



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN CONTABLE ADMINISTRATIVO  
PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE ORGANIZACIÓN CONTABLE  
ADMINISTRATIVO PARA SERVICIO GARZA GAS, S.A. DE C.V.  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTAN:

GABRIELA MARGARITA GARRIDO SÁNCHEZ  
NOEMI RANGEL MATA

ASESOR:

C.P. ARTURO ELIZONDO LOPEZ



MÉXICO, D.F.

2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## AGRADECIMIENTO ESPECIAL

### *"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPIRITU"*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México, por su formación académica integral, convocando más allá de la obtención de un título profesional, exigiendo un compromiso con la sociedad y permitirme aspirar y desear ser verdaderas profesionistas.*

*A la Facultad de Contaduría y Administración por la formación profesional que nos dió a lo largo de la carrera "Ciudad Universitaria".*

*A nuestro asesor, por habernos dedicado parte de su tiempo, y haber compartido sus conocimientos y experiencia para el logro de éste proyecto, y así poder terminar nuestra carrera profesional. Por otra parte agradecemos su humanismo y comprensión.*

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres:*

*Fernando Garrido Díaz  
Evangelina Sánchez Jiménez*

*Gracias por el apoyo que me han brindado, e contado con ustedes en todo momento, me han procurado dar todo en todos aspectos, los éxitos que e logrado a lo largo de mi vida no serian posible sin ustedes, son el ejemplo a seguir de trabajo y superación, gracias por ser el apoyo fundamental para la culminación de mi carrera profesional. Con todo mi amor y admiración.*

*A mis hermanos:*

*Leticia, Gonzalo, Víctor, Damaris, Jael, y Hamed*

*Gracias por todo su apoyo, hemos compartido cosas buenas y malas y me han demostrado que siempre contare con ustedes. A ti Lety por tus pláticas y consejos por ser el ejemplo a seguir como hermana mayor, a Gonzo por sus abrazos y consejos por todo el apoyo que me brindaste y se que donde estes te sentiras orgullosos de mi, a Vic por tu empeño y esfuerzo para llegar a tus metas por que eres un ejemplo a seguir como hijo y hermano, a Damaris porque contigo viví los mejores momentos, por tus logros e inteligencia, a Jael por tu alegría por tu apoyo en todo momento por que eres un ejemplo a seguir como hermana, a Hamed por tu confianza tus pláticas y risas eres un buen niño. Por todo eso y mucho más de su hermana Gaby con amor.*

*A mis sobrinos:*

*Fernanda, Frida, Maximiliano y Sofía*

*Gracias pequeños por que hacen que uno se olvide de las penas por ser la alegría de la familia con sus risas y juegos, son la mejor receta para la tristeza.*

**GABRIELA GARRIDO**

*A mis cuñados:*

*José y Jorge*

*Gracias por compartir con mi familia los gratos y difíciles momentos, por su gran apoyo y ser ejemplo a seguir para sus hijos.*

*A mis madrinas:*

*Juana Rivera y Anamaria Rivera*

*Por su incondicional apoyo en todos estos años, por que son el ejemplo de que la amistad es algo más que un simple abrazo. Con todo mi amor gracias.*

*A mis primos:*

*Juanita y Benny*

*Por su gran amor, apoyo y comprensión por que con ustedes e compartido grandes cosas gracias hermanos por su cariño y amor.*

*A mis amigos*

*Carlos, Noemí, Virginia y Laura*

*Por su amistad a lo largo de estos años por las experiencias compartidas, por los momentos difíciles y de felicidad. Con cariño gracias.*

*A mi novio*

*Miguel Ángel*

*Por tú amor, comprensión y apoyo en estos momentos. Con amor gracias.*

*GABRIELA GARRIDO*

## DEDICATORIA

*A mis padres: Fernando Garrido Díaz y Evangelina Sánchez por la vida*

*A mis Hermanos: Lety, Gonzo, Victor, Damaris, Jael y Hamed por su apoyo incondicional*

*A mis Sobrinos: Fernanda, Frida, Max y Sofía por su cariño*

*A mis cuñados: José y Jorge por su apoyo incondicional*

*A mis madrinas: Juanita y Anita por su apoyo y cariño*

*A mis Primos: Juanita y Beny por su cariño*

**DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN CONTABLE ADMINISTRATIVO DE  
SERVICIO GARZA GAS, S.A. DE C.V.**

**INDICE DE CONTENIDO**

|  | Pág. |
|--|------|
| Introducción .....   | 4    |
| <br>Sección 1: Perfil de la Empresa  |      |
| 1. Actividad o Giro .....  | 5    |
| 2. Otras Empresas del Grupo.....   | 5    |
| 3. Marco Legal y Fiscal.....   | 5    |
| 3.1 Ley General de Sociedades Mercantiles.....                               | 6    |
| 3.2 Ley Federal del Trabajo.....   | 6    |
| 3.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento.....                  | 6    |
| 3.4 Ley del Impuesto al Activo y su Reglamento.....                          | 6    |
| 3.5 Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social y su Reglamento.....        | 6    |
| 3.6 Ley del Instituto Nacional de Fomento a la Vivienda y su Reglamento..... | 6    |
| 3.7 Código Fiscal de la Federación y su Reglamento.....                      | 7    |
| 4. Recursos y sus Fuentes.....   | 7    |
| 5. Organigrama.....  | 7    |
| <br>Sección 2: Sistema Contable : Problemática y Soluciones                  |      |
| 1. Cuentas de Activo.....  | 9    |
| 1.1 Fondo de Caja Chica.....   | 9    |
| 1.2 Bancos.....  | 9    |
| 1.3 Clientes.....  | 10   |
| 1.4 Estimación de Cuentas Incobrables.....                                   | 11   |
| 1.5 Documentos por Cobrar.....   | 11   |
| 1.6 Deudores Diversos.....   | 12   |
| 1.7 Almacén.....   | 13   |
| 1.8 Inmuebles, Maquinaria y Equipo .....                                     | 14   |
| 2. Cuentas de Pasivo.....  | 16   |
| 2.1 Proveedores.....   | 16   |
| 2.2 Acreedores Diversos.....   | 17   |
| 2.3 Impuestos por Pagar .....  | 18   |
| 3....Cuentas de Capital Contable.....  | 19   |
| 3.1 Capital Social.....  | 19   |
| 3.2 Reserva Legal.....   | 19   |
| 3.3 Reserva de Previsión.....  | 19   |
| 3.4 Reserva de Reinversión.....  | 19   |
| 3.5 Aportaciones para Futuros Aumentos de Capital.....                       | 20   |
| 3.6 Utilidad o Perdidas de Ejercicios Anteriores.....                        | 20   |
| 3.7 Insuficiencia en la Actualización del Capital Contable.....              | 21   |
| 3.8 Utilidad o Perdida del Ejercicio.....                                    | 21   |
| 4. Cuentas de Ingresos.....  | 22   |



|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 5. Cuentas de Egresos.....     | 23 |
| 5.1 Costo de Ventas.....       | 23 |
| 5.2 Gastos de Operación.....   | 24 |
| 6. Control Presupuestal.....   | 27 |
| 7. Información Financiera..... | 29 |
| 8. Evaluación Financiera.....  | 30 |

### Sección 3 : Sistema Administrativo: Problemática y Solución

|   |    |
|---|----|
| 1. Dirección.....                       | 31 |
| 2. Gerencia.....                        | 31 |
| 3. Jefatura de Compras.....             | 32 |
| 4. Jefatura de Almacén.....             | 33 |
| 5. Jefatura de Ventas.....              | 33 |
| 6. Jefatura de Crédito y Cobranzas..... | 34 |
| 7. Jefatura de Tesorería.....           | 35 |
| 8. Jefatura de Contabilidad.....        | 35 |
| 9. Jefatura de Recursos Humanos.....    | 36 |
| 10. Jefatura de Auditoría Interna.....  | 37 |

### Sección 4: Manual de Organización Contable Administrativa

|   |    |
|---|----|
| 1. Objetivo del Manual.....                             | 39 |
| 2. Ámbito de Aplicación.....                            | 39 |
| 3. Como Usar el Manual.....                             | 39 |
| 4. Directorio.....                                      | 40 |
| 5. Marco Legal y Fiscal.....                            | 40 |
| 6. Organigrama.....                                     | 41 |
| 7. Estructura Funcional.....                            | 43 |
| 8. Estructura Funcional del Sistema Contable.....       | 43 |
| 8.1 Catálogo de Cuentas.....                            | 43 |
| 8.2 Cuentas de Activo.....                              | 47 |
| 8.3 Cuentas de Pasivo.....                              | 51 |
| 8.4 Cuentas de Capital Contable.....                    | 52 |
| 8.5 Cuentas de Ingresos.....                            | 54 |
| 8.6 Cuentas de Egresos.....                             | 55 |
| 8.7 Guía de Contabilización.....                        | 56 |
| 8.8 Modelo de Estados Financieros.....                  | 61 |
| 8.9 Control Presupuestal.....                           | 63 |
| 8.10 Información Financiera.....                        | 64 |
| 8.11 Evaluación Financiera.....                         | 65 |
| 9. Estructura Funcional del Sistema Administrativo..... | 66 |
| 9.1 Dirección.....                                      | 66 |
| 9.2 Gerencia.....                                       | 68 |
| 9.3 Jefatura de Compras.....                            | 70 |
| 9.4 Jefatura de Almacén.....                            | 72 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 9.5  | Jefatura de Ventas.....                         | 74 |
| 9.6  | Jefatura de Crédito y Cobranzas.....            | 76 |
| 9.7  | Jefatura de Tesorería.....                      | 78 |
| 9.8  | Jefatura de Contabilidad.....                   | 80 |
| 9.9  | Jefatura de Recursos Humanos.....               | 82 |
| 9.10 | Jefatura de Auditoría Interna.....              | 84 |
|      | Apéndice: Simbología en Diagramas de Flujo..... | 86 |
|      | Conclusiones.....                               | 87 |
|      | Bibliografía.....                               | 89 |

## INTRODUCCION

El presente manual, se elaboró por la inquietud de resolver la problemática que se presenta en la empresa Servicio Garza Gas, S.A. de C.V., ya que no se cuenta con ningún manual que abarque las necesidades contables y administrativas que se requiere para el mejor desempeño de las actividades que se realizan en cada uno de los departamentos de esta empresa.

Este manual consta de cuatro secciones. Las tres primeras abordan la problemática que se encontró tanto en el área contable como administrativa, donde se da una breve explicación de la solución a los problemas que encontramos. En la sección cuatro presentamos el Diseño de un Manual de Organización Contable Administrativo, el cual dará la solución a la problemática que se presenta en la empresa, y que puede servir a los usuarios para que realicen sus funciones con orden y eficiencia; no se podrán obtener los resultados esperados, sin el apoyo de todas las personas involucradas. Además se trata de un manual que abarca a toda la organización y que sabemos que sin duda tomará tiempo el adaptarlo.

Se recurrió a reconocidas fuentes bibliográficas. Los diferentes autores consultados y algunos puntos de vista se incorporaron en éste trabajo, son citados en la bibliografía que presentamos al final del proyecto.

Es conveniente señalar que el material aquí contenido, expresa la solución que estamos proponiendo de acuerdo a nuestra experiencia laboral y profesional.

## **Sección 1: Perfil de la Empresa**

### **1. ACTIVIDAD O GIRO**

Esta empresa comercializadora e instaladora se dedica a la venta e instalación de tanques de gas estacionario para el sector doméstico, comercial e industrial, así como servicio de mantenimiento a las instalaciones.

Realizan responsivas técnicas autorizadas por la Secretaría de Industria y Comercio.

### **2. OTRAS EMPRESAS DEL GRUPO**

El Grupo Comercial al que pertenece Servicio Garza Gas, S.A. de C.V., se encuentra integrada, además por las siguientes empresas: Garza Gas, S.A. de C.V., Flama Azul, S.A. de C.V., Gasmex, S.A. de C.V. y Gas Satélite, S.A. de C.V.

Constituyen empresas que se dedican a la transportación de gas L.P. (licuado de petróleo) las cuales son abastecidas por PEMEX, previa autorización, para que estas mismas puedan comercializar el gas L.P., a los sectores doméstico, comercial e industrial. Por estrategia de mercado estas empresas llevan diferentes nombres, ya que son conocidas en las diferentes zonas que abarcan y por si surgiera algún problema no se involucre directamente al grupo al que pertenecen.

### **3. MARCO LEGAL Y FISCAL**

El Marco Legal y Fiscal se encuentra integrado por las siguientes Leyes Códigos y Reglamentos.

### **3.1 Ley General de Sociedades Mercantiles**

*“Esta Ley regula todo lo relacionado con las sociedades de carácter mercantil reconocidas por la misma”. (López, pág. 200)*

### **3.2 Ley Federal del Trabajo**

*“Esta Ley tiene por objetivo regir las relaciones laborales entre el trabajador y el patrón”. (López, pág. 200)*

### **3.3 Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento**

*“Esta Ley grava los ingresos provenientes del capital, del trabajo o de la combinación de ambos, a cargo de las personas físicas y morales que realicen actos o actividades señalados en esta Ley”. (López, Pág. 198)*

### **3.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento**

*“Esta Ley obliga al pago de un impuesto que sobre los valores señalados en la misma se les aplica la tasa general, a cargo de las personas físicas y morales que en territorio nacional, realicen actos o actividades señalados en esta Ley”. (López, pág.197)*

### **3.5 Ley del Impuesto al Activo y su Reglamento**

*“Esta Ley obliga al pago de impuesto que se causa sobre el valor de activo, a cargo de las personas físicas o morales señaladas en esta Ley”. (López, pág. 197)*

### **3.6 Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social y su Reglamento**

Esta Ley obliga al pago de una cuota para garantizar el derecho humano a la salud.

### **3.7 Ley del Instituto Nacional de Fomento a la Vivienda y su Reglamento**

Tiene por objetivo establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para una vivienda.

### **3.8 Código Fiscal de la Federación y su Reglamento**

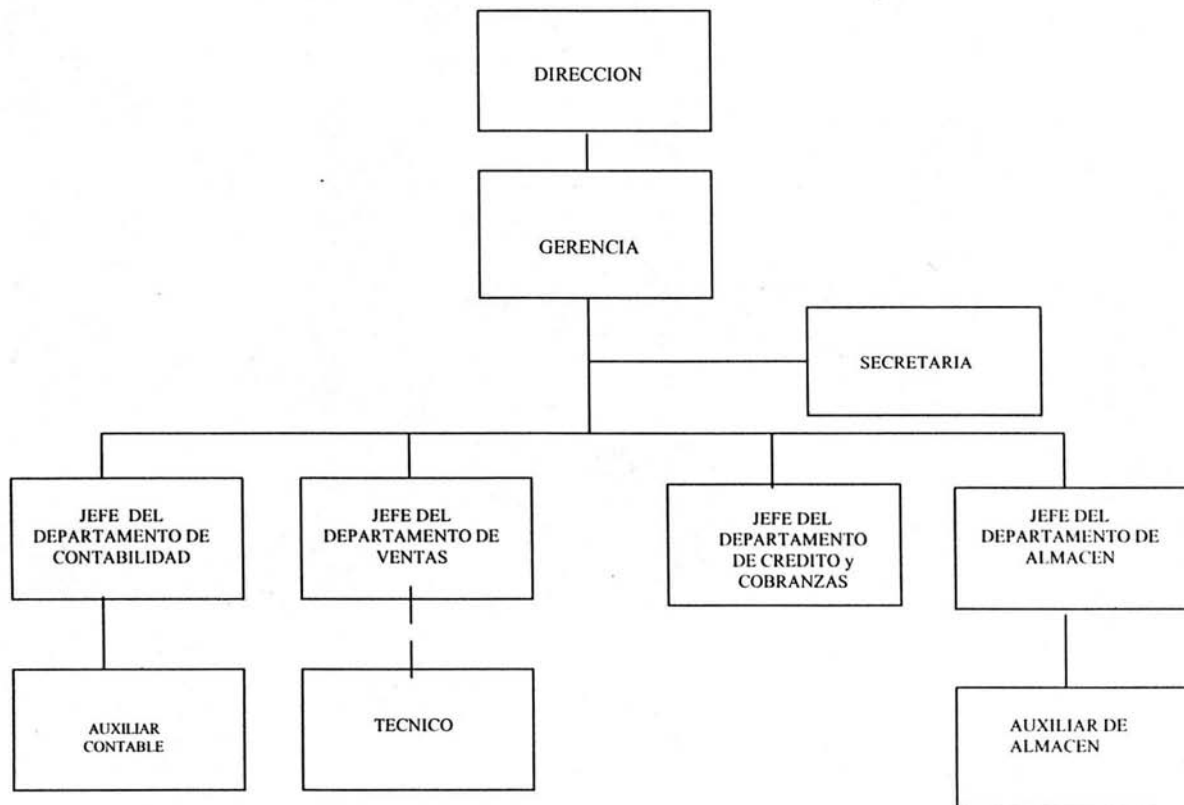
*“Ordenamiento de carácter fiscal federal que se aplica en defecto de las Leyes especiales supliéndolas o complementándolas”. (López, pág. 53)*

## **4. RECURSOS Y SUS FUENTES**

Servicio Garza Gas, S.A. de C.V. trabaja con sus fuentes internas como son el capital que los socios invirtieron y las aportaciones para futuros aumentos de capital que hicieron los mismos. Las fuentes externas son los créditos otorgados por sus proveedores y acreedores.

## **5. ORGANIGRAMA**

La empresa no cuenta con un organigrama. Sin embargo se muestra enseguida una representación esquemática de las funciones que se realizan. En la sección cuatro referente al manual de organización, se presenta el organigrama completo.



## **Sección 2: Sistema Contable: Problemática y Soluciones**

### **1. CUENTAS DE ACTIVO**

#### **1.1 Fondo Fijo de Caja**

##### Problemática

El Fondo Fijo de Caja para la erogación de gastos menores es manejado por el Departamento de Ventas. Este fondo suele ser en muchos casos insuficiente.

##### Solución

Para poder llevar un buen control del Fondo Fijo de Caja se debe crear el Departamento de Tesorería, para que éste se haga responsable de la suficiencia del efectivo que necesite la empresa. Esta cuenta deberá reflejarse correctamente en los Estados Financieros.

#### **1.2 Bancos**

##### Problemática

La información de éste rubro de los Estados Financieros no es confiable, debido a que no existe un control de depósitos y cheques expedidos. Las comisiones que cobra el banco no son registradas oportunamente por el Departamento de Contabilidad ya que los estados de cuenta en ocasiones se pierden, en virtud de no existir un Departamento responsable del control de los movimientos bancarios.



## Solución

Con la creación del Departamento de Tesorería se podrán realizar a tiempo los depósitos y pagos dándole seguimiento a los movimientos en tránsito. Esta información la proporcionará al Departamento de Contabilidad para su registro y control, y así poder obtener información confiable que se reflejará en los Estados Financieros.

### 1.3 Clientes

#### Problemática

No hay un control de los cobros de clientes, ya que el flujo de la información con las áreas involucradas en este rubro es incompleta y llega a destiempo al Departamento de Contabilidad. Cuando un cliente salda su deuda y el técnico que efectúa el cobro dispone del dinero recibido sin informar al Departamento de Ventas se provoca que el mencionado técnico se convierta en un deudor para la empresa. Debido a que el saldo a cargo del cliente queda registrado, se produce una duplicidad de dicho saldo. Al no realizarse depuración de esta cuenta, se arrastran saldos muy antiguos y la información financiera deja de ser confiable.

#### Solución

Enviar al cobrador por los anticipos y/o adeudos por cobrar a cargo de los clientes y entregarlo al Departamento de Tesorería para su registro y depósito, entregando los documentos a los Departamentos involucradas (Crédito y Cobranzas y Contabilidad) para su registro y control.

El Departamento de Contabilidad debe realizar depuraciones de esta cuenta para tenerla actualizada.

## **1.4 Estimación de Cuentas Incobrables**

### Problemática

En los Estados Financieros de Servicio Garza Gas, S.A. de C.V. no existe este rubro, por lo tanto los saldos incobrables se quedan en la cuenta de clientes, volviendo estos saldos más antiguos y generando una cartera mayor de cobro que no es real.

### Solución

La estimación de las cuentas incobrables deben ser realizadas por el Departamento de Contabilidad de acuerdo con la experiencia de ejercicios anteriores. Por lo que respecta a la incobrabilidad de la misma se debe tomar un porcentaje como base para esta cuenta y revisarla periódicamente para su renovación.

## **1.5 Documentos por Cobrar**

### Problemática

Este rubro de los Estados Financieros no es confiable ya que no se lleva un control de los pagarés que deben firmar los clientes respaldando su deuda; por este motivo el cobro no tiene un soporte para hacerlo efectivo. Por lo tanto, la empresa refleja perdida y no se cuenta con la liquidez suficiente para afrontar sus deudas.

### Solución

El Departamento de Crédito y Cobranzas una vez realizado el estudio donde se autorice que el cliente puede ser sujeto de crédito, enviará los pagarés a éste para su firma de aceptación de la deuda que esta contrayendo. Así mismo llevará el control de los vencimientos de los pagarés los cuales los hará efectivos en las fechas correspondientes; informando al Departamento de

Contabilidad de todos estos movimientos para que este en posibilidad de efectuar su registro y control reflejándolo en los Estados Financieros.

## **1.6 Deudores Diversos**

### **Problemática**

Este rubro de los estados Financieros no es confiable, ya que los préstamos otorgados a los empleados no se registran a tiempo, pues no existe registro que respalde el adeudo contraído con la empresa, tampoco se lleva un control de pagos realizados por los empleados. Cuando el técnico realiza el cobro al cliente y dispone del dinero recibido sin informar de dicho movimiento oportunamente provoca que no se lleve un adecuado control de los adeudos del técnico. Cuando hay una venta que no es de la actividad preponderante de la empresa el adeudo no se registra. Por lo tanto en los Estados Financieros no se refleja una información real.

### **Solución**

Cuando un empleado solicite el préstamo a su jefe inmediato, debe firmar un pagaré por el adeudo contraído y el jefe debe dar aviso al Departamento de Contabilidad para que efectúe su registro y control. En cuanto a los cobros que realizan los técnicos deben informar al Departamento de Crédito y Cobranzas de que dispusieron de ese dinero al Departamento de Contabilidad que la deuda del cliente fue saldada, pero que deberá cargarse a la cuenta del técnico. Cuando se realice una venta que no sea de actividad preponderante de la empresa el Departamento de Ventas debe proporcionar como soporte documentos al Departamento de Contabilidad para su registro y control.

Deben realizarse depuraciones periódicas de este rubro para expresar en los Estados Financieros una información confiable.

## 1.7 Almacén

### Problemática

En la empresa Servicios Garza Gas, S.A. de C.V., no se lleva a cabo un estudio sobre la valuación de los inventarios que más le conviene a la empresa. No se realizan inventarios físicos, por lo que se carece de confiabilidad. Por lo tanto los inventarios registrados en libros no son reales. En el almacén no se cuenta con la identificación de los materiales así como tampoco con el registro de su código para la identificación de los mismos.

Se tiene material para cubrir la demanda de venta, pero el almacenista realiza compras que no son necesarias haciendo que el inventario se sature y al no realizar la rotación del inventario, provoca que el material en un tiempo determinado se vuelva obsoleto, generando un costo de almacenamiento y mantenimiento del inventario. Por otra parte, cuando se necesita material no se hacen las cotizaciones pertinentes para poder optar por los precios que mejor convenga a la empresa; esto provoca que el almacenista realice las compras que él cree son las adecuadas, en virtud de no existir políticas ni autorizaciones para la compra de material. Eso nos lleva a los errores antes mencionados.

### Solución

Debe realizarse un estudio para saber que tipo de valuación le conviene a la empresa. Se deben realizar inventarios físicos, así como etiquetar los materiales para su identificación. Dichos inventarios deben realizarse periódicamente, con el fin de realizar los ajustes necesarios en contabilidad, por lo que permitirá contar con un mejor control de los materiales al tiempo asignar una rotación más eficiente. Se deberán entregar las facturas de la compra y los gastos derivados de la misma al Departamento de Contabilidad para su registro e inclusión en los Estados Financieros.

## 1.8 Inmuebles, Maquinaria y Equipo

### Problemática

La presentación de este rubro en los Estados Financieros no es confiable ya que únicamente se registra el valor de la factura y no se le incrementan los gastos de compra. No se cuenta con una política de valuación de los activos en cuanto a su depreciación; en ocasiones no se verifica que coincidan las especificaciones del activo con la factura o no existe documentación que respalde la compra del activo.

No se realizan inspecciones físicas de los bienes periódicamente, para comprobar su existencia y buenas condiciones de uso. No se informa al Departamento de Contabilidad cuando hay una baja de alguna unidad; por lo tanto no se hacen los ajustes pertinentes. No existe un registro homogéneo de los grupos de los activos, no se emplean métodos ni peritos independientes que hagan los avalúos de los activos fijos comprados que sean de uso. No se dan de baja en la contabilidad los activos vendidos; tampoco hay control sobre la localización física de los activos. No hay existencia de archivos de la documentación soporte de los activos adquiridos, por lo que no se tiene una fácil localización ni control de los mismos. Tampoco se contempla un seguro para siniestros que puedan proteger la inversión en activos de la empresa.

### Solución

Debe realizarse una aprobación de la administración para adquirir, vender, retirar, destruir o gravar activos y dar a conocer estas decisiones al Departamento de Contabilidad para su adecuado registro y control.

Para poder obtener el costo real de la compra de los activos debe incluirse tanto el costo de adquisición como los gastos derivados de la transportación y/o todo gasto que derive de la compra de este bien adquirido.

El Gerente de la empresa debe autorizar el método y política de valuación incluyendo las relativas a capitalización, actualización y depreciación.

Cuando se adquiera un bien se debe verificar que en la factura contenga las especificaciones del mismo. Se debe revisar que el bien adquirido sea el mismo que esta descrito en la factura y así poderlo registrar en los Estados Financieros.

Se deben efectuar inventarios periódicamente a efecto de verificar la existencia y buenas condiciones de los bienes muebles de que dispone la empresa, con el propósito de detectar la obsolescencia y/o deterioro de los mismos analizar la mejor opción de dar de baja el bien o la venta y realizar los ajustes pertinentes a los Estados Financieros.

Debe realizarse una carta responsiva donde la persona que utiliza el bien se hace responsable del buen uso del bien a su cargo. En cuanto se detecte una falla o deterioro del mismo deberá reportarlo a su jefe inmediato; estos documentos deben estar archivados ya que deben contener además de lo antes mencionado las características y ubicación, debe realizarse su actualización dependiendo de los cambios que haya en el personal o en los bienes.

Cuando se realice una compra de algún bien ya usado debe recurrirse a peritos valuadores para que den un avalúo del bien que se va adquirir para poder saber si a la empresa le conviene o no dicha inversión.

El Departamento de Contabilidad debe hacerse cargo de la separación de los bienes de acuerdo a su naturaleza y llevar una homogenización para que en los Estados Financieros se pueda diferenciar que bienes han ido adquiriendo.

Los Departamentos involucrados (Compras y Ventas) en la venta o adquisición de los bienes, deben dar al Departamento de Contabilidad las facturas de dicho movimiento para su registro y control. Este Departamento determinará y registrará las depreciaciones mensuales de acuerdo a la vida útil del bien y darlo a conocer mediante los Estados Financieros. El Departamento de Contabilidad se encargará de llevar y recabar la facturación original que soporte la compra o venta de los bienes muebles.

El Gerente debe cotizar y adquirir el seguro de siniestros que mejor le convenga a la empresa para la protección de los bienes de la misma y cuando contraten dichos seguros debe informarle al Departamento de Contabilidad para su registro y así se refleje en los Estados Financieros.

## 2. CUENTAS DE PASIVO

### 2.1 Proveedores

#### Problemática

Este rubro de los Estados Financieros no es confiable en virtud de que no existe una evaluación en los diferentes niveles de la administración para la adquisición del material, ya que no existe un Departamento de Compras que se haga responsable; por tal motivo las compras las realiza el almacenista, por lo que no se solicitan cotizaciones con diferentes proveedores para que puedan escoger la mejor opción de compra y financiamiento para poder abatir costos. También hay el problema de la no existencia de órdenes de compra y notas de recepción, por lo que no se tienen controles en el momento de la recepción del material; tampoco se verifican los precios, cálculos y características de los materiales comprados. Por no existir un departamento responsable de estos movimientos, el almacenista se hace responsable, por lo que detiene la documentación para revisar con posterioridad el material que haya llegado. Después de esto pasa la factura al Departamento de Contabilidad, provocando así, que no se le pague a tiempo al proveedor y que éste cobre intereses por mora. El retraso de esta documentación genera en ocasiones que no se registre en la contabilidad la compra o no se pueda hacer una provisión a tiempo de estas facturas; en este rubro no se hacen depuraciones constantes por lo que los saldos en los Estados Financieros no son los reales.

#### Solución

El Departamento de Compras debe solicitar cotizaciones a varios proveedores y presentar diversas presupuestos los cuales presentará a la Gerencia para evaluación y aprobación. Después de esto debe llevarse a cabo la orden de compra previamente autorizada por el Gerente, la cual se utilizará en el momento de la recepción del material para cotejarla con la nota de recepción que entregue el proveedor. Los responsables de realizar este procedimiento serán los Departamentos de Compras y Almacén. Una vez realizado este proceso, se enviará la documentación en el mismo momento al Departamento de Tesorería para que realice el pago y al Departamento de Contabilidad para revisar que la factura contenga los precios cotizados y autorizados, en caso de

que estas facturas no se paguen a tiempo y causen intereses, el Departamento de Tesorería debe informar el motivo de este retraso. Periódicamente deben realizarse depuraciones en este rubro para que el saldo que refleje en los Estados Financieros sea confiable y oportuno.

## **2.2 Acreedores Diversos**

### **Problemática**

La presentación de este rubro en los Estados Financieros no es confiable ya que en ocasiones en esta cuenta se registran pasivos de proveedores. No existe una proyección de compra de bienes o de gastos y no se provisionan a tiempo, no se verifica las fechas de vencimiento de los gastos contraídos. Cuando alguno de los socios realiza un préstamo a la empresa, no se registra ese pasivo, o mucho tiempo después se le notifica al Departamento de Contabilidad de este movimiento, por lo que no hay una buena comunicación con el Departamento de Contabilidad. Tampoco se realizan depuraciones periódicas.

### **Solución**

Las compras y los gastos que se lleven al cabo por el Departamento de Compras y se tenga que provisionar, deberá informarlo al Departamento de Contabilidad, entregándole las facturas o recibos para su registro y control. En cuanto al préstamo que realicen los socios a la empresa, el Departamento de Tesorería después de revisar que el dinero este en la cuenta de la empresa debe informar de igual manera al Departamento de Contabilidad, con el propósito de que éste pueda registrar estos movimientos y la deuda quede reflejada en los Estados Financieros.



## 2.3 Impuestos por Pagar

### Problemática

Este rubro no es confiable ya que por una parte los cálculos no se realizan correctamente y por la otra no se provisionan éstos impuestos. Las declaraciones se presentan a destiempo, por lo que se generan multas y recargos. Con respecto al I.V.A. por pagar e I.V.A acreditable no se provisionan adecuada y oportunamente, y no se lleva un control correcto, por lo que en ocasiones este impuesto no se paga debidamente. No se registran a tiempo las retenciones de honorarios, ya que los comprobantes se pierden o se entregan a destiempo; por otra parte los impuestos retenidos a los trabajadores no se contabilizan adecuadamente debido a que la persona que calcula la nómina tiene mucha carga de trabajo y no le concede la prioridad necesaria. Con relación al impuesto del Impuesto Sobre la Renta e Impuesto al Activo, no se tiene la información completa para poder realizar los cálculos. No se preparan papeles de trabajo que sirvan como evidencia de los procedimientos que realizan para calcular los impuestos.

### Solución

Se deben elaborar papeles de trabajo para el cálculo de los impuestos, y así servir de soporte para un adecuado control del I.V.A. por pagar. Todas las facturas que genera la empresa deben entregarse al Departamento de Contabilidad. Una copia servirá para registrar y provisionar; por otra parte el I.V.A. acreditable debe provisionarse oportunamente y así saber con certeza cuanto se va a pagar por concepto de éste impuesto. Cuando se efectúen pagos de honorarios, el recibo debe entregarse como soporte al Departamento de Contabilidad para que éste registre los gastos y los impuestos tanto acreditables como retenidos para estar en posibilidad de provisionar oportunamente. En cuanto se termine de calcular la nómina, debe entregarse una copia al Departamento de Contabilidad para que realice el registro del gasto y los impuestos retenidos o acreditables a los trabajadores.

Se debe hacer un calendario de cierre de operaciones, el cual deben cumplir todos los Departamentos a tiempo para que el cálculo de los impuestos se haga con oportunidad y poder saber si la empresa cuenta con la liquidez necesaria para poder afrontar éste gasto.

### **3 CUENTAS DE CAPITAL CONTABLE**

#### **3.1 Capital Social**

En este rubro no a habido modificación alguna. El saldo reflejado es el mismo expresado en el Acta Constitutiva.

#### **3.2 Reserva Legal**

Problemática

Este rubro no esta reflejado en los Estado Financiero

Solución

Debe reflejarse en los Estados Financieros de acuerdo a la Ley de Sociedades Mercantiles con un 5% sobre la utilidad neta y un limite del 20% del capital social.

#### **3.3 Reserva de Previsión**

Problemática

No esta reflejada en los Estados Financieros.

Solución

Debe reflejarse la reserva de previsión ya que ésta esta establecida en los estatutos del acta constitutiva de la empresa para previsión de contingencias.

#### **3.4 Reserva de Reinversión**

Problemática

Este rubro no existe ya que los socios no reinvierten parte de sus utilidades.

Solución

Es conveniente que los socios realicen una reinversión de sus utilidades para una posible expansión a futuro de la empresa y/o compra de activos fijos.

### **3.5 Aportaciones para Futuros Aumentos de Capital**

#### Problemática

Las aportaciones para futuros aumentos de capital que efectúan los socios no se registran en la cuenta respectiva, si no en la de acreedores diversos, como si se tratara de un préstamo a la empresa, a pesar de que en la resolución de asambleas se dispone la aportación de futuros aumentos de capital.

#### Solución

Para poder realizar las aportaciones para futuros aumentos de capital, se debe tener como respaldo el Acta de Asamblea. Cada vez que haya aportación de los socios deben entregar al Departamento de Contabilidad para su registro, la ficha de depósito con una leyenda que diga: “para futuros aumentos de capital” así como el nombre del socio que esta realizando el movimiento.

### **3.6 Utilidades o Perdidas de Ejercicios Anteriores**

#### Problemática

Este rubro no es confiable, por que como se ha venido analizando, las cuentas de los Estados Financieros tienen diversas fallas, por lo que se necesita hacer una depuración de todas las cuentas para que se cuente con una información confiable.

#### Solución

Se tendrá que realizar una revisión y depuración de los saldos de esta cuenta, con el propósito de efectuar los ajustes pertinentes y llegar a obtener el saldo real.

### **3.7 Insuficiencia en la Actualización del Capital Contable**

#### **Problemática**

Este rubro no es confiable ya que no se cuenta con papeles de trabajo que respalden la metodología para reexpresar los activos no monetarios.

Tampoco se ponen notas a los Estados Financieros que informen acerca de los procedimientos que se llevaron a cabo en la actualización de cifras.

#### **Solución**

Se deberán preparar papeles de trabajo, en donde se refleje la reexpresión de los activos no monetarios, así como poner notas a los Estados Financieros en donde se reflejen los procedimientos que se llevaron a cabo en la actualización.

### **3.8 Utilidad o Perdida del Ejercicio**

#### **Problemática**

La presentación de este rubro no es confiable ya que se necesita realizar una depuración de las cuentas para que con veracidad se pueda llegar a saber si la empresa tuvo perdida o utilidad del ejercicio.

#### **Solución**

Se deberá haber realizado depuraciones de los Estados Financieros para poder determinar la utilidad o perdida del ejercicio y este sea real.

#### 4. CUENTAS DE INGRESOS

##### Problemática

Los Ingresos no son confiables ya que no se cuenta con un ciclo de operaciones adecuados que refleje un ingreso real.

No se realiza y registra la facturación oportunamente; así como tampoco existe un control en el otorgamiento de los créditos. No se tiene un costeo adecuado de los materiales. No existe un control de las cuentas por cobrar para hacer efectivo éstas. Tampoco se tiene un control de la toma de pedidos y la entrega de materiales.

No se cuenta con una efectiva labor de venta; se registran a destiempo las rebajas, devoluciones y descuentos sobre venta. Tampoco se cuenta con una cancelación y/o recuperación de cuentas incobrables. La creación del pasivo por el impuesto de las ventas se realiza a destiempo.

##### Solución

Para que el ciclo de operaciones de los ingresos sea el adecuado, debe contar con todos aquellos controles, políticas y criterios establecidas por la Administración que aseguren el cumplimiento de los mismos. Los precios y condiciones de los materiales proporcionados al cliente deben estar debidamente autorizados, así como los ingresos, costos y gastos de ventas y las cuentas de clientes.

Los pedidos deben estar autorizados; se debe realizar una revisión al embarque que saldrá con la mercancía solicitada por el cliente.

Debe tenerse un control sobre el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito; debe clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.

La facturación se debe presentar correcta para su registro y control; así mismo con esta información se podrá determinar la base del impuesto derivado de las actividades del ingreso y obtener esta información con oportunidad.

## 5. CUENTAS DE EGRESOS

### 5.1 COSTO DE VENTA

#### Problemática

Este rubro no es confiable, ya que no se integran algunos costos como: el acarreo de tanques estacionarios, pequeños materiales como soldaduras y remaches; por tal motivo el Costo de Ventas no tiene integrada todas las erogaciones que le corresponden; en ocasiones cuando no se tiene este tipo de material, el técnico lo compra y el comprobante es considerado como un gasto de caja chica.

No se tiene establecido un control presupuestal para la adquisición de materiales, ya que el almacenista es el que se encarga de las compras sin que éstas sean autorizadas por el Gerente. Por este motivo no existe una adecuada supervisión del procedimiento de compras y su correspondiente pago.

#### Solución

Para que el Costo de Ventas se cuantifique correctamente debe establecerse un control presupuestal para la adquisición de todos los materiales que se utilizan para las instalaciones de los tanques. Con esta medida se pueden controlar los materiales, así como evitar que los técnicos adquieran éstos y el gasto lo justifiquen en caja chica. Todas las compras deben estar autorizadas por la Gerencia y los Departamentos de Compras, Almacén y Tesorería. De esta manera se tendrán controlados las facturas y los pagos.

## **5.2 GASTOS DE OPERACION**

### **5.2.1 Gastos de Venta**

#### Problemática

En ocasiones los gastos que pertenecen a este rubro se clasifican indebidamente como gastos de administración, como es el caso de formatos para facturas, volantes y presupuestos. Todos estos gastos deben estar debidamente autorizados por el Gerente. Las comisiones no se registran a tiempo, por lo que no se tiene la información correcta. No se revisan los comprobantes de los gastos para verificar que sean de la actividad propia de la empresa. No se tiene un control de los gastos de publicidad.

#### Solución

Se deben autorizar todos los gastos por la Gerencia y por los Jefes de Ventas y Tesorería. Se deben enviar los comprobantes al Departamento de Contabilidad para su revisión, registro y debida clasificación en los Estados Financieros. Las comisiones deben estar calculadas y registradas a tiempo para poder obtener información correcta y oportuna.

### **5.2.2 Gastos de Administración**

#### Problemática

No existen políticas que establezcan el límite de los gastos a comprobar del Gerente y los Jefes de cada uno de los Departamentos. No se revisa que los comprobantes se refieran a actividades propias de la empresa. Tampoco se verifica que estos comprobantes cumplan con los requisitos fiscales, ya que los Jefes de Departamento son los que autorizan. No existe un control en cuanto al tiempo para la comprobación de los gastos. Los sueldos no se registran a tiempo, por lo que no se refleja una información correcta. No existe un control presupuestal para la compra de papelería, por lo que en ocasiones no se da un completo abastecimiento y se tiene que adquirir papelería en

forma inadecuada. Esto origina que los comprobantes se extravíen o los guarden y los entreguen a destiempo para su registro contable.

#### Solución

Deben establecerse políticas para la delimitación de los gastos de administración, así como el tiempo de comprobación. Debe formularse un presupuesto de los gastos, para llevar un mejor control de éstos. Los comprobantes deben cumplir con los requisitos fiscales, así como estar debidamente justificados y autorizados por el Jefe que realiza el gasto, así como por el Gerente. De esta manera se tendrá un mejor control de los gastos que efectúa la Administración. Se deberán registrar todos los gastos de acuerdo al calendario de cierre de operaciones que establezca la Administración, para así poder contar con información financiera correcta y oportuna.

### **5.2.3 Gastos y Productos Financieros**

#### Problemática

Los gastos que pertenecen a este rubro no se registran en su totalidad, ya que los documentos se entregan al Departamento de Contabilidad a destiempo. Tal es el caso de: descuentos sobre ventas, descuentos sobre compras, intereses sobre documentos a cargo o a nuestro favor, así como los intereses bancarios a nuestro cargo o a favor.

#### Solución

Los Departamentos de Ventas y Crédito y Cobranzas deben entregar al Departamento de Contabilidad las notas de crédito de los descuentos otorgados y autorizados así como los documentos donde se reflejen los intereses cobrados por mora al cliente, y así, estar en posibilidad de que estos movimientos puedan ser registrados a tiempo en la contabilidad. El Departamento de Compras debe entregar al Departamento de Contabilidad las notas de crédito de los descuentos que



realizan los proveedores o acreedores a favor de la empresa, para que éstos sean registrados a tiempo en la contabilidad. El Departamento de Tesorería entregará a tiempo los estados de cuenta bancarios al Departamento de Contabilidad para que éste registre en la contabilidad los intereses ganados y comisiones pagadas. Para que de esta manera se pueda contar con información financiera correcta y oportuna.

## 6. CONTROL PRESUPUESTAL

### Problemática

Esta empresa no cuenta con un Control Presupuestal.

### Solución

Es importante que la empresa cuente con un sistema presupuestario que proporcione un proceso formal de planeación que conduzca a una meta global y a objetivos departamentales dentro de dicha meta. Para lograrlo, se hace necesario contar con procedimientos de control que le permitan a la administración asegurar que dichos objetivos sean convertidos en realidad.

El presupuesto se define como una estimación de las diversas operaciones que realiza la empresa. Este siempre mirará al futuro aún cuando se hayan basado en el pasado y en el presente. No es una estimación hecha al azar, si no algo calculado científicamente siguiendo un método, en el cual se emplean unidades monetarias.

De esta manera, el presupuesto constituye un programa de operaciones que incluye las ventas, compras, inventarios, ingresos y egresos; y además se pronostican los resultados que se obtendrán con esta sistema de planeación y control.

La coordinación del control presupuestal en el caso de Servicio Garza Gas, S.A. de C.V. debe estar a cargo del Gerente, para que los Jefes de los diferentes departamentos estén constantemente enterados y familiarizados con el programa de presupuestos y con su desarrollo.

La Gerencia señala los objetivos y el grupo administrativo preparará los planes para cumplir estos objetivos, mediante la coordinación de todas las actividades. La preparación del presupuesto incluye, no solo cooperación si no también ajustes de objetivos y planes para obtener un programa de trabajo realista y práctico.

Con la ayuda de los Departamentos de Contabilidad y Auditoría Interna se podrán analizar las variaciones o desviaciones con relación a la operación planeada y así reconocer su impacto en los costos.

Se determinará la acción correctiva, la cual se propondrá al Gerente, aún antes de que éste conozca las causas de los problemas.

## 7. INFORMACIÓN FINANCIERA

### Problemática

El registro incorrecto de algunas operaciones comprometen la utilidad y confiabilidad que deben poseer los Estados Financieros. Sobre éste particular debe señalarse que si bien la empresa formula oportunamente los Estados de Situación Financiera y Resultados, éstos carecen de notas y se omite la preparación de los Estados de Variaciones en el Capital Contable y de Cambios en la Situación Financiera, los cuales son indispensables para contar con un panorama integral de la situación financiera de la compañía.

### Solución

El Departamento de Contabilidad debe valorar, registrar y presentar las diferentes operaciones de la empresa de conformidad con principios de contabilidad, con lo cual se observarán los requisitos de utilidad y confiabilidad que deben estar presentes en la información financiera.

El Estado de Variaciones en el Capital Contable permite conocer los movimientos anuales del patrimonio de la empresa. Por su parte el Estado de Cambios en la Situación Financiera hace posible el conocimiento del origen y aplicación de los recursos. Las notas a los Estados Financieros ampliarán la información contenida en los mismos.

## 8. EVALUACIÓN FINANCIERA

### Problemática

No se realiza evaluación a los Estados Financieros.

### Solución

El Contador debe realizar una evaluación de la situación financiera de la empresa, con el propósito de obtener suficientes elementos de juicio y estar en posibilidad de apoyar a la administración en la toma de decisiones.

Para obtener una acertada evaluación financiera se debe realizar un análisis y una interpretación de los Estados Financieros. El primero mediante la aplicación de técnicas de análisis. La segunda comparando el resultado del análisis con parámetros previamente establecidos.

Esta evaluación financiera servirá al Gerente para guiar el destino del negocio, y se pueda dar cuenta de las necesidades que tiene la empresa en cuanto a financiamiento, solvencia, liquidez y rentabilidad y de esta manera éste en posibilidad de buscar las mejores alternativas para el óptimo financiamiento de la entidad.

Para tener la seguridad que los Estados Financieros revelan adecuadamente la situación financiera de la empresa se deberá implementar anualmente que un despacho realice una Auditoría Externa y que los encargados de ésta nos hagan sus señalamientos en el Dictamen para que el Gerente pueda tomar decisiones.

## **Sección 3: Sistema Administrativo: Problemática y Soluciones**

### **1. DIRECCION**

#### Problemática

El Director no supervisa que se lleven a cabo las políticas y programas emitidos por el Consejo Directivo, ya que no realiza visitas frecuentes a la empresa y por tal motivo no se da cuenta de las deficiencias que hay en la administración. No hay una programación de presupuesto anual, el cual debiera supervisar. El Director no se involucra con la problemática que pudiera haber con el personal, en virtud de no existir un Departamento de Recursos Humanos. Es el Gerente quien asume esta función.

#### Solución

El Director debe realizar visitas periódicas a la empresa y sostener platicas tanto con el Gerente como con el personal, con el propósito de verificar que se cumplan las políticas y programas establecidos por el Consejo Directivo. Deberá solicitar al Gerente que se elabore un presupuesto anual, con ayuda de los Departamentos de la empresa. Con la creación del Departamento de Recursos Humanos, el Director podrá conocer las necesidades o problemas que tiene el personal y así poder tomar la mejor decisión.

### **2. GERENCIA**

#### Problemática

El Gerente no supervisa que las políticas de la empresa se lleven al acabo. En cuanto a las funciones del personal, el Gerente delega autoridad a personas que no están capacitadas para tomar las mejores decisiones para la empresa, como por ejemplo: el almacenista efectúa las compras que él considera convenientes. No supervisa adecuadamente que la información

financiera sea veraz y oportuna, ya que no a establecido fechas para el cierre de operaciones que acaten todos los Departamentos de la empresa. No ha establecido la formulación de un presupuesto para analizar y supervisar que los objetivos fijados se lleven al acabo.

#### Solución

El Gerente debe supervisar que el personal cumpla con las políticas establecidas en la empresa. Así mismo debe delegar autoridad a los Jefes de cada Departamento de la Compañía. Éstos deben comunicarle sobre las decisiones que han tomado y así poder dar su visto bueno a aquéllos. Debe supervisar que la información financiera se proporcione de manera veraz y oportuna para una mejor toma de decisiones. Debe coordinar y supervisar la elaboración y aplicación del presupuesto.

### 3. JEFATURA DE COMPRAS

#### Problemática

El Departamento de Compras no existe en la empresa

#### Solución

Deberá crearse éste departamento ya que representa una gran importancia para el control de las compras que realiza la empresa. Obtendrá las cotizaciones de proveedores, mismas que evaluará para elegir cual es la que más le convenga a la empresa y darlo a conocer al Gerente. El Jefe de Compras será el responsable de revisar que las mercancías entregadas por el proveedor coincidan con el pedido formulado. Proporcionará mensualmente un informe al Gerente de las compras que se realizaron.

#### **4. JEFATURA DE ALMACEN**

##### Problemática

En ocasiones la recepción del material no solo lo hace el almacenista, sino el personal de otros departamentos. El almacenista realiza las compras del material. En ocasiones no se autoriza la compra por el Gerente. Se tiene un gran volumen de existencias. No hay rotación de inventarios. Entrega material sin presupuesto autorizado, lo que ocasiona fuga de material o las ventas se facturan con posterioridad. A veces no se efectúa la entrada del material por que el almacenista no lo recibe personalmente; por tal motivo la entrada se efectúa posteriormente. No prepara informes mensuales sobre la existencia de materiales.

##### Solución

El almacenista debe recibir el material remitiendo una copia de la nota de remisión al Jefe de Compras a efecto de verificar la coincidencia entre lo pedido y lo recibido. Debe entregar el material solicitado por el técnico contra la entrega del presupuesto debidamente autorizado por el Jefe de Ventas. Debe proporcionar las notas de entradas y salidas de material al Departamento de Contabilidad para que éste registre en el sistema los movimientos oportunamente. Debe entregar al Gerente un informe mensual sobre las existencias de inventarios en el almacén, una vez cotejado con el Departamento de Contabilidad, para que el Gerente analice si es correcta la rotación de inventarios.

#### **5. JEFATURA DE VENTAS**

##### Problemática

El Jefe del Departamento de Ventas no efectúa un programa de ventas para alcanzar los objetivos de la empresa. La autorización de los presupuestos para la salida de material es autorizada indebidamente por el Gerente, el Jefe de Contabilidad y Crédito y Cobranzas. Se entrega el dinero de los clientes al Jefe de Ventas para su depósito.



## Solución

El Jefe de Ventas debe formular un programa para planear y controlar las ventas, y de esta manera revisar si se alcanzan los objetivos fijados por la empresa. Debe autorizar los presupuestos preparados por los técnicos para la salida del material. Corresponde al Departamento de Tesorería la recepción de los ingresos en efectivo. Debe verificar que la instalación efectuada por el técnico en beneficio del cliente corresponda con el solicitado por éste último. Debe solicitar al Departamento de Crédito y Cobranzas la autorización para el otorgamiento de crédito a los clientes. Debe controlar la facturación así como los anticipos y devoluciones y registrarlos en el sistema electrónico de facturación. Informar al Gerente mensualmente sobre las ventas efectuadas y compararlas con los objetivos establecidos por la empresa y así, estar en posibilidad de tomar decisiones.

## 6. JEFATURA DE CREDITO Y COBRANZAS

### Problemática

Los técnicos autorizan los créditos sin documentos que lo avalen, lo que ocasiona incobrabilidad. Como los técnicos cobran los pagos de los clientes y conservan el efectivo recibido, se provoca un problema de liquidez y se distorsiona la contabilidad al registrarse el cargo en la cuenta de deudores diversos. Por otra parte, los técnicos suelen conservar el contra-recibo, lo que provoca que este no se presente oportunamente al cobro, lo cual afecta la liquidez de la empresa.

### Solución

Se recomienda que se investigue previamente la solvencia del cliente a quien se le va a otorgar el crédito, con el propósito de minimizar el riesgo de incobrabilidad. Una vez que el presunto cliente cubra los requisitos, se procederá al otorgamiento del crédito, el cual deberá ser

aprobado por el Gerente y el Jefe de Crédito y Cobranzas. Deben planearse y controlarse los cobros de los créditos otorgados. Debe contratarse un cobrador para asegurar que el efectivo de los cobros ingresen en la cuenta bancaria de la empresa, y así evitar que los técnicos realicen el cobro y afecten la liquidez de la compañía.

## **7. JEFATURA DE TESORERIA**

### Problemática

No existe este Departamento en la empresa Servicio Garza Gas, S.A. de C.V.

### Solución

Con la creación del Departamento de Tesorería se controlarán eficientemente los depósitos y cheques de la empresa y se estará en posibilidad de informar al Gerente sobre los movimientos bancarios que se generan cada día y entregar oportunamente al Departamento de Contabilidad los documentos que respalden dichos movimientos y se llevará un registro del flujo de efectivo y se informará al Departamento de Crédito y Cobranzas sobre los pagos realizados por los clientes.

## **8. JEFATURA DE CONTABILIDAD**

### Problemática

El problema que se encuentra en éste Departamento es la duplicidad de funciones, por lo que corresponde a: la autorización del presupuesto para la salida del material del almacén, el calculo de nóminas y comisiones y la recepción de pagos de clientes. No se realiza esta función debido a la excesiva carga de trabajo representada por las depuraciones a los Estados Financieros. Esto provoca que los registros contables se operen a destiempo. No se lleva al cabo el análisis e interpretación de los Estados Financieros .

## Solución

El Departamento de Contabilidad no es responsable de autorizar la salida de material, ya que esta función corresponde al Jefe de Ventas. Las nóminas, comisiones y pago de honorarios deben calcularse por el Departamento de Recursos Humanos y la entrega del efectivo se hará al departamento de Tesorería. Con estas modificaciones, el Departamento de Contabilidad estará en posibilidad de registrar las operaciones y así contar con la información financiera veraz y oportuna. Deben analizarse e interpretarse los Estados Financieros y darlos a conocer al Gerente, para que éste tenga un mejor panorama sobre la situación financiera de la empresa.

## 9. JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

### Problemática

El Departamento de Recursos Humanos no existe en la empresa.

### Solución

Con la creación del Departamento de Recursos Humanos se podrá llevar un mejor control en cuanto a la selección y contratación de personal, así como vigilar las actividades del personal y que las políticas de la empresa se lleven al cabo. Debe realizar el cálculo de la nómina y entregarla a tiempo para su pago a los Departamentos de Tesorería y Contabilidad para su registro. Debe entregar un informe mensualmente al Gerente sobre la situación laboral del la empresa.

## 10. JEFATURA DE AUDITORIA INTERNA

### Problemática

El Departamento de Auditoría Interna no existe en la empresa.

### Solución

Se recomienda que se establezca el Departamento de Auditoría Interna, ya que es de gran utilidad para la administración, puesto que puede ayudar a revisar la veracidad e integridad de la información financiera y operativa de la empresa, así como verificar que se cumplan con las políticas, planes y procedimientos de la misma, con ello se podrá asegurar que los resultados de la empresa puedan ser acordes a los objetivos y metas establecidas en la misma.

## CONTENIDO DEL MANUAL

1. **Objetivo del Manual**
2. **Ámbito de Aplicación**
3. **Como Usar el Manual**
4. **Directorio**
5. **Marco Legal y Fiscal**
  - 5.1 **Ley General de Sociedades Mercantiles**
  - 5.2 **Ley Federal del Trabajo**
  - 5.3 **Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento**
  - 5.4 **Ley del Impuesto al Activo y su Reglamento**
  - 5.5 **Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social y su Reglamento**
  - 5.6 **Ley del Instituto Nacional de Fomento a la Vivienda y su Reglamento**
  - 5.7 **Código Fiscal de la Federación y su Reglamento**
6. **Organigrama**
7. **Estructura Funcional**
8. **Estructura Funcional del Sistema Contable**
  - 8.1 **Cuentas de Activo**
  - 8.2 **Cuentas de Pasivo**
  - 8.3 **Cuentas de Capital Contable**
  - 8.4 **Cuentas de Ingresos**
  - 8.5 **Cuentas de Egresos**
  - 8.6 **Control Presupuestal**
  - 8.7 **Información Financiera**
  - 8.8 **Evaluación Financiera**
9. **Estructura Funcional del Sistema Administrativo**
  - 9.1 **Dirección**
  - 9.2 **Gerencia**
  - 9.3 **Jefatura de Compras**
  - 9.4 **Jefatura de Almacén**
  - 9.5 **Jefatura de Ventas**
  - 9.6 **Jefatura de Crédito y Cobranzas**
  - 9.7 **Jefatura de Tesorería**
  - 9.8 **Jefatura de Contabilidad**
  - 9.9 **Jefatura de Recursos Humanos**
  - 9.10 **Jefatura de Auditoría Interna**

## **Sección 4 : Manual de Organización Contable Administrativo**

### **1. Objetivo del Manual**

El propósito del presente manual es dar a conocer la estructura organizacional de la empresa comercializadora Servicio Garza Gas, S.A. de C.V. enfocándola a cada uno de sus departamentos, desde los aspectos contable y administrativo de tal manera que sea útil para solucionar la problemática que existe en cuanto al conocimiento de sus funciones y responsabilidades y con ello alcanzar el objetivo de la empresa.

Este manual recoge las soluciones a la problemática descrita en las dos secciones previas.

### **2. Ámbito de Aplicación**

El presente manual de organización contable administrativo nos permite conocer su estructura organizacional, sus funciones y responsabilidades. Constituye un recurso formal para operar todo el organismo, lo que permitirá encaminar los esfuerzos del personal de cada una de las áreas para lograr objetivos específicos y con ellos alcanzar las metas de la organización.

### **3. Como Usar el Manual**

- Es responsabilidad de los usuarios mantener actualizado este manual.
- Asentar la fecha de cada actualización.
- Incluir aportaciones y cambios que tendrán que presentarse al Gerente y/o con su Jefe de Departamento.
- Explicación de símbolos en el apéndice.

#### 4. Directorio

- Director
- Gerente
- Jefe de Compras
- Jefe de Almacén
- Jefe de Ventas
- Jefe de Crédito y Cobranzas
- Jefe de Tesorería
- Jefe de Contabilidad
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Auditoría Interna

#### 5. MARCO LEGAL Y FISCAL

El Marco Legal y Fiscal se encuentra integrado por las siguientes Leyes Códigos y Reglamentos.

##### 5.1 Ley General de Sociedades Mercantiles

*“Esta Ley regula todo lo relacionado con las sociedades de carácter mercantil reconocidas por la misma”. (López, pág. 200)*

##### 5.2 Ley Federal del Trabajo

*“Esta Ley tiene por objetivo regir las relaciones laborales entre el trabajador y el patrón”. (López, pág. 200)*

##### 5.3 Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento

*“Esta Ley grava los ingresos provenientes del capital, del trabajo o de la combinación de ambos, a cargo de las personas físicas y morales que realicen actos o actividades señalados en esta Ley”. (López, Pág. 198)*

#### **5.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento**

*“Esta Ley obliga al pago de un impuesto que sobre los valores señalados en la misma se les aplica la tasa general, a cargo de las personas físicas y morales que en territorio nacional, realicen actos o actividades señalados en esta Ley”. (López, pág.197)*

#### **5.5 Ley del Impuesto al Activo y su Reglamento**

*“Esta Ley obliga al pago de impuesto que se causa sobre el valor de activo, a cargo de las personas físicas o morales señaladas en esta Ley”. (López, pág. 197)*

#### **5.6 Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social y su Reglamento**

Esta Ley obliga al pago de una cuota para garantizar el derecho humano a la salud.

#### **5.7 Ley del Instituto Nacional de Fomento a la Vivienda y su Reglamento**

Tiene por objetivo establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para una vivienda.

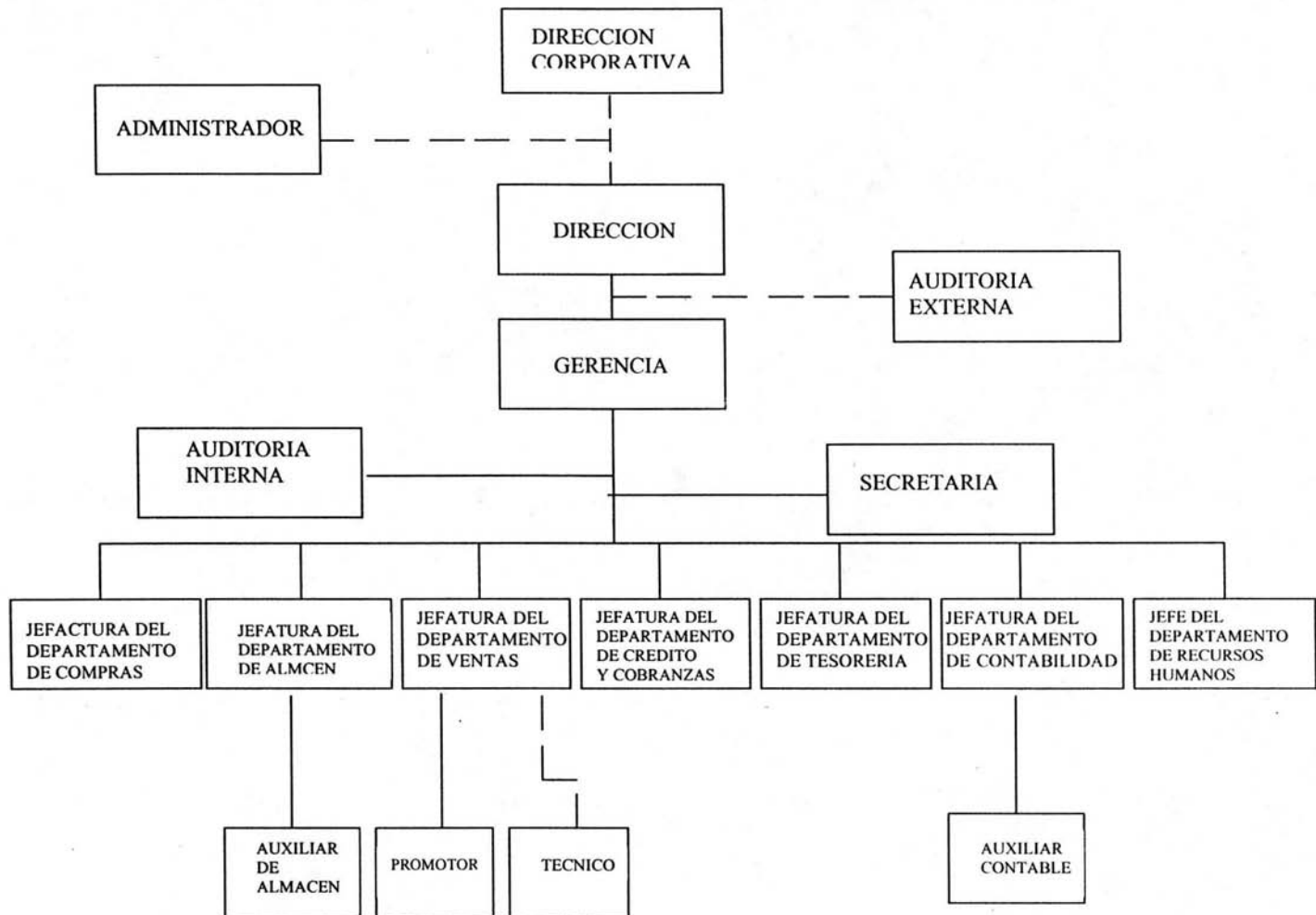
#### **5.8 Código Fiscal de la Federación y su Reglamento**

*“Ordenamiento de carácter fiscal federal que se aplica en defecto de las Leyes especiales supléndolas o complementándolas”. (López, pág. 53)*

### **6. Organigrama**

El presente organigrama es una representación esquemática de los departamentos ya existentes y se integran los de nueva creación para dar un panorama de la estructura organizacional de la empresa.





## 7. Estructura Funcional

Objetivo de Servicio Garza Gas, S.A. de C.V.

Proporcionar una atención eficiente al cliente y un servicio de calidad que haga posible lograr las ventas proyectadas y conservar a los clientes así como abarcar un mercado más amplio como comercios e industrias.

## 8. Estructura Funcional del Sistema Contable

### 8.1 Catálogo de Cuentas

**SERVICIO GARZA GAS, S.A. DE C.V.**

**CATALOGO DE CUENTAS**

100-000-0000

**ACTIVO**

110-000-0000

**Activo Circulante**

110-101-0000

**CAJA**

110-101-0001

Caja General

110-101-0002

Caja Chica

110-102-0000

**BANCOS**

110-102-0001

Bancomer

110-103-0000

**ALMACEN**

110-103-0001

Tanque de 300 lts.

110-103-0002

Tanque de 500 lts.

110-103-0002

Regulador Lobo

110-103-0003

Tubo de ½

|              |  |
|--------------|--|
| 110-103-0004 | Conexiones                                     |
| 110-104-0000 | CLIENTES                                       |
| 110-104-0001 | Agustín Luna                                   |
| 110-105-0000 | ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES              |
| 110-106-0000 | DOCUMENTOS POR COBRAR                          |
| 110-106-0001 | Luis Estrada                                   |
| 110-107-0000 | DEUDORES DIVERSOS                              |
| 110-107-0001 | Fernando Lozano                                |
| 110-108-0000 | I.V.A ACREDITABLE                              |
| <br>         |  |
| 120-000-0000 | <b>Activo Fijo</b>                             |
| 120-101-0000 | MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA                 |
| 120-101-0001 | Adquirido en el 200_                           |
| 120-102-0000 | DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA |
| 120-103-0000 | EQUIPO DE TRANSPORTE                           |
| 120-103-0001 | Adquirido en el 200_                           |
| 120-104-0000 | DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE TRANSPORTE           |
| 120-105-0000 | EQUIPO DE COMPUTO                              |
| 120-105-0001 | Adquirido en el 200_                           |
| 120-106-0000 | DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE COMPUTO              |
| 120-107-0000 | EDIFICIO                                       |
| 120-108-0000 | DEPRECIACIÓN DE EDIFICIO                       |
| 120-109-0000 | TERRENO  |
| <br>         |  |
| 130-000-0000 | <b>Activo Diferido</b>                         |
| 130-101-0000 | GASTOS DE INSTALACIÓN                          |

200-000-0000

**PASIVO**

210-000-0000

**Pasivo a Corto Plazo**

210-101-0000

PROVEEDORES

210-101-0001

Tanques de Acero Trinity, S.A. de C.V.

210-101-0000

DOCUMENTOS POR PAGAR

210-103-0000

IMPUESTOS POR PAGAR

210-103-0001

I.V.A. por Pagar

210-103-0002

I.S.P.T.

210-103-0003

I.M.S.S.

210-103-0004

5% INFONAVIT

210-103-0005

2% Sobre Nóminas

210-104-0000

ACREEDORES DIVERSOS

210-104-0001

José Luna

300-000-0000

**CAPITAL CONTABLE**

300-101-0000

CAPITAL SOCIAL

300-102-0000

RESERVA LEGAL

300-103-0000

RESULTADO DEL EJERCICIO

300-104-0000

RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES

400-000-0000

**INGRESOS**

|              |                                  |
|--------------|----------------------------------|
| 400-101-0000 | INGRESOS POR VENTAS              |
| 400-102-0000 | PRODUCTOS FINANCIEROS            |
| 400-102-0001 | Intereses Ganados                |
| 400-103-0000 | OTROS PRODUCTOS                  |
| 400-103-0001 | Intereses                        |
| 400-103-0002 | UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVO FIJO |

500-000-0000

**EGRESOS**

|              |                       |
|--------------|-----------------------|
| 500-101-0000 | COSTO DE VENTAS       |
| 500-101-0001 | Tanque de 300 lts.    |
| 500-101-0002 | Tanque de 500 lts.    |
| 500-101-0003 | Regulador Lobo        |
| 500-101-0004 | Tubo de ½             |
| 500-101-0005 | Conexiones            |
| 500-101-0006 | Comisiones a Técnicos |

500-102-0000

**GASTOS DE OPERACIÓN**

|              |                          |
|--------------|--------------------------|
| 500-102-1000 | Gastos de Venta          |
| 500-102-1001 | Sueldos                  |
| 500-102-1002 | Publicidad               |
| 500-102-1003 | Depreciación             |
| 500-102-1004 | Amortización             |
| 500-102-2000 | Gastos de Administración |

|              |                                     |
|--------------|-------------------------------------|
| 500-102-2001 | Sueldos                             |
| 500-102-2002 | Aguinaldo                           |
| 500-102-2003 | 2% Sobre Nómina                     |
| 500-102-2004 | I.M.S.S.                            |
| 500-102-2005 | Mantenimiento de Equipo de Computo  |
| 500-102-2006 | Papelería                           |
| 500-102-2007 | Depreciación                        |
| 500-102-2008 | Amortización                        |
| <br>         |                                     |
| 500-103-0000 | Gastos Financieros                  |
| 500-103-0001 | Intereses Bancarios                 |
| 500-103-0002 | Intereses Pagados a los Proveedores |
| <br>         |                                     |
| 500-104-0000 | OTROS GASTOS                        |
| <br>         |                                     |
| 500-104-001  | Perdida en Venta de Activo Fijo     |

NOTA: ESTE CATALOGO ESTA SUJETO A CAMBIOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

## **8.2 Cuentas de Activo**

### **8.2.1 Fondo Fijo de Caja**

Para poder llevar un buen control del Fondo Fijo de Caja se debe crear el Departamento de Tesorería, para que éste se haga responsable de la suficiencia del efectivo que necesite la empresa. Esta cuenta deberá reflejarse correctamente en los Estados Financieros.

### **8.2.2 Bancos**

Con la creación del Departamento de Tesorería se podrán realizar a tiempo los depósitos y pagos dándole seguimiento a los movimientos en tránsito. Esta información la proporcionará al Departamento de Contabilidad para su registro y control, y así poder obtener información que se reflejará en los Estados Financieros.

### **8.2.3 Clientes**

Enviar al cobrador por los anticipos y/o adeudos por cobrar a cargo de los clientes y entregarlo al Departamento de Tesorería para su registro y depósito, entregando los documentos a los Departamentos involucradas (Crédito y Cobranzas y Contabilidad) para su registro y control.

El Departamento de Contabilidad debe realizar depuraciones de esta cuenta para tenerla actualizada.

### **8.2.4 Estimación de Cuentas Incobrables**

La estimación de las cuentas incobrables deben ser realizadas por el Departamento de Contabilidad de acuerdo con la experiencia de ejercicios anteriores. Por lo que respecta a la incobrabilidad de la misma se debe tomar un porcentaje como base para esta cuenta y revisarla periódicamente para su renovación.

### **8.2.5 Documentos por Cobrar**

El Departamento de Crédito y Cobranzas una vez realizado el estudio donde se autorice que el cliente puede ser sujeto de crédito, enviará los pagarés a éste para su firma de aceptación de la deuda que esta contrayendo. Así mismo llevará el control de los vencimientos

de los pagarés los cuales los hará efectivos en las fechas correspondientes; informando al Departamento de Contabilidad de todos estos movimientos para que este en posibilidad de efectuar su registro y control reflejándolo en los Estados Financieros.

### **8.2.6 Deudores Diversos**

Cuando un empleado solicite el préstamo a su jefe inmediato, debe firmar un pagaré por el adeudo contraído y el jefe debe dar aviso al Departamento de Contabilidad para que efectúe su registro y control. En cuanto a los cobros que realizan los técnicos deben informar al Departamento de Crédito y Cobranzas de que dispusieron de ese dinero al Departamento de Contabilidad que la deuda del cliente fue saldada, pero que deberá cargarse a la cuenta del técnico. Cuando se realice una venta que no sea de actividad preponderante de la empresa el Departamento de Ventas deberá proporcionar como soporte documentos al Departamento de Contabilidad para su registro y control.

Deben realizarse depuraciones periódicas de este rubro para expresar en los Estados Financieros una información confiable.

### **8.2.7 Almacén**

Debe realizarse un estudio para saber que tipo de valuación le conviene a la empresa. Se deben realizar inventarios físicos, así como etiquetar los materiales para su identificación. Dichos inventarios deben realizarse periódicamente, con el fin de realizar los ajustes necesarios en contabilidad, por lo que permitirá contar con un mejor control de los materiales al tiempo asignar una rotación más eficiente. Se deberán entregar las facturas de la compra y los gastos derivados de la misma al Departamento de Contabilidad para su registro e inclusión en los Estados Financieros.



## 8.2.8 Inmuebles, Maquinaria y Equipo

Debe realizarse una aprobación de la administración para adquirir, vender, retirar, destruir o gravar activos y dar a conocer estas decisiones al Departamento de Contabilidad para su adecuado registro y control.

Para poder obtener el costo real de la compra de los activos debe incluirse tanto el costo de adquisición como los gastos derivados de la transportación y/o todo gasto que derive de la compra de este bien adquirido.

El Gerente de la empresa debe autorizar el método y política de valuación incluyendo las relativas a capitalización, actualización y depreciación.

Cuando se adquiera un bien se debe verificar que en la factura contenga las especificaciones del mismo. Se debe revisar que el bien adquirido sea el mismo que esta descrito en la factura y así poderlo registrar en los Estados Financieros.

Se deben efectuar inventarios periódicamente a efecto de verificar la existencia y buenas condiciones de los bienes muebles de que dispone la empresa, con el propósito de detectar la obsolescencia y/o deterioro de los mismos analizar la mejor opción de dar de baja el bien o la venta y realizar los ajustes pertinentes a los Estados Financieros.

Debe realizarse una carta responsiva donde la persona que utiliza el bien se hace responsable del buen uso del bien a su cargo. En cuanto se detecte una falla o deterioro del mismo deberá reportarlo a su jefe inmediato; estos documentos deben estar archivados ya que deben contener además de lo antes mencionado las características y ubicación, debe realizarse su actualización dependiendo de los cambios que haya en el personal o en los bienes.

Cuando se realice una compra de algún bien ya usado debe recurrirse a peritos valuadores para que den un avalúo del bien que se va adquirir para poder saber si a la empresa le conviene o no dicha inversión.

El Departamento de Contabilidad debe hacerse cargo de la separación de los bienes de acuerdo a su naturaleza y llevar una homogenización para que en los Estados Financieros se pueda diferenciar que bienes han ido adquiriendo.

Los Departamentos involucrados (Compras y Ventas) en la venta o adquisición de los bienes, deben dar al Departamento de Contabilidad las facturas de dicho movimiento para su registro y control. Este Departamento determinará y registrará las depreciaciones mensuales de acuerdo a la vida útil del bien y darlo a conocer mediante los Estados Financieros. El Departamento de Contabilidad se encargará de llevar y recabar la facturación original que soporte la compra o venta de los bienes muebles.

El Gerente debe cotizar y adquirir el seguro de siniestros que mejor le convenga a la empresa para la protección de los bienes de la misma y cuando contraten dichos seguros debe informarle al Departamento de Contabilidad para su registro y así se refleje en los Estados Financieros.

### **8.3 Cuentas de Pasivo**

#### **8.3.1 Proveedores**

El Departamento de Compras debe solicitar cotizaciones a varios proveedores y presentar diversos presupuestos los cuales presentará a la Gerencia para evaluación y aprobación. Después de esto debe llevarse al cabo la orden de compra previamente autorizada por el Gerente, la cual se utilizará en el momento de la recepción del material para cotejarla con la nota de recepción que entregue el proveedor. Los responsables de realizar este procedimiento serán los Departamentos de Compras y Almacén. Una vez realizado este proceso, se enviará la documentación en el mismo momento al Departamento de Tesorería para que realice el pago y al Departamento de Contabilidad para revisar que la factura contenga los precios cotizados y autorizados, en caso de que estas facturas no se paguen a tiempo y causen intereses, el Departamento de Tesorería debe informar el motivo de este retraso. Periódicamente deben realizarse depuraciones en este rubro para que el saldo que refleje en los Estados Financieros sea confiable y oportuno.

#### **8.3.2 Acreedores Diversos**

Las compras y los gastos que se lleven a cabo por el Departamento de Compras y se tenga que provisionar, deberá informarlo al Departamento de Contabilidad, entregándole las

facturas o recibos para su registro y control. En cuanto al préstamo que realicen los socios a la empresa, el Departamento de Tesorería después de revisar que el dinero este en la cuenta de la empresa debe informar de igual manera al Departamento de Contabilidad, con el propósito de que éste pueda registrar estos movimientos y la deuda quede reflejada en los Estados Financieros.

### **8.3.3 Impuestos por Pagar**

Se deben elaborar papeles de trabajo para el cálculo de los impuestos, y así servir de soporte para un adecuado control del I.V.A. por pagar. Todas las facturas que genera la empresa deben entregarse al Departamento de Contabilidad. Una copia servirá para registrar y provisionar; por otra parte el I.V.A. acreditable debe provisionarse oportunamente y así saber con certeza cuanto se va a pagar por concepto de éste impuesto. Cuando se efectúen pagos de honorarios, el recibo debe entregarse como soporte al Departamento de Contabilidad para que éste registre los gastos y los impuestos tanto acreditables como retenidos para estar en posibilidad de provisionar oportunamente. En cuanto se termine de calcular la nómina, debe entregarse una copia al Departamento de Contabilidad para que realice el registro del gasto y los impuestos retenidos o acreditables a los trabajadores.

Se debe hacer un calendario de cierre de operaciones, el cual deben cumplir todos los Departamentos a tiempo para que el cálculo de los impuestos se haga con oportunidad y poder saber si la empresa cuenta con la liquidez necesaria para poder afrontar éste gasto.

## **8.4 Cuentas de Capital Contable**

### **8.4.1 Capital Social**

En este rubro no a habido modificación alguna. El saldo reflejado es el mismo expresado en el Acta Constitutiva.

### **8.4.2 Reserva Legal**

Debe reflejarse en los Estados Financieros de acuerdo a la Ley de Sociedades Mercantiles con un 5% sobre la utilidad neta y un límite del 20% del capital social.

### **8.4.3 Reserva de Previsión**

Debe reflejarse la reserva de previsión ya que ésta está establecida en los estatutos del acta constitutiva de la empresa para previsión de contingencias.

### **8.4.4 Reserva de Reinversión**

Es conveniente que los socios realicen una reinversión de sus utilidades para una posible expansión a futuro de la empresa y/o compra de activos fijos.

### **8.4.5 Aportaciones para Futuros Aumentos de Capital**

Para poder realizar las aportaciones para futuros aumentos de capital, se debe tener como respaldo el Acta de Asamblea. Cada vez que haya aportación de los socios deben entregar al Departamento de Contabilidad para su registro, la ficha de depósito con una leyenda que diga: “para futuros aumentos de capital” así como el nombre del socio que está realizando el movimiento.

### **8.4.6 Utilidades o Perdidas de Ejercicios Anteriores**

Se tendrá que realizar una revisión y depuración de los saldos de esta cuenta, con el propósito de efectuar los ajustes pertinentes y llegar a obtener el saldo real.

#### **8.4.7 Insuficiencia en la Actualización del Capital Contable**

Se deberán preparar papeles de trabajo, en donde se refleje la reexpresión de los activos no monetarios, así como poner notas a los Estados Financieros en donde se reflejen los procedimientos que se llevaron al cabo en la actualización.

#### **8.4.8 Utilidad o Perdida del Ejercicio**

Se deberá haber realizado depuraciones de los Estados Financieros para poder determinar la utilidad o perdida del ejercicio y este sea real.

### **8.5 Cuentas de Ingresos**

Para que el ciclo de operaciones de los ingresos sea el adecuado, debe contar con todos aquellos controles, políticas y criterios establecidas por la Administración que aseguren el cumplimiento de los mismos. Los precios y condiciones de los materiales proporcionados al cliente deben estar debidamente autorizados, así como los ingresos, costos y gastos de ventas y las cuentas de clientes.

Los pedidos deben estar autorizados; se debe realizar una revisión al embarque que saldrá con la mercancía solicitada por el cliente.

Debe tenerse un control sobre el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito; debe clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.

La facturación se debe presentar correcta para su registro y control; así mismo con esta información se podrá determinar la base del impuesto derivado de las actividades del ingreso y obtener esta información con oportunidad.

## **8.6 Cuentas de Egresos**

### **8.6.1 Costo de Ventas**

Para que el Costo de Ventas se cuantifique correctamente debe establecerse un control presupuestal para la adquisición de todos los materiales que se utilizan para las instalaciones de los tanques. Con esta medida se pueden controlar los materiales, así como evitar que los técnicos adquieran éstos y el gasto lo justifiquen en caja chica. Todas las compras deben estar autorizadas por la Gerencia y los Departamentos de Compras, Almacén y Tesorería. De esta manera se tendrán controlados las facturas y los pagos.

### **8.6.2 Gastos de Operación**

#### **8.6.2.1 Gastos de Venta**

Se deben autorizar todos los gastos por la Gerencia y por los Jefes de Ventas y Tesorería. Se deben enviar los comprobantes al Departamento de Contabilidad para su revisión, registro y debida clasificación en los Estados Financieros. Las comisiones deben estar calculadas y registradas a tiempo para poder obtener información correcta y oportuna.

#### **8.6.2.2 Gastos de Administración**

Deben establecerse políticas para la delimitación de los gastos de administración, así como el tiempo de comprobación. Debe formularse un presupuesto de los gastos, para llevar un mejor control de éstos. Los comprobantes deben cumplir con los requisitos fiscales, así como estar debidamente justificados y autorizados por el Jefe que realiza el gasto, así como por el Gerente. De esta manera se tendrá un mejor control de los gastos que efectúa la Administración. Se deberán registrar todos los gastos de acuerdo al calendario de cierre que establezca la Administración, para así poder contar con información financiera correcta y oportuna.

### 8.6.2.3 Gastos y Productos Financieros

Los Departamentos de Ventas y Crédito y Cobranzas deben entregar al Departamento de Contabilidad las notas de crédito de los descuentos otorgados y autorizados así como los documentos donde se reflejen los intereses cobrados por mora al cliente, y así, estar en posibilidad de que estos movimientos puedan ser registrados a tiempo en la contabilidad. El Departamento de Compras debe entregar al Departamento de Contabilidad las notas de crédito de los descuentos que realizan los proveedores o acreedores a favor de la empresa, para que éstos sean registrados a tiempo en la contabilidad. El Departamento de Tesorería entregará a tiempo los estados de cuenta bancarios al Departamento de Contabilidad para que éste registre en la contabilidad los intereses ganados y comisiones pagadas. Para que de esta manera se pueda contar con información financiera correcta y oportuna.

### 8.7 GUIA CONTABILIZADORA

#### SERVICIO GARZA GAS, S.A. DE C.V.

#### GUIA CONTABILIZADORA

| CONCEPTO                             | DOCUMENTO FUENTE                     | CUENTAS QUE SE AFECTAN                                  |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1. Operaciones con Caja              |                                      |   |
| a) Pago de gasto                     | Notas, recibos, facturas, remisiones | CARGO: Gastos de Venta o Administración.<br>ABONO: Caja |
| 2. Operaciones con Bancos            |                                      |   |
| a) Ventas de contado                 | Facturas                             | CARGO: Bancos ABONO: Ventas                             |
| b) Intereses ganados por comisiones. | Estado de cuenta bancario            | CARGO: Bancos<br>ABONO: Productos Financieros           |
| c) Venta de activo fijo a precios de | Facturas de activos fijos            | CARGO: Bancos<br>ABONO: Cuentas de Activo Fijo          |

|  |                                  |   |
|--|----------------------------------|---|
| costo.                                   |                                  |   |
| d) Compras de contado.                   | Facturas                         | CARGO: Almacén<br>ABONO: Bancos   |
| e) Compras de activo fijo.               | Facturas                         | CARGO: Cuenta de Activo Fijo<br>ABONO: Bancos   |
| f) Pago de sueldos y comisiones.         | Nómina y facturas de comisiones. | CARGO: Gastos de Ventas, Gastos de Administración y Costo de Ventas.<br>ABONO: Bancos |
| <b>3. Operaciones con Clientes</b>       |                                  |   |
| a) Ventas a crédito.                     | Facturas                         | CARGOS: Clientes<br>ABONO: Ventas   |
| <b>4. Operaciones con Almacén</b>        |                                  |   |
| a) Entradas al almacén por compras.      | Facturas o remisión.             | CARGO: Almacén<br>ABONO: Bancos si es al contado,<br>Proveedores si es a crédito.     |
| b) Entradas al almacén por devoluciones. | Nota de crédito                  | CARGO: Almacén<br>ABONO: Clientes   |
| c) Salidas del almacén por ventas.       | Facturas                         | CARGO: Costo de Ventas<br>ABONO: Almacén  |
| d) Salidas por devoluciones              | Notas de débito                  | CARGO: Proveedores<br>ABONO: Almacén  |



|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>5. Operaciones con Activos Fijos</p> <p>a) Si es compra</p>  | <p>Facturas o remisiones</p>                          | <p>CARGO: Cuenta de activos fijos</p> <p>ABONO: Bancos si es al contado o Acreedores si es a crédito</p>                                       |
| <p>6. Operaciones con Deudores Diversos</p> <p>a) Por préstamos o venta de activos diferentes de mercancía a crédito.</p>           | <p>Nómina, recibos y facturas.</p>                    | <p>CARGO: Deudores Diversos por préstamos o venta de activos diferentes a mercancía a crédito.</p> <p>ABONO: Bancos o Cuentas de Activo.</p>   |
| <p>7. Operaciones con Proveedores</p> <p>a) Compras a crédito</p> <p>b) Devoluciones de mercancía.</p> <p>c) Pago a Proveedores</p> | <p>Facturas</p> <p>Notas de crédito</p> <p>Recibo</p> | <p>CARGO: Almacén</p> <p>ABONO: Proveedores</p> <p>CARGO: Proveedores</p> <p>ABONO: Almacén</p> <p>CARGO: Proveedores</p> <p>ABONO: Bancos</p> |
| <p>8. Operaciones con Acreedores Diversos.</p> <p>a) Obtención de</p>   | <p>Recibos de adeudos o facturas</p>                  | <p>CARGO: Banco o Cuentas de Activo</p>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>préstamo, o al comprar activos diferentes a mercancías.</p> <p>b) Pago a Acreedores Diversos.</p> | <p>Recibos.</p>                                     | <p>ABONO: Acreedores Diversos</p> <p>CARGO: Acreedores Diversos</p> <p>ABONO: Bancos</p>                                |
| <p>9. Operaciones por Pago de Impuestos.</p>   | <p>Declaraciones mensuales o anuales.</p>           | <p>CARGO: Impuestos por Pagar</p> <p>ABONO: Bancos</p>  |
| <p>10. Operaciones con Ventas</p> <p>a) Al contado</p> <p>b) A crédito</p>                           | <p>Factura o remisión</p> <p>Factura o remisión</p> | <p>CARGO: Bancos</p> <p>ABONO: Ventas</p> <p>CARGO: Clientes</p> <p>ABONO: Ventas</p>                                   |
| <p>11. Operaciones con Costo de Ventas</p>   | <p>Notas de salida de almacén</p>                   | <p>CARGO: Costo de Ventas</p> <p>ABONO: Almacén</p>   |
| <p>12. Operaciones con Gasto de Venta y Gastos de administración.</p>                                | <p>Notas, facturas, remisiones y recibos.</p>       | <p>CARGO: Gasto de Venta o Administración.</p> <p>ABONO: Caja si son gastos menores o Bancos si son gastos mayores.</p> |

|  |                                  |   |
|--|----------------------------------|---|
| <p>13. Operaciones con Gastos Financieros</p> <p>Pago de comisiones por cheques devueltos.</p>                       | <p>Estado de cuenta bancaria</p> | <p>CARGO: Gastos Financieros</p> <p>ABONO: Bancos</p>       |
| <p>14. Operaciones con Productos Financieros.</p> <p>a) Intereses ganados</p>  | <p>Estado de cuenta bancaria</p> | <p>CARGO: Bancos</p> <p>ABONO: Productos Financieros</p>    |
| <p>15. Operaciones con Otros Gastos</p> <p>a) Ventas de activos fijos a precio menor que el valor en libros.</p>     | <p>Facturas</p>                  | <p>CARGO: Otros Gastos</p> <p>ABONO: Cuentas de Activos</p> |
| <p>16. Operaciones con Otros Productos.</p> <p>a) Ventas de activos fijos a precio mayor que el valor en libros.</p> | <p>Factura de venta, recibo.</p> | <p>CARGO: Banco</p> <p>ABONO: Otros Productos</p>           |

**NOTA: LAS OPERACIONES QUE AFECTAN LOS ACTIVOS FIJOS, DEBEN AFECTAR LAS CUENTAS DE DEPRECIACIÓN ACUMULADA.**

## 8.8 Modelos de Estados Financieros

### 8.8.1 Estado de Situación Financiera

SERVICIO GARZA GAS, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

|  |    |    |
|--|----|----|
| <b>ACTIVO</b>  |    |    |
| <b>Circulante</b>                                      |    |    |
| Caja   |    | \$ |
| Bancos   |    | \$ |
| Cientes  | \$ |    |
| menos  |    |    |
| Estimación de Cuentas Incobrables                      | \$ | \$ |
| Documentos por Cobrar                                  |    | \$ |
| Deudores Diversos                                      |    | \$ |
| Almacén (1)  |    | \$ |
| <b>Fijo</b>  |    |    |
| Mobiliario y Equipo de Oficina                         | \$ | \$ |
| menos  |    |    |
| Depreciación Acumulada                                 | \$ | \$ |
| Equipo de Transporte                                   | \$ |    |
| menos  |    |    |
| Depreciación Acumulada                                 | \$ | \$ |
| Equipo de Computo                                      | \$ |    |
| menos  |    |    |
| Depreciación Acumulada                                 | \$ | \$ |
| Edificio   | \$ |    |
| menos  |    |    |
| Depreciación Acumulada                                 | \$ | \$ |
| Terreno  |    |    |
| <b>Diferido</b>  |    |    |
| Gasto de Instalación                                   | \$ |    |
| Menos  |    |    |
| Amortización Acumulada                                 | \$ | \$ |
| Suma del Activo  |    | \$ |
| <b>PASIVO</b>  |    |    |
| <b>A Corto Plazo</b>                                   |    |    |
| Proveedores  |    | \$ |
| Acreedores Diversos                                    |    | \$ |
| Impuestos por Pagar                                    |    | \$ |
| Suma del Pasivo  |    | \$ |
| <b>CAPITAL CONTABLE</b>                                |    |    |
| Capital Social (2)                                     |    | \$ |
| Reserva Legal  |    | \$ |
| Reserva de Previsión                                   |    | \$ |
| Reserva de Reinversión                                 |    | \$ |
| Aportaciones para Futuros Aumentos de Capital          |    | \$ |
| Utilidades o Pérdidas de Ejercicios Anteriores         | \$ |    |
| menos  |    |    |
| Insuficiencia en la actualización del Capital Contable | \$ | \$ |
| Utilidad o Pérdida del Ejercicio                       |    | \$ |
| Suma de Pasivo más Capital                             |    | \$ |

#### NOTAS AL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

- Las mercancías se encuentran valuadas a Costo \_\_\_\_\_
- El Capital Social se encuentra integrado por \_\_\_\_\_  
Acciones Nominativas con valor nominal de \$ \_\_\_\_\_ cada una.

## 8.8.2 Estado de Resultados

### SERVICIO GARZA GAS, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE \_\_\_\_\_

|                             |    |    |
|-----------------------------|----|----|
| Ventas                      |    | \$ |
| Menos                       |    |    |
| Costo de Ventas             |    | \$ |
| Utilidad Bruta              |    | \$ |
| Menos                       |    |    |
| Gastos de Operación         | \$ |    |
| Productos Financieros       | \$ | \$ |
| Utilidad de Operación (1)   |    | \$ |
| Menos                       |    |    |
| Otros Gastos                | \$ |    |
| Otros Productos             | \$ | \$ |
| Utilidad Antes de Impuestos |    | \$ |

#### NOTAS AL ESTADO DE RESULTADOS

1. los Gastos de Operación se encuentran integrados por los siguientes conceptos:  
Gastos de Venta \$\_\_\_\_, Gastos de Administración \$\_\_\_\_ y Gastos Financieros \$\_\_\_\_.

## 8.9 Control Presupuestal

Es importante que la empresa cuente con un sistema presupuestario que proporcione un proceso formal de planeación que conduzca a una meta global y a objetivos departamentales dentro de dicha meta. Para lograrlo, se hace necesario contar con procedimientos de control que le permitan a la administración asegurar que dichos objetivos sean convertidos en realidad. El control presupuestal permitirá a la empresa. Determinar la dirección más provechosa que convenga tomar a las operaciones (Planeación), desarrollar un programa balanceado y coordinado dentro de la dirección establecida (Coordinación), y fortalecer el control de las operaciones en la ejecución del programa (Control).

Los presupuestos se formularan de conformidad con tres etapas:

### *Primera Etapa*

Determinación por parte del Gerente y los Jefes de Departamentos de los objetivos, políticas y predicciones en cuanto al volumen de operaciones, penetración, ingresos netos por el año, rendimiento, posición financiera, inversiones de capital, y otros factores que se consideren importantes; todos ellos soportados por análisis y pronósticos sobre el mercado, los precios y los costos en general. En esta etapa se considerarán los métodos alternativos de promoción y distribución .

### *Segunda Etapa*

Formulación de planes y programas de operaciones por cada uno de los Departamentos. Basados en estas predicciones y programas, se preparará la información presupuestal que debe coincidir con los planes de la empresa.

### *Tercera Etapa*

Ajuste o corrección de los planes y predicciones en los casos en que la planeación en detalle demuestre la necesidad de tales cambios.

#### *Cuarta Etapa*

Presentación de los planes revisados, al Gerente para su aprobación. Especial atención debe dar el Gerente a los resultados estimados del ejercicio y reflejados tanto en el Estado de Situación Financiera como en el Estado de Resultados.

#### *Quinta Etapa*

Aprobación del presupuesto por el Gerente.

#### *Sexta Etapa*

Distribución de los presupuestos a los Jefes de Departamento con la indicación de que se deben poner en marcha los planes en ellos contenidos, con el propósito que sirvan de guía y control durante el ejercicio presupuestal.

El ejercicio del presupuesto se deberá llevar al cabo en una etapa preliminar y otra definitiva, tomando en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. El período de plan financiero será de un año.
2. Se organizarán cursos de capacitación y educación presupuestal.
3. Se recopilarán y pondrán al día las políticas administrativas de la empresa.
4. Se encomendará al Jefe de Contabilidad de la empresa la tarea de modificar la contabilidad para que cubra las necesidades del control presupuestal.
5. El Gerente debe establecer quién, cómo, cuándo y dónde se dará los primeros pasos para la preparación del plan financiero.

### **8.10 Información Financiera**

El Departamento de Contabilidad debe valorar, registrar y presentar las diferentes operaciones de la empresa de conformidad con principios de contabilidad, con lo cual se observarán los requisitos de utilidad y confiabilidad que deben estar presentes en la información financiera.

El Estado de Variaciones en el Capital Contable permite conocer los movimientos anuales del patrimonio de la empresa. Por su parte el Estado de Cambios en la Situación

Financiera hace posible el conocimiento del origen y aplicación de los recursos. Las notas a los Estados Financieros ampliarán la información contenida en los mismos.

### **8.11 Evaluación Financiera**

El Contador debe realizar una evaluación de la situación financiera de la empresa, con el propósito de obtener suficientes elementos de juicio y estar en posibilidad de apoyar a la administración en la toma de decisiones.

Para obtener una acertada evaluación financiera se debe realizar un análisis y una interpretación de los Estados Financieros. El primero mediante la aplicación de técnicas de análisis. La segunda comparando el resultado del análisis con parámetros previamente establecidos.

Esta evaluación financiera servirá al Gerente para guiar el destino del negocio, y se pueda dar cuenta de las necesidades que tiene la empresa en cuanto a financiamiento, solvencia, liquidez y rentabilidad y de esta manera esté en posibilidad de buscar las mejores alternativas para el óptimo financiamiento de la entidad.

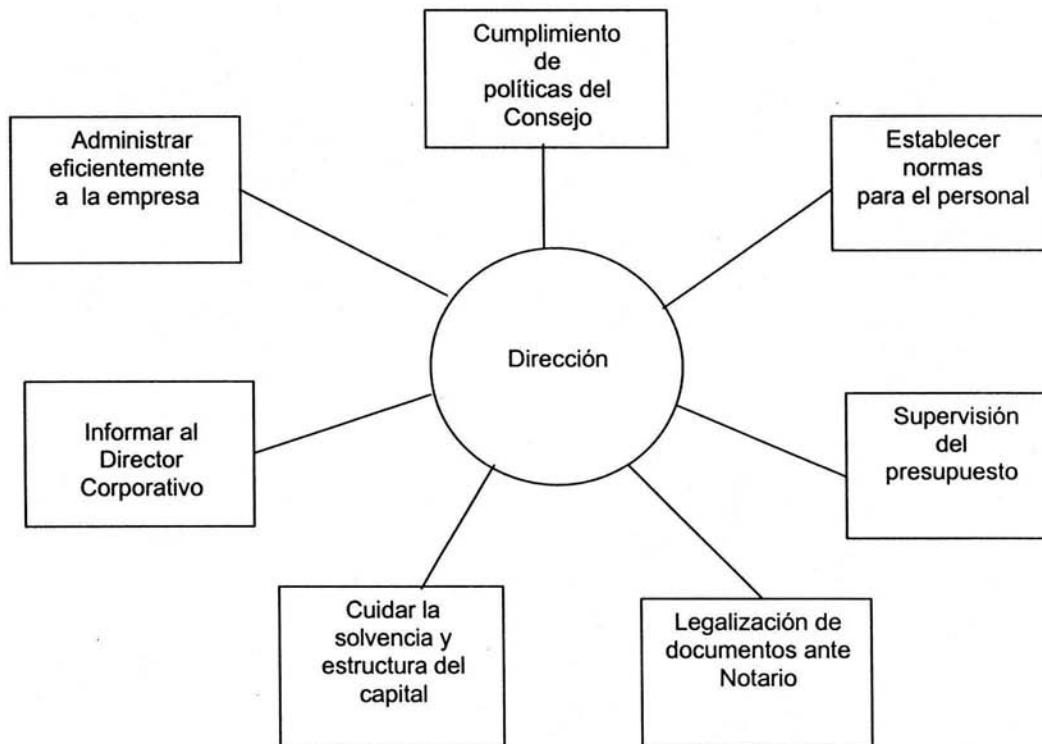
Para tener la seguridad que los Estados Financieros revelan adecuadamente la situación financiera de la empresa se deberán ser auditados por un Contador Público Independiente. Dicha Auditoría Externa permitirá conocer a la Gerencia las deficiencias que deberán corregirse.



### 9.1 Dirección

1. Planear, desarrollar y aprobar políticas específicas, programas y métodos para hacer cumplir las políticas que dicte el Consejo Directivo y dirigir su administración y ejecución.
2. Establecer normas fundamentales sobre el personal.
3. Supervisar los presupuestos anuales.
4. Legalizar certificados de acciones y otros contratos que requieran ser certificado ante notario.
5. Cuidar de la solvencia a largo plazo y de la estructura del capital de la empresa.
6. Mantener informado al Director Corporativo mediante los Estados Financieros sobre las condiciones de la empresa y los factores que lo afectan.
7. Lograr la administración eficiente de toda la empresa.
8. Discutir los Estados Financieros con el Director Corporativo.

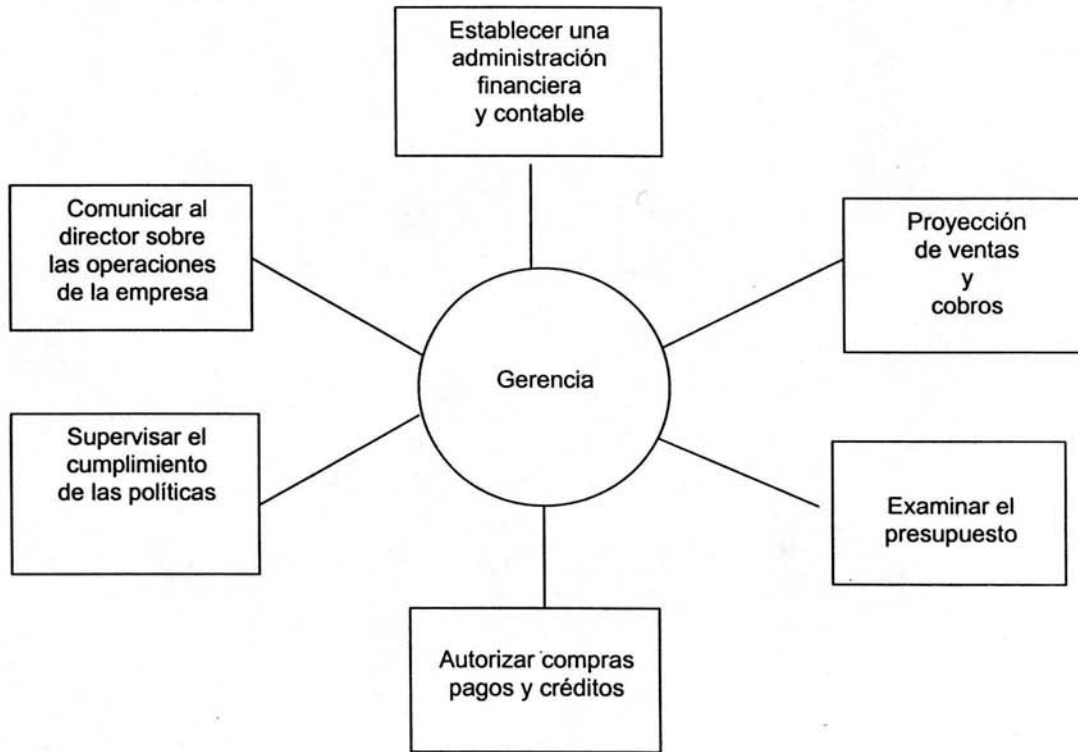
Véase el siguiente esquema:



## 9.2 Gerencia

1. Establecer una buena administración financiera y contable.
2. Proyección de ventas.
3. Proyección de cobros.
4. Examinar los presupuestos de las operaciones que de él dependan y hacer las modificaciones y recomendaciones que estime convenientes.
5. Dar instrucciones administrativas para poner en práctica las políticas de la empresa sobre el personal.
6. Autorizar compras de material.
7. Firmar cheques y autorización de pagos.
8. Supervisar que se cumplan con las actividades y responsabilidades de los departamentos de la empresa.
9. Procurar que los cambios en la política de precios se ejecute de acuerdo con las normas fundamentales sobre fijación de precios.
10. Supervisar y recomendar cambios convenientes en las políticas de la empresa.
11. Analizar y evaluar la eficiencia de todas las operaciones que de él dependen; procurar que se lleven al cabo las políticas de la empresa y tomar decisiones según se requieran.
12. Analizar y comunicar al Director sobre las operaciones de la empresa.

Véase el siguiente esquema:

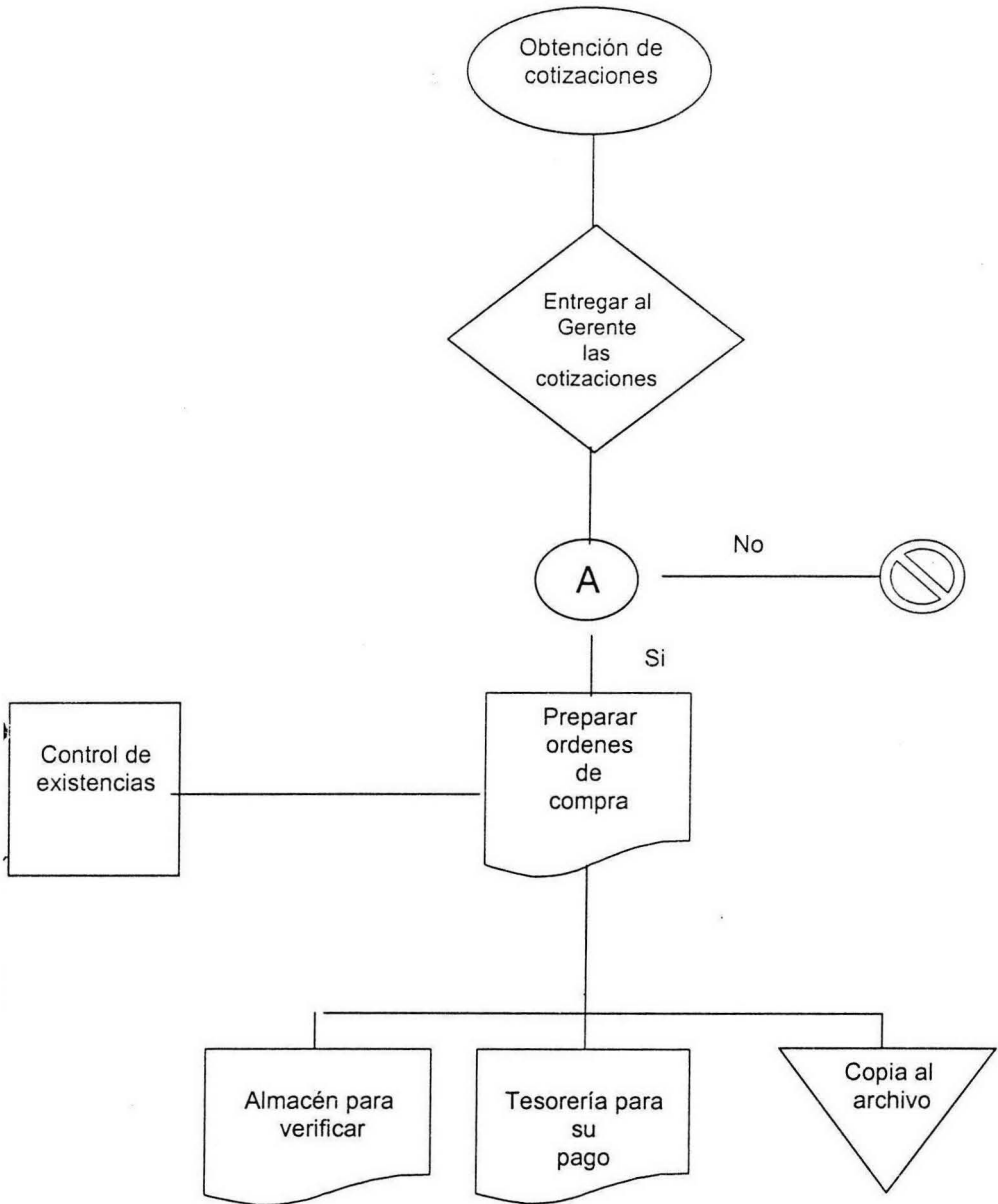


Esquema 2: Funciones de la Gerencia

### 9.3 Jefatura de Compras

1. Deberá estudiar mercados, proveedores, precios y créditos.
2. Entregar las cotizaciones al Gerente para decidir la compra.
3. Preparará ordenes de compra con las especificaciones del material requerido para llevar al cabo sus compras de una manera uniforme.
4. Verificar la coincidencia entre el material solicitado y el recibido en el almacén.
5. Remitir al Departamento de Tesorería la factura o nota de remisión para su pago.
6. Controlar máximos y mínimos de existencias de materiales

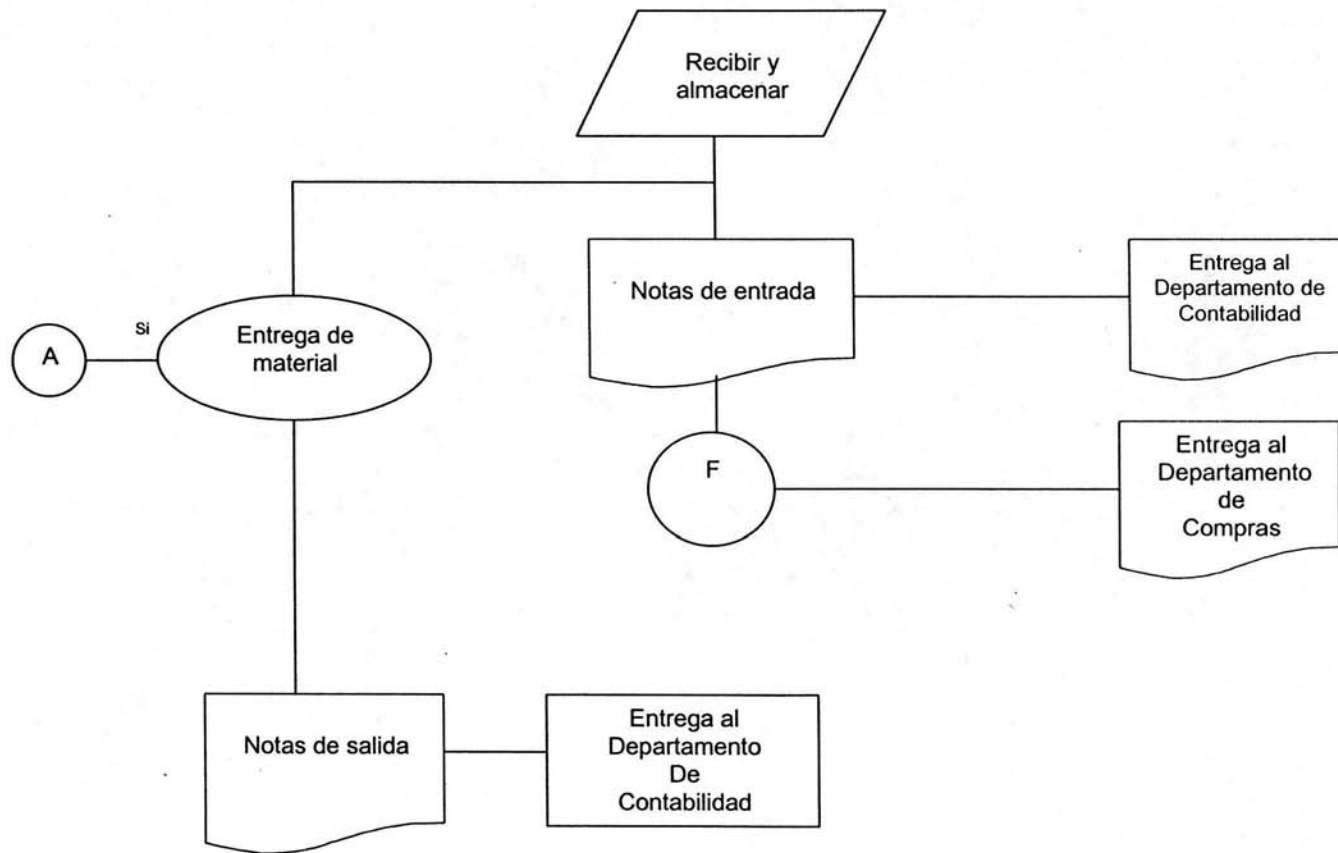
Véase el siguiente esquema:



#### **9.4 Jefatura de Almacén**

1. Recibir y almacenar el material.
2. Elaborar las notas de entradas de material con copia de las facturas o notas de remisión y entregárselas al Departamento de Contabilidad.
3. Firmar la copia de las facturas o notas de remisión de compra donde avala la entrega de material y lo remite al Departamento de Compras.
4. Entregar el material del presupuesto autorizado por el Jefe de Ventas.
5. Elaborar las notas de salida del material con el presupuesto autorizado, y entregarlas al Departamento de Contabilidad.

Véase el siguiente esquema:



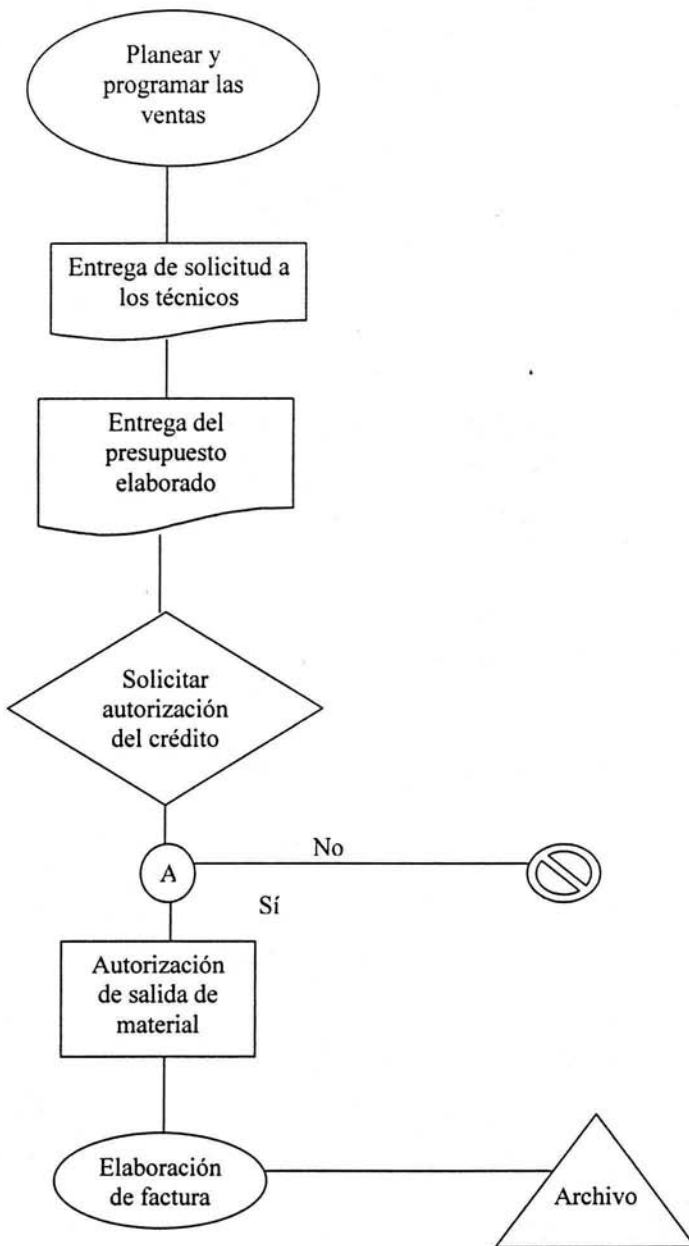
Esquema 4: Funciones de la Jefatura de Almacén



### 9.5 Jefatura de Ventas

1. Planear un programa de ventas de acuerdo a su investigación de mercado.
2. Planear las ventas que se deben alcanzar mensualmente mediante publicidad u otros recursos con los que cuente.
3. Entregar a los técnicos la solicitud de servicio de los clientes y registrarlos para que así se lleve un adecuado control de servicios.
4. Recibir los presupuestos elaborados por los técnicos y autorizar la salida de material del almacén.
5. Solicitar al Departamento de Crédito y Cobranzas la autorización para el crédito del cliente.
6. Efectuar labor de venta a través de los promotores con los presupuestos que no hayan sido aceptados por los clientes.
7. Supervisar la función de promotoría de ventas en visitas a clientes.
8. Controlar las ventas en cuanto a presupuestos y gastos.
9. Controlar la caja chica específica e informar de sus movimientos a los Departamentos de Contabilidad y Tesorería.
10. Elaborar las facturas, notas de crédito, de anticipos y llevar un control de las mismas así como registrarlo en el sistema electrónico de facturación.

Véase el siguiente esquema:

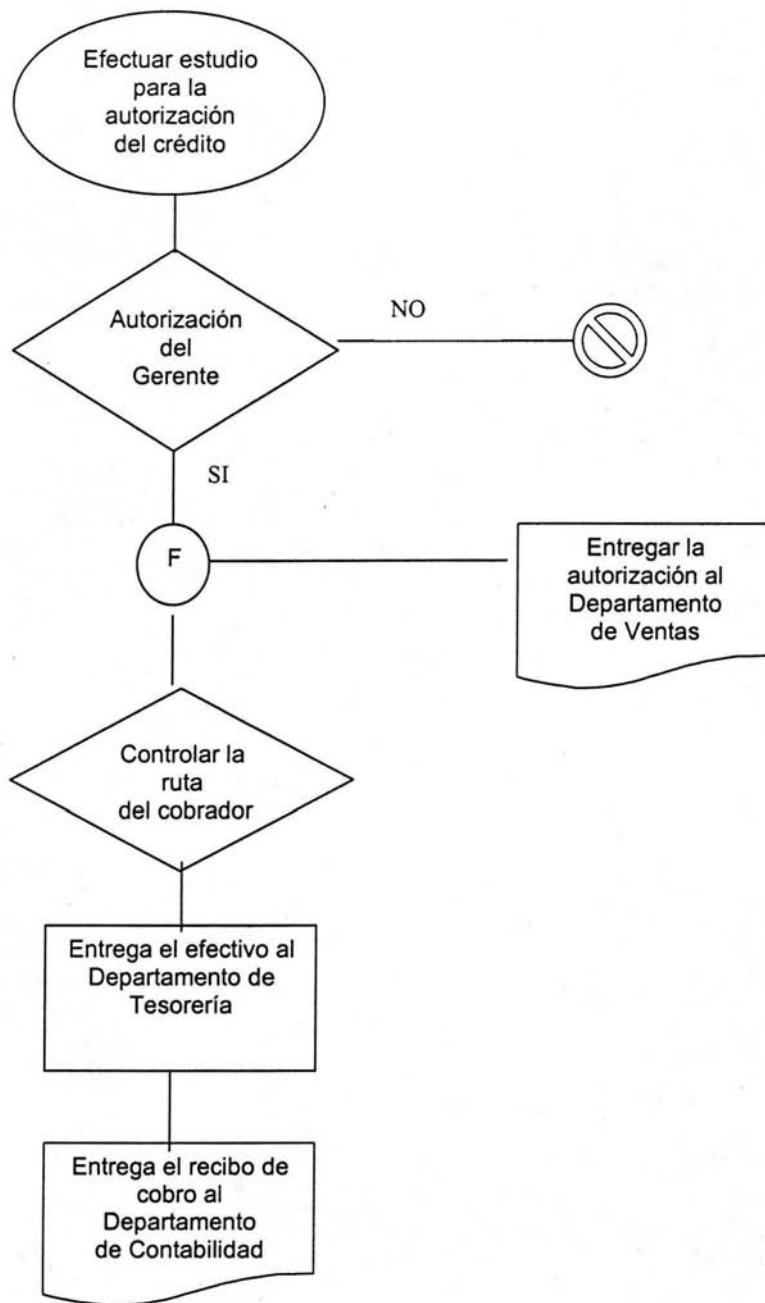


Esquema 5: Funciones de la Jefatura de Ventas

## 9.6 Jefatura de Crédito y Cobranzas

1. Establecer las políticas con relación a los plazos límites y descuentos de acuerdo con la Gerencia.
2. Efectuar un estudio sobre solvencia del cliente para autorización del crédito y evaluar el grado de riesgo al otorgarlo.
3. Solicitar autorización al Gerente sobre el crédito que se otorgará al cliente.
4. Autorizar el crédito y firma del presupuesto para la salida del material.
5. Controlar las actividades del cobrador con relación a los vencimientos de los pagarés firmados por el cliente a quien se le otorga el crédito.
6. Autorizar salidas del almacén cuando haya anticipos pactados con el cliente y depositados en el banco.
7. Solicitar al cliente que efectúe el depósito en el banco y envíe copia a la empresa.
8. Registrar los anticipos en el momento de su cobro.
9. Elaborar reportes de cobranza una vez recibida la ficha de depósito por el Departamento de Tesorería, y enviar el reporte al Departamento de Contabilidad.
10. Supervisar en el sistema electrónico la facturación
11. Aplicar los anticipos y saldos a clientes.
12. Obtención de la cartera.
13. Efectuar conciliación de cartera de clientes de crédito con relación al estado financiero.
14. Vigilar el control de clientes de mayor riesgo.
15. Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor de lo aceptado.
16. Elaborar los programas mensuales de trabajo y vigilar que se cumplan las metas en cuanto a los cobros y procedimientos.
17. Elaborar el presupuesto anual de cobranzas con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con políticas de plazos de la empresa.

Véase el siguiente esquema:

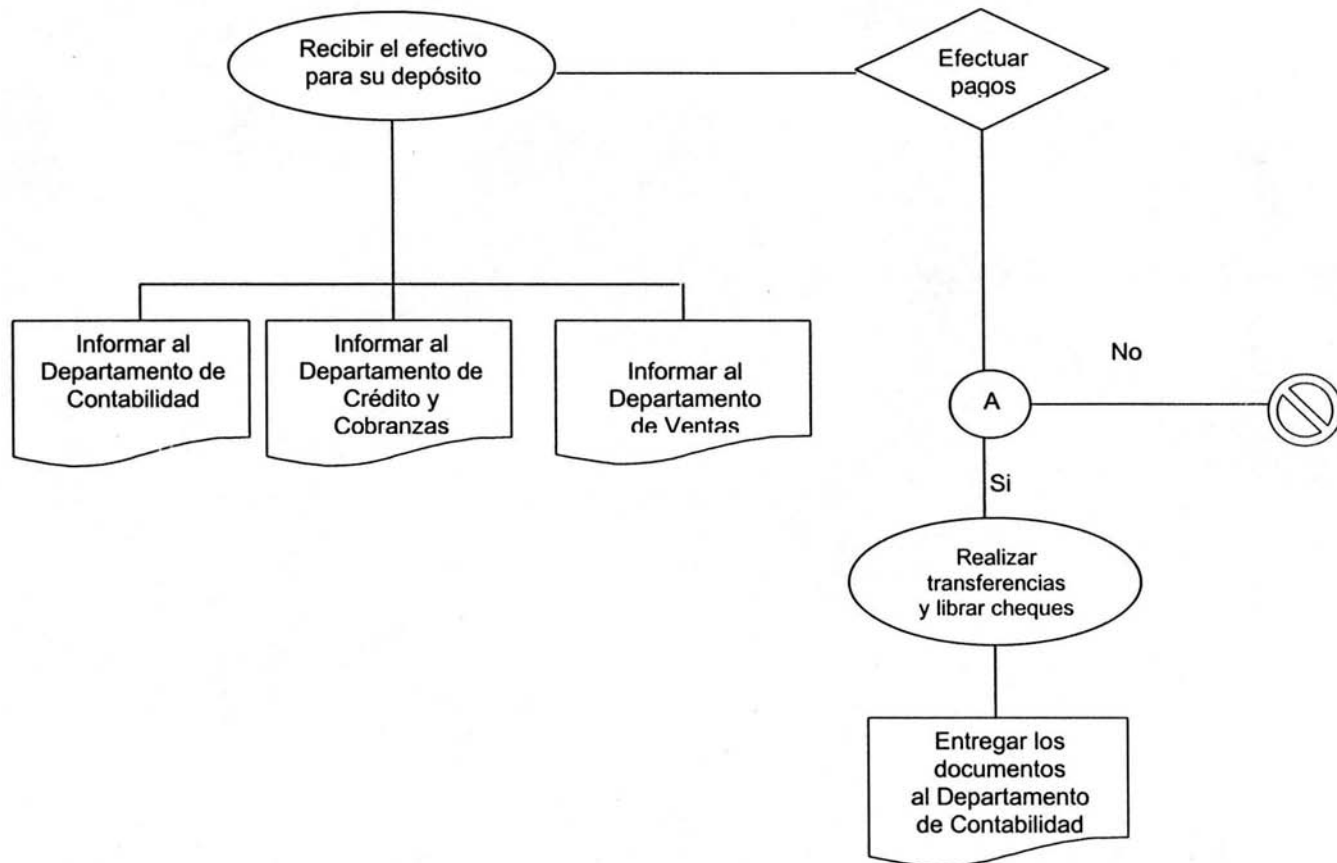


Esquema 6: Funciones de la Jefatura de Crédito y Cobranza

## 9.7 Jefatura de Tesorería

1. Abrir cuentas bancarias y realizar los depósitos.
2. Administrar y mantener al día la caja chica general y los saldos de los bancos.
3. Formular Estados de flujos de efectivo mensualmente.
4. Informar al los Departamentos de Crédito y Cobranzas, y Ventas de los casos en que los clientes hayan efectuado depósitos directamente en el banco.
5. Notificar a los Departamento de Contabilidad y de Crédito y Cobranzas cuando algún cheque haya sido devuelto para que aquellos tomen las medidas pertinentes.
6. Efectuar transferencias y librar cheques previamente autorizados por el Gerente.
7. Efectuar los pagos a cargo de la compañía mediante los procedimientos de aprobados.
8. Proporcionar información diaria al Departamento de Contabilidad.
9. Realizará un estudio de las inversiones que más convengan a la empresa y notificarlo al Gerente.
10. Informar al Gerente de cualquier irregularidad en su departamento.

Véase el siguiente esquema:



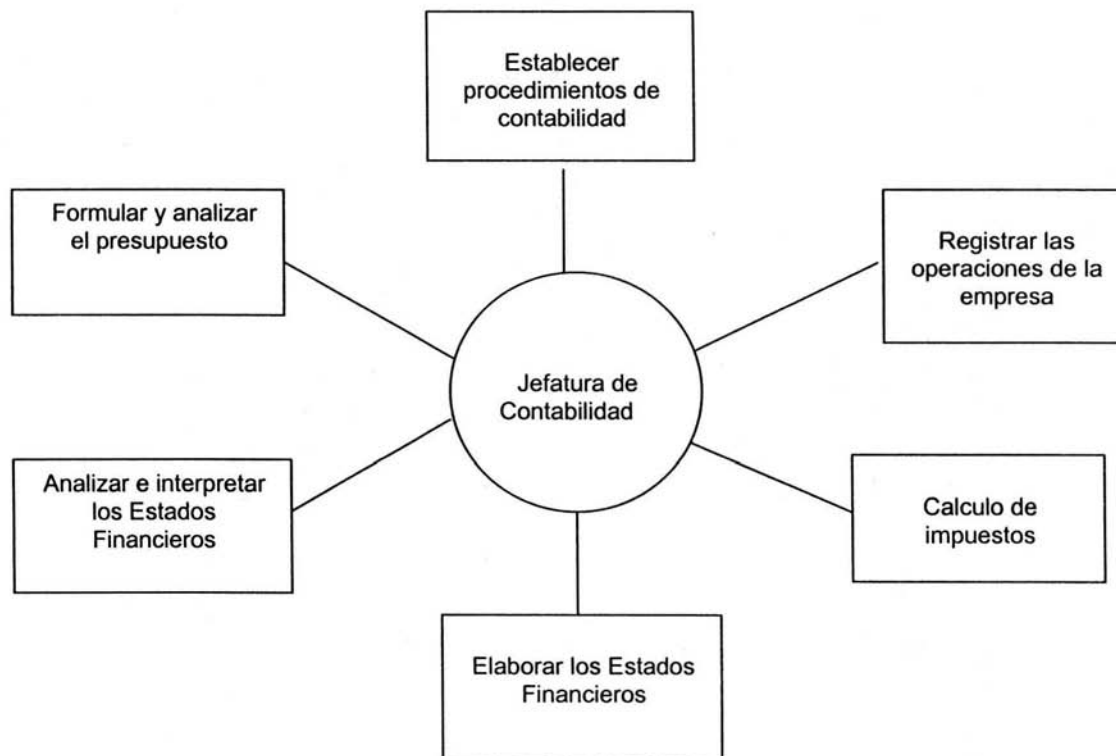
Esquema 7: Funciones de la Jefatura de Tesorería

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## 9.8 Jefatura de Contabilidad

1. Establecer y actualizar los procedimientos de contabilidad para mantenerlos de acuerdo a las necesidades de la empresa, haciendo posible el control de las finanzas y costos de la empresa.
2. Registrar las operaciones de la empresa en pólizas de ventas, ingresos, egresos y diario.
3. Tomar a revisión facturas de los proveedores para su posterior pago.
4. Realizar conciliaciones bancarias.
5. Calcular los impuestos.
6. Calcular las amortizaciones y depreciaciones..
7. Depurar las cuentas.
8. Elaborar los Estados Financieros.
9. Conciliar el costo con las salidas del almacén.
10. Analizar e interpretar los Estados Financieros para tener un panorama amplio de la situación financiera de la empresa.
11. Formular y analizar el presupuesto de acuerdo con la información que le proporcionen los demás departamentos.

Véase el siguiente esquema:



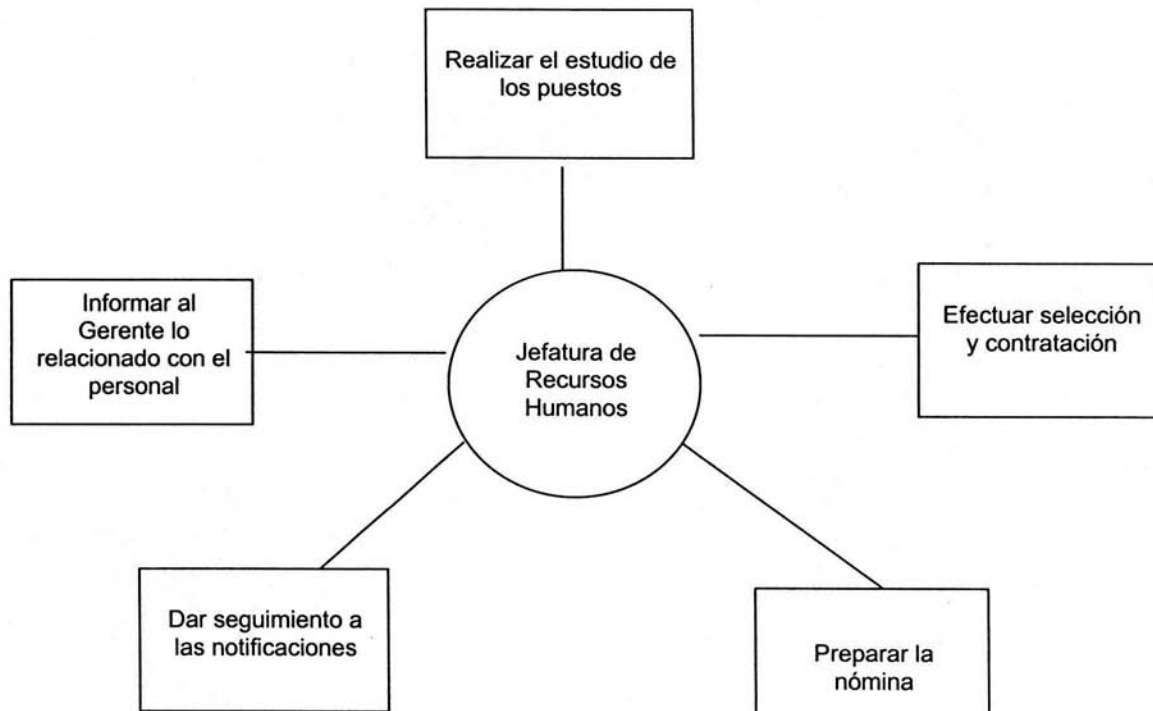
Esquema 8: Funciones de la Jefatura de Contabilidad



## 9.7 Jefatura de Recursos Humanos

1. Realizar el estudio y análisis de los diferentes puestos de la empresa para tener el perfil del personal que se requiere en la empresa.
2. Efectuar la selección y contratación del personal con previa autorización del Gerente.
3. Mantener al día el historial de cada empleado de la empresa.
4. Preparar la nómina y pago de sueldos, honorarios y comisiones, con la aprobación del Gerente.
5. Determinará las deducciones de impuestos derivadas de salarios, previamente revisados por el Departamento de Contabilidad y la aprobación del Gerente.
6. Proporcionar oportunamente al Departamento de Tesorería la nómina para su pago.
7. Entregar al Departamento de Contabilidad los documentos que soportan el pago de nómina, comisiones y honorarios.
8. Dar seguimiento a notificaciones gubernamentales e informar al Gerente sobre dichas situaciones.
9. Supervisar que las políticas de la empresa sean llevadas al cabo por el personal.
10. Informar al Gerente sobre ausencias, accidentes, seguridad, prestaciones, contratación y todo lo relacionado con el personal.
11. Mantener en la empresa las condiciones de higiene en el trabajo.

Véase el siguiente esquema

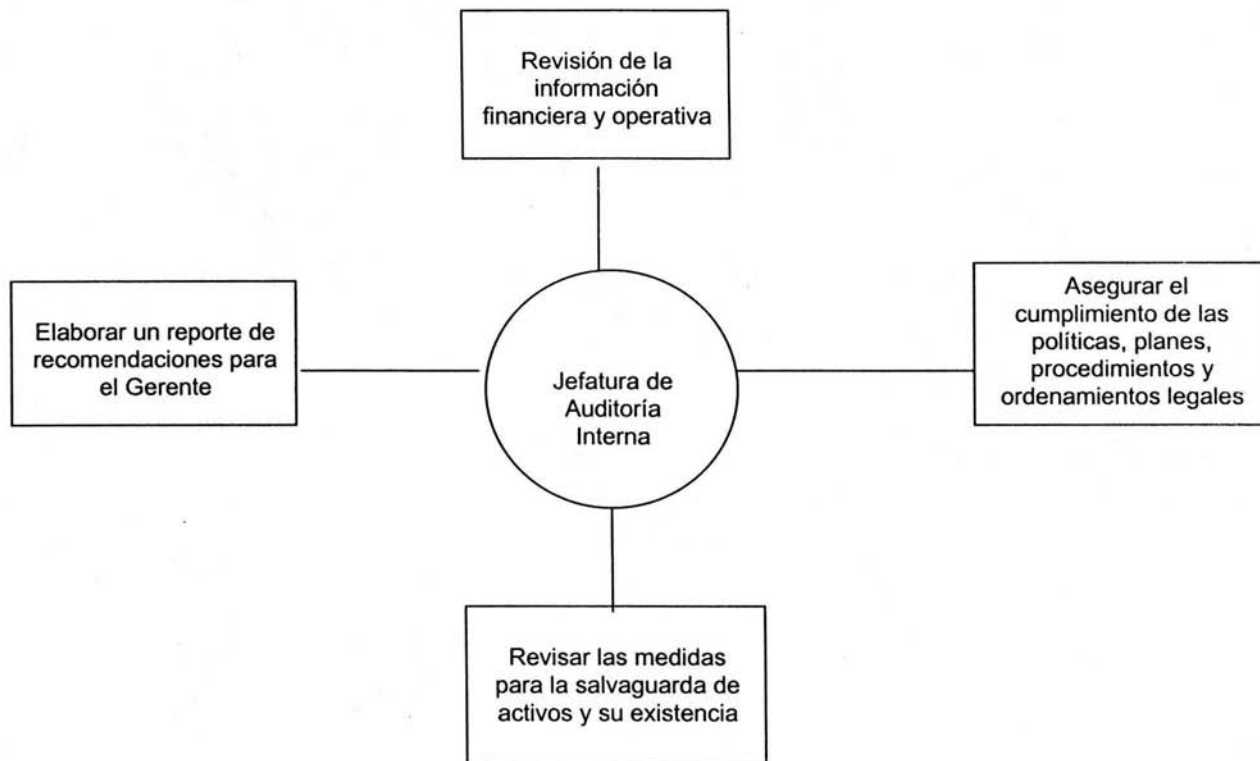


Esquema 9: Funciones de la Jefatura de Recursos Humanos

## 9.8 Jefatura de Auditoría Interna

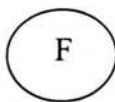
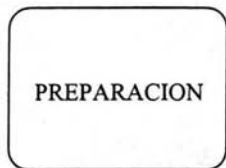
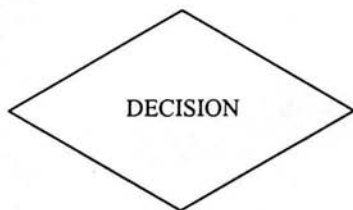
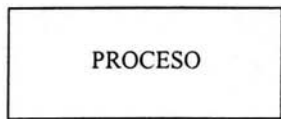
1. Revisar la veracidad e integridad de la información financiera y operativa así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esta información a la Gerencia.
2. Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos y ordenamientos legales que puedan afectar significativamente en las operaciones de la empresa. Determinar si la empresa cumple con estos sistemas y reportarlo a la Gerencia.
3. Revisar y evaluar las medidas para salvaguardar activos, verificar su existencia la de los activos, y reportarlo a la Gerencia.
4. Evaluar e informar sobre la eficiencia de los recursos utilizados por la empresa.
5. Revisar los programas y operaciones que aseguren que los resultados sean acordes con los objetivos y metas establecidos. Así mismo verificar que los programas y operaciones estén siendo llevados al acabo de acuerdo a lo planeado. Deberá elaborarse un reporte de este análisis y entregarlo a la Gerencia.

Véase el siguiente esquema

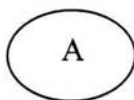


Esquema 10: Funciones de la Jefatura de Auditoría Interna

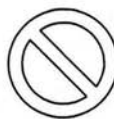
## Apéndice: Simbología en Diagramas de Flujo



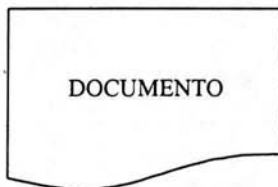
FIRMA



AUTORIZACION



TERMINACION



## CONCLUSIONES

1. La empresa Servicio Garza Gas, S.A. de C.V., carece de un Manual de Organización Contable Administrativo, lo cuál ha provocado la existencia de omisiones y deficiencias en el control de las operaciones y en la información financiera.
2. Como consecuencia de una revisión de sus operaciones y sistema contable, proponemos en este trabajo un Manual de Organización que recoja los aciertos de la empresa, corrija las deficiencias y cubra las mismas.
3. En materia contable hemos propuesto rediseñar el catálogo de cuentas y éste se pueda adecuar a las necesidades de la empresa, y consecuentemente evitar confusiones en los rubros del catálogo en el momento de su consulta.
4. Este manual propone una guía contabilizadora que ayude al usuario y a las personas de nuevo ingreso en el Departamento de Contabilidad, en el registro de las operaciones diarias de la empresa.
5. Proponemos la creación de los siguientes Departamentos: Compras, Tesorería, Recursos Humanos y Auditoría Interna, ya que éstos nos permitirán a obtener un mejor control de las operaciones, así como mejorar el flujo de información. Sugerimos también un cierre de operaciones obligatorio para todos los Departamentos, y así obtener oportunamente la información financiera.
6. En adición a los Estados de Situación Financiera y Estado de Resultados se hace necesario formular los Estados de Variaciones en el Capital Contable y el Estado de Cambios en la Situación Financiera con sus correspondientes notas, en virtud de que se dispondrá de un panorama integral de la situación financiera de la empresa.

7. Proponemos se realice una Evaluación Financiera, mediante el análisis e interpretación de los Estados Financieros, con el propósito de obtener suficientes elementos de juicio sobre la marcha de la empresa y estar en posibilidad de asesorar a la administración en la toma de decisiones.
8. Para tener la seguridad de que los Estados Financieros revelen adecuadamente la situación financiera de la empresa, proponemos que un despacho de Contadores Públicos Independientes realice una Auditoría Externa anualmente.
9. La empresa Servicio Garza Gas, S.A. de C.V. no cuenta con un presupuesto anual. Proponemos la creación de éste, ya que es de vital importancia para que la entidad pueda alcanzar objetivos y metas propuestas basándose en el pasado y el presente.
10. En materia administrativa hemos elaborado el Organigrama, ya que la empresa carece de éste. Se trata de una representación de los Departamentos ya existentes y los de nueva creación, con la finalidad de ofrecer un panorama de la estructura funcional de la empresa. Constituye un modelo ideal de los departamentos de la organización, recordando que se pueden realizar modificaciones al Organigrama de acuerdo a las necesidades de la misma.
11. Como consecuencia de no estar definidas las actividades de cada uno de los departamentos, proponemos el complementar algunas de las actividades de acuerdo al procedimiento de sus operaciones y reorganizar algunas actividades para estar en posibilidad de subsanar la duplicidad de funciones y así obtener la delimitación de responsabilidades, lo cual nos llevará a la obtención de la eficiencia y eficacia en cada una de las operaciones.

La elaboración de este proyecto nos ha dejado una gran satisfacción, ya que nos ha permitido dar soluciones con apego a nuestra formación académica y experiencia laboral. La problemática detectada en la empresa Servicio Garza Gas, S.A. de C.V., nos deja un gran enriquecimiento al haber podido realizar cada una de las partes de este proyecto.

Podemos concluir que éste Manual de Organización Contable Administrativo constituye un modelo ideal y que por lo mismo puede estar sujeto a adecuaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados Boletines B-1, C-1 al C-11. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 18ª ed. México. 2003

Normas y Procedimientos de Auditoria Boletines 5150,5160,5170,5180 y 5190. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., 20ª ed. México. 2000

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos* ECASA. 2ª ed. México. 1993

LÓPEZ LÓPEZ, José Isauro. *Diccionario Contable Administrativo y Fiscal*. ECAFSA. 3ª ed. México. 2002

SALAS GONZALEZ, Héctor. *Control Presupuestal de los Negocios* Ed. HESAGO. 7ª ed. México. 1974