este libro se harán
constar todos los a---
cuerdos relativos a la
marcha del negocio que

tomen la asamblea de -
accionistas y en su ca
so el consejo de admi-
nistración.

Todos estos libros son los considerados Libros Prin-
cipales y deberán estar debidamente encuadernados, empastados
y foliados, además de que se presentarán ante la autoridad re-
caudadora previamente a su utilización para ser sellados, e-
xistiendo la obligación de presentar el libro terminado para-
sellar el siguiente.

Debido a que los datos que nos muestran cada cuenta
de Mayor son sintéticos, o sea, que no nos bastan para infor-
mación, será necesario llevar auxiliares de las cuentas prin-
cipales, los que nos pormenorizan los detalles que componen a
dicha cuenta y que nos servirán para elaborar anexos a los Es-
tados Financieros, encontrándonos en la distribuidora los si-
guientes:

Auxiliar de Gastos Generales
Auxiliar de Clientes
Auxiliar de Bancos
Auxiliar de Deudores Diversos
Auxiliar de Documentos por Cobrar
Auxiliar de Almacén
Auxiliar de Proveedores
Auxiliar de Documentos por Pagar
Auxiliar de Acreedores

5. ESTADOS FINANCIEROS

Ya implantado el Sistema de Contabilidad, los resultados obtenidos de la captación y registro de las transacciones los vamos a organizar en informes adecuados y oportunos - para que la administración, inversionistas, fisco y otras personas interesadas puedan derivar de ellos el máximo provecho.

Estos informes que emanan directamente del departamento de Contabilidad, son conocidos como: ESTADOS FINANCIEROS, considerados como otro elemento de la Organización Contable y los cuales compilan en modelos o formularios establecidos, a una fecha determinada o por un período o plazo contable, las cifras significativas de la actividad económica, sin que por esto vayamos a considerar a los Estados Financieros como meros formularios de la contabilidad, sino como un fin, - ya que constituyen canales informativos del aspecto financiero de los hechos y operaciones.

Para establecer el tratamiento que se debe dar a -- los conceptos que integran los Estados Financieros y con el propósito de evitar o reducir las discrepancias de criterios que pudiera existir entre quienes producen la información contable y los interesados en la misma, la Comisión de Principios ha publicado una serie de boletines que entre otras cosas nos dicen:

"La información contable debe ser: útil, confiable y provisional".

UTIL.- Que la información pueda adecuarse a los --- propósitos de los diferentes usuarios de la misma, dependiendo de esta utilidad de:

Su Contenido Informativo.- Se refiere a lo que dice la información, y, ésta debe ser:

significativa (que la información contenida en los estados financieros quiera decir algo, o sea, que tenga un significado) relevante (que se incluyan solo aquellos datos que sean pertinentes) veraz (que solo se presenten hechos realmente sucedidos), comparables (que se puedan establecer diferencias, tendencias, similitudes).

Su Oportunidad.- La información contable debe llegar a quien la necesite cuando éste pueda usarla para tomar sus decisiones a tiempo para lograr sus fines.

CONFIABLE.- Que los usuarios de la información crean en ella y la empleen en la toma de sus decisiones, apoyando esta confianza en:

La estabilidad del Sistema de Contabilidad.- La información se elabora aplicando las mismas reglas para la captación de los datos, su cuantificación y su presentación.

La Objetividad.- Las reglas del sistema no deben distorcionarse.

La Verificabilidad.- Que se puedan aplicar pruebas para comprobar la información producida.

PROVISIONAL.- Significa que la información contable no representa hechos totalmente acabados ni terminados, llegando esto a representar una limitación a la precisión de la información.

Sin embargo como consecuencia de las cada vez mas - frecuentes e intensas fluctuaciones en los precios de bienes- y servicios que la contabilidad registra, considerando a las- unidades monetarias de distintas épocas como homogéneas a pe- sar de no serlo por sus diferencias en cuanto a poder adquisi- tivo, los Estados Financieros dejan de ser útiles y confia- bles porque:

1º Su contenido informativo no tiene significado ya que las cifras están expresadas en pesos de distinto poder ad- quisitivo.

2º Su información es poco relevante ya que no inclu- ye como se ve afectada la empresa por la inflación.

3º Su grado de veracidad se ve disminuido ya que no incluye todo lo que ha afectado a la empresa como por ejemplo la inflación.

4º La información no es comparable a lo largo del - tiempo.

5º Por lo tanto, la información dejará de ser confia- ble aún cuando sea objetiva y verificable, pudiendo derivar - en apreciaciones equivocadas y en decisiones desfavorables e- incongruentes.

Como una posible solución a lo anterior, en 1979 la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, emitió el boletín B-7: Revelación de- los Efectos de la Inflación en la Información Financiera; sus- tituido a partir de Junio de 1983 por el boletín B-10: Recono- cimiento de los Efectos de la Inflación Financiera, el cual -

nos menciona las dos opciones que a nivel internacional la --- contabilidad ha ofrecido como posibles soluciones al problema de reflejar los efectos de la inflación en la información financiera y que son:

- a) Método de Ajustes por Cambios en.- Consiste en modificar - los niveles generales de precios la unidad de medida cam biandola por pesos po-- der de compra.

- b) Método de contabilidad en base a.- Consiste en reemplazar- valores actuales los valores en que es-- tan valudos las inver-- siones no monetarias -- por sus valores de reem plazo o actuales toman-- do en cuenta el uso y - capacidad de servicio - del bien.

De estos dos métodos el boletín nos obliga a elegir- el que permite a la empresa presentar una información más pega da a la realidad, recomendando no mezclarlos aunque si esté -- permitido.

De acuerdo al boletín B-10 las partidas que deben ag tualizarse en los Estados Financieros Básicos son:

En el balance: Todas las partidas no monetarias, in- cluyendo como tales a los integrantes del capital contable.

En el estado de resultados: Los costos o gastos aso- ciados con los activos no monetarios y en su caso, los ingre-- sos asociados con pasivos no monetarios.

Y donde el efecto de la inflación es altamente significativa como por ejemplo:

Inventarios y Costo de Ventas.

Activos Fijos, Depreciación Acumulada y Depreciación del período.

Y además debemos determinar el resultado por tenencia de activos no monetarios y el costo integral del financiamiento.

En consideración a la etapa de inducción en que se encuentra actualmente el B-10, no se establece la actualización de todos los conceptos componentes del estado de resultados. Por consiguiente, el resultado neto del período reflejado en el estado de resultados debe actualizarse como parte de la actualización de los conceptos integrantes del capital contable, al hacer su incorporación en el balance.

Deberá revelarse apropiadamente, a través de las notas a los estados financieros, el desglose del renglón de Actualización del capital social y de los resultados acumulados de tal manera que se pueda apreciar el importe de cada uno de dichos conceptos expresando en unidades monetarias de poder adquisitivo general a la fecha del balance correspondiente.

En los casos en los que, como consecuencia de la aplicación de las presentes disposiciones, se produzca alguna inconsistencia que afecte la comparabilidad de los estados financieros con los del ejercicio inmediato anterior, será necesario revelar apropiadamente los efectos de la inconsistencia en las notas a los estados financieros.

Así como el boletín B-10; y el boletín C-13 tiene - el mismo objetivo respecto a las reglas de revelación de estas transacciones por la empresa que emite la información.

Son considerados como partes relacionadas de la Empresa informante como por ejemplo:

Las compañías tenedora, subsidiarias, asociadas y - afiliadas; los consejos directivos y ejecutivos de alto nivel, así como las empresas en las cuales ellos tengan poder de decisión o influencia significativa en las decisiones operacionales y financieras.

Las transacciones entre partes relacionadas son por ejemplo:

Ventas o compras de activos
Uso o explotación de activos
Arrendamiento, licencia, regalías o asistencia técnica
Préstamos y su efecto financiero correspondiente
Avales y Garantía

En síntesis para un claro entendimiento de la situación financiera, los resultados de operación y cambios en la situación financiera de la empresa informante, los estados financieros deben revelar los elementos necesarios de las transacciones importantes con partes relacionadas como son la naturaleza de la relación, descripción de las transacciones independientemente de que sean gratuitas, monto de las transacciones efecto de los cambios en las condiciones de transacciones recurrentes, los saldos con las partes relacionadas y sus características, así como cualquier otra información que se -

juzgue necesario para el entendimiento de la transacción.

Los Estados Financieros los podemos clasificar de acuerdo a diversos puntos de vista como por ejemplo: de acuerdo a su naturaleza (Básicos y Auxiliares); a su fecha o periodo que abarquen (Estáticos y Dinámicos); a su presentación -- (Individuales y Comparativos); a la situación que prevalezca en la distribuidora o a los fines que se persigan al elaborar los (Normales y Especiales); siendo la mas común:

De acuerdo a su naturaleza:

- a) Principales .-- Nos permiten conocer la posición financiera del negocio -
o en cierta fecha así como los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el periodo contable terminado en dicha fecha, encontrándolos identificados por:
Básicos El Balance General; el Estado de Resultados; el Estado de Variación en el Capital Contable y el Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- b) Auxiliares Están constituidos por cédulas analíticas cuya finalidad consiste en explicar determinadas partidas de los Estados Financieros Básicos, siendo usadas en la distribuidora:
o Secundarios Del Balance General: Relaciones de cuentas colectivas ---

(clientes documentos por cobrar, deudores diversos, documentos por pagar, proveedores, acreedores).

Del Estado de Resultados; Relaciones de gastos generales, Relaciones de ventas de refacciones y de motores.

Para fines de presentación ante el fisco, acreedores, e inversionistas, los Estados Financieros tanto principales como auxiliares, los vamos a elaborar conteniendo las operaciones correspondientes a un año, sin embargo para fines internos vamos a elaborar mensualmente un balance general y un estado de resultados, aplicando en los renglones necesarios los métodos de reevaluación antes mencionados con el propósito de presentarlos con valores históricos y valores actualizados, anexandoles además relaciones de todas las cuentas colectivas y de los gastos del mes y acumulados hasta ese mes, y, presentando estados comparativos del balance, estado de resultados y acumulados de la relación de gastos generales, los cuales nos mostrarán las diversas situaciones por las que --- atraviesa la distribuidora a varias fechas y que nos servirán para planear y modificar las políticas administrativas.

Antes de dar una breve explicación de cada uno de los Estados Financieros Principales o Básicos, es importante señalar algunos puntos que debemos considerar al formularlos:

1º Señalar con toda claridad el rubro con que se denomina el Estado Financiero de que se trate, la naturaleza y la finalidad específica a que obedece su formulación.

2º Elaborar los Estados Financieros en la forma mas común accesible y clara con el fin de facilitar su lectura e interpretación.

3º Presentar en forma adecuada la información contenida en los Estados Financieros, atendiendo a su uso o finalidad y destacar las situaciones especiales o importantes que prevalezcan a la fecha del período a que se refieren con objeto de no omitir alguna información importante.

4º Completar los datos contenidos en los Estados Financieros por medio de notas aclaratorias o informes adjuntos que expliquen en lenguaje comercial y sencillo el contenido de dichos estados.

A continuación presentará una breve explicación de cada uno de los Estados Financieros Básicos o Principales:

BALANCE GENERAL

Se conoce también como: Estado de Situación Financiera; Estado de Inversiones; Estado de Recursos y Obligaciones; y, es un Estado Financiero que nos presenta la situación financiera o las condiciones de la distribuidora a una fecha determinada según son reflejadas por los registros contables.

El Instituto Americano de Contadores Públicos (1) - lo define como: "Estado tabular o resumen de los saldos (deudores y acreedores) como resultado real o constructivo del cierre de los libros de cuentas que se llevan conforme a los principios contables", o sea, en el Balance presentaremos clasificados apropiadamente los activos poseídos por el negocio y las fuentes de fondos (tanto de los acreedores como de los propietarios) utilizadas en la adquisición de activos.

Al preparar el Balance de la distribuidora deberemos observar los siguientes principios que posteriormente observaremos ejemplificados en un Balance:

1º El encabezado debe comprender el nombre reconocido del negocio y el nombre y la fecha del estado.

2º Las formas más comunes de presentar un balance son: en forma de cuenta (el activo colocado en el lado izquierdo y el pasivo y capital en el lado derecho) o en forma de reporte (el activo aparece primero y debajo el pasivo se deduce, dejando así un saldo que representa el capital).

(1) American Institute of Certified Public Accountants. "Accounting Terminology Bulletin No.1". Edit. Revisión y Resumen. Pág.12

3º Los títulos principales ACTIVO, PASIVO y CAPITAL, así como subtítulos menores que indican la naturaleza de las partidas relacionadas incluidas en las diferentes subdivisiones, deberán aparecer claramente en el balance.

4º Deben usarse títulos descriptivos para el activo y la información detallada que no es esencial para una presentación concisa y clara debe aparecer en cédulas.

5º Las partidas deben clasificarse exacta y lógicamente, o sea, el activo en cada grupo debe ordenarse según su liquidez o disponibilidad y el pasivo en el orden en que sea pagadero, además los totales de los grupos importantes y de las subdivisiones deben aparecer en forma visible y debiendo ser matemáticamente exactos, pudiendo omitirse los centavos - o expresarse en cientos, miles o millones de pesos.

DISTRIBUIDORA DE MOTORES, S.A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988
(MILES DE PESOS)

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>		
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Fondo Fijo de Caja	10.		Proveedores	16,311.	
Banco X	650.		Documentos por pagar	4,538.	
Banco Y	793.		Impuestos por pagar	991.	
Clientes	10,251.		Acreedores diversos	1,433.	
Documentos x cobrar	4,601.		Rep.de Utilidades	<u>494.</u>	23,767.
Dedudores diversos	406.				
Almacén	31,811.		FIJO		
Inversiones en val.	2,432.		Documentos Fogain	3,000.	3,000.
IVA por acreditar	<u>2,669.</u>	53,623.			
FIJO			SUMA PASIVO		<u>26,767.</u>
Eq. Oficina(NETO)	341.		CAPITAL		
Eq. Transp.(NETO)	1,823.		Capital Social	25,000.	
Eq. Taller (NETO)	130.		Reserva legal	447.	
			Ut.de ejerc.ant.	1,186.	
DIFERIDO			Utilidad del ejerc.	<u>2,541.</u>	29,174.
Gastos de organización	4.				
Gastos de instalación	<u>20.</u>	<u>24.</u>			
SUMA EL ACTIVO		<u>\$55,941.</u>	SUMAN PASIVO Y CAPITAL		<u>\$ 55,941</u>

ESTADO DE RESULTADOS

Conocido también como: Estado de Pérdidas y Ganancias Estado de la Cuenta de Ingresos; Estado de Ingresos y -- Gastos; Estado de Utilidades; Estado de Resultados de las Operaciones, Estado de Ingresos, es un Estado Financiero que nos muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida neta como resultado de las operaciones de un negocio durante el período cubierto por el informe.

Para que cumpla adecuadamente su función informativa, el Estado de Resultados que elaboremos deberá contener -- los siguientes puntos los cuales quedarán ejemplificados en -- un estado:

1º Incluir en el encabezado el nombre del estado, -- el nombre de la distribuidora y el tiempo que abarca el estado.

2º Contener una lista de las fuentes de ingresos y -- exponer los costos y gastos de las principales operaciones de la distribuidora.

3º Indicar claramente la utilidad de operación o la pérdida por el período contable.

4º Mostrar la ganancia o pérdida antes del impuesto sobre la renta del año y del reparto de utilidades, después -- de incluir otros productos y gastos relacionados con el período contable actual.

5º Manifestar específicamente el impuesto sobre la renta y la participación de utilidades de los trabajadores.

6º Poner de manifiesto la Utilidad Neta por el periodo contable una vez deducido el I.S.R. y el Reparto de Utilidades.

DISTRIBUIDORA DE MOTORES, S.A.
 ESTADO DE RESULTADOS
 DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988
 (MILES DE PESOS)

INGRESOS POR OPERACIONES NORMALES

	Ventas Netas	119,227.
Menos:	<u>COSTO DE VENTAS</u>	<u>83,882.</u>
	<u>UTILIDAD BRUTA</u>	35,345.
Menos:	<u>GASTOS DE OPERACION</u>	<u>30,463.</u>
	<u>UTILIDAD DE OPERACION</u>	4,882.
Más:	<u>OTROS INGRESOS</u>	<u>200.</u>
	<u>UTILIDAD CONTABLE ANTES DE APLICACIONES</u>	5,082.
Menos:	I.S.R.	2,134.
	Participación de Ut. Trabaj.	407.
		<u>2,541.</u>
	<u>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</u>	<u>\$2,541.</u>

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

Conocido también como: Estado de Origen y Aplicación de Recursos, este Estado Financiero nos permite conocer los motivos que dieron origen a los cambios registrados en la situación financiera de una empresa en un período determinado, mostrándonos las dos fuentes de recursos con que cuenta la distribuidora (propios y ajenos), así como el origen y la aplicación de tales recursos de un período determinado.

Para elaborar este Estado Financiero, deberemos contar con un balance comparativo y con el estado de resultados que abarque el período comprendido entre las fechas del balance comparativo, y, debiendo agrupar todas las cifras contenidas en las columnas de aumentos y disminuciones del balance comparativo, para de esta forma anotarlas en el estado de cambios en la situación financiera, el cual se va a dividir en dos secciones agrupando en la primera sección las que constituyen el origen de recursos y en la segunda sección las que constituyen las aplicaciones, quedando el estado que a continuación se presenta.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DIC. DE 1988

ORIGEN DE RECURSOS:

De la Utilidad Neta Obtenida
Por Disminución de Activo
Por Aumentos de Capital
Por Aumentos de Pasivo
Por Incremento de Depreciaciones y Amortizaciones -
Acumuladas

APLICACION DE RECURSOS:

Para Absorber la Pérdida Neta
Para un Aumento de Activo
Para una Disminución de Pasivo
Para una Disminución de Capital

ESTADO DE VARIACION EN EL CAPITAL CONTABLE

Nos permite conocer los cambios en la inversión de los propietarios durante el período contable incluyendo tanto el capital social como el superávit.

Este Estado Financiero se inicia con el saldo del Capital Contable del ejercicio inmediato anterior explicando como están formados: el Capital Social y las Acciones y las características de los mismos, mencionando después el Superávit. Ganando la manera en que está formado y todas las partidas y reservas, quedando:

ESTADO DE VARIACION EN EL CAPITAL CONTABLE

Por el año terminado el 31 de Diciembre de 1988

CAPITAL SOCIAL:

Capital Social al 1º de Enero de 1988
Más: Acciones Emitidas
Menos: Retiro de Acciones
Capital Social al 31 de Diciembre de 1988

SUPERAVIT:

Superávit al 1º de Enero de 1988
Más: Utilidad Neta del Ejercicio
Incremento Reserva Legal
Incremento Reserva de Reinversión
Superávit al 31 de Diciembre de 1988

CONCLUSIONES

PRIMERA.- El desarrollo industrial que se está realizando en México, ha traído como consecuencia natural el régimen económico de libre concurrencia en que nos desenvolvemos, el agudizamiento de la competencia en las actividades económicas. Dicho fenómeno va exigiendo a las empresas que busquen nuevos mercados es decir, establecer distribuidoras en diferentes partes del país dividiéndolo en zonas, así de esta manera ofrecen a los clientes un mejor servicio tanto en la venta de unidades como en sus reparaciones.

SEGUNDA.- Siendo la Contaduría Pública, la disciplina a quien la sociedad ha encomendado la solución de los problemas de organización contable, quienes la ejercen, conscientes de tal responsabilidad, deberán dedicar sus conocimientos para que se obtenga la satisfacción de tales necesidades, mediante medidas de organización con alto contenido de control interno, previo conocimiento de las particularidades y características de las actividades que se realizan en la entidad económica de que se trata.

B I B L I O G R A F I A

CONTABILIDAD GENERAL

Maximino Anzuras
Editorial Trillas
2da. Edición México

ORGANIZACION Y CONTABILIDAD

Luis Louzán Pérez
Ediciones Finanza, Contabilidad y Administración, S.A.

SISTEMA DE CONTABILIDAD

Alejandro Prieto
Editorial Banca y Comercio, S.A.
2da. Edición México

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

George R. Terry
Editorial Continental
1a. Edición México

ADMINISTRACION DE EMPRESAS 1a. y 2da. PARTE

Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa-Wiley, S.A.
3a. Edición

TOTAL DISTRIBUTION

Martin G. Christopher
Editorial Grower Press
1a. Edición