

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION
UNIDAD ENSENADA



ORGANIZACION CONTABLE Y ADMINISTRATIVA
DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

TESIS

QUE PRESENTAN:

Felipe Gabriel Alvarado González
Arturo Alvarado González

PARA OBTENER TITULO DE CONTADOR PUBLICO

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION
UNIDAD ENSENADA

ORGANIZACION CONTABLE Y ADMINISTRATIVA
DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

T E S I S

QUE PRESENTAN :

FELIPE GABRIEL ALVARADO GONZALEZ


ARTURO ALVARADO GONZALEZ

PARA OBTENER TITULO DE CONTADOR PUBLICO

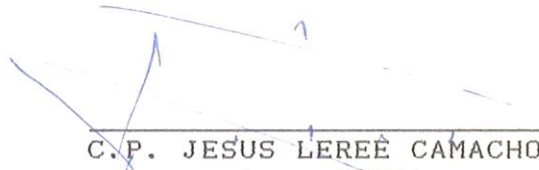
APROBADO POR :



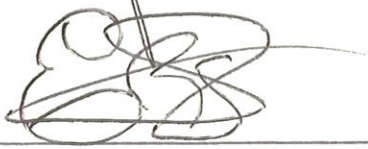
C.P. NATALIA ACOSTA CURIEL
PRESIDENTE




C.P. FRANCISCO TARIN PERINSKY
SECRETARIO



C.P. JESUS LEREÉ CAMACHO
1er. VOCAL



C.P. ESTEBAN RODRIGUEZ CALDERON
SUPLENTE



C.P. JOSE WALLE GALVEZ
SUPLENTE

ORGANIZACIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA
DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

RODUCCIÓN

I. - ASPECTOS LEGALES

- I.1. - ACTA CONSTITUTIVA
- I.2. - OBLIGACIONES ANTE LA S. H. y C. P.
- I.3. - OBLIGACIONES ANTE EL I.M.S.S.
- I.4. - OBLIGACIONES ANTE EL INFONAVIT
- I.5. - OBLIGACIONES ANTE LA SECRETARIA DE SALUD
- I.6. - OBLIGACIONES ANTE LA TESORERÍA MUNICIPAL

II. - ORGANIZACIÓN

- II.1. - CONCEPTO
- II.2. - ORGANIGRAMAS
- II.3. - DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

III. - SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

- III.1. - DIRECCIÓN
- III.2. - VENTAS
- III.3. - PRODUCCIÓN

IV. - SISTEMAS CONTABLES

- IV.1. - CONCEPTO
- IV.2. - IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA
- IV.3. - CATALÓGO DE CUENTAS
- IV.4. - SISTEMA DE PÓLIZAS
- IV.5. - SISTEMA CENTRALIZADOR
- IV.6. - SISTEMA DE REGISTRO ELECTRONICO
- IV.7. - LIBROS OFICIALES
- IV.8. - INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERO

V. - PRESUPUESTOS

- V.1. - CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS
- V.2. - PRESUPUESTO DE INGRESOS
- V.3. - PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN
- V.4. - PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA
- V.5. - PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA
- V.6. - PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
- V.7. - PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO
- V.8. - FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO
- V.9. - ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
- V.10. - BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

INTRODUCCIÓN

Este trabajo denominado "ORGANIZACIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL" se ha realizado con la finalidad de obtener el título de contador público, así como también ilustrar de una manera objetiva y sencilla a aquellas personas que esten interesadas en la organización de una empresa industrial, tanto en el aspecto contable como administrativo.

Los temas a desarrollar tratan sobre los aspectos más relevantes en la creación y manejo de una empresa industrial, sin profundizar demasiado en todos los aspectos, con la finalidad de que sea más agil su comprensión y de mayor utilidad a los interesados.

El trabajo se va a desarrollar dividiéndolo en cinco capítulos, los cuales son:

- I. - ASPECTOS LEGALES
- II. - ORGANIZACIÓN
- III. - SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
- IV. - SISTEMAS CONTABLES
- V. - PRESUPUESTOS

CAPÍTULO PRIMERO

A S P E C T O S L E G A L E S

CONSTITUCIÓN LEGAL DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES

La Ley de Sociedades Mercantiles exige que el contrato de sociedad necesariamente debe celebrarse en escritura pública otorgada con la solemnidad de derecho y que dicha escritura de fundación se inscriba en el Registro Público de la Propiedad dentro de los 15 días siguientes.

La escritura pública es la norma y base para los acreedores y para cuantos que de una manera directa o indirecta, hayan de tener relación con la sociedad, ya que de esta manera cualquier persona podrá informarse en dicho registro sobre las condiciones y duración de la sociedad.

La escritura pública no solo es indispensable para que el contrato tenga validez, sino que con su contenido los socios no podrán elegir pacto ni acto alguno que se oponga o modifique lo estipulado en esta escritura, salvo que dicha modificación se realice también bajo escritura pública.

Para que una sociedad quede legalmente constituida es requisito solicitar a la Secretaría de Relaciones Exteriores el permiso correspondiente que marca el Artículo 27 de la Ley Orgánica.

I.1.- ACTA CONSTITUTIVA

Es aquel documento legal que acredita la personalidad jurídica de la sociedad ante terceros y en ella debe conter lo siguiente :

- Número de acta.
- Fecha en la que se constituye la sociedad.
- Nombre del notario que da fé del acto.
- Tipo de sociedad que se constituye.
- Nombre de la sociedad que se constituye.
- Nombre de los socios que integraran la sociedad.
- Objeto o giro principal de la sociedad.
- Capital social suscrito.
- Duración de la sociedad (si de desea estipular).
- Monto del capital, así como las aportaciones de cada uno de los socios.
- Forma en que se exhibirá el capital.
- Domicilio de la sociedad.
- Forma y personas que administrarán la sociedad.
- Vigilancia.
- Fecha de inicio del ejercicio social.
- Forma de distribución de las utilidades.
- Nombramiento del Consejo de Administración, con sus deberes y atribuciones.
- Nombramiento del comisario.
- Inscribir la escritura ante el Registro Público de la Propiedad y de comercio.
- Posibles causas de disolución anticipada de la sociedad.

1.2.- SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Existe la obligación para todas las personas físicas o morales no asalariadas de inscribirse ante esta dependencia mediante la forma HRFC-1.

El lugar y plazo de presentación de esta forma es en la Oficina Federal de Hacienda y Crédito Público dentro del mes siguiente de la constitución de la sociedad.

Esta forma se deberá acompañar con una copia del acta constitutiva, y con un croquis en original y dos copias de la ubicación del establecimiento.

1.3.- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Existe la obligación para todos los patrones de inscribirse e inscribir a sus trabajadores dentro de los plazos y términos señalados en el Artículo 1ro. del Reglamento de la Ley del Seguro Social.

Los patrones que empleen trabajadores sujetos al Seguro social deberán inscribirlos dentro de los cinco días hábiles siguientes al inicio de labores, proporcionando la información que el Instituto le solicite.

Para el aviso de cambio de razón social, aviso de clausura, etc., se contará con el mismo plazo. (Artículo 2 RLSS)

El instituto asignará a cada patrón un número de registro y le otorgará una tarjeta de indentificación patronal, la cual contendrá la clase y grado de riesgo que le corresponda a la sociedad.

I.4. - I N F O N A V I I

Es obligación de los patronos inscribirse e inscribir a sus trabajadores en este instituto, efectuar las aportación en los términos que marca la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Infonavit y su reglamento, efectuar los descuentos a sus trabajadores por los créditos que les haya otorgado el Instituto y enterar el importe de dichos descuentos en la forma y términos que establece la Ley del Infonavit.

I.5. - SECRETARÍA DE SALUD

Todas las negociaciones, cualquiera que sea su actividad o giro deberán de solicitar licencia de funcionamiento en la dirección de salud a partir del inicio de operaciones.

Requieren de licencia sanitaria los establecimientos industriales, comerciales, o de servicio, así como las embarcaciones, aeronaves y los vehículos de transporte terrestre.

La solicitud de revalidación de las licencias sanitarias deberá solicitarse con 30 días de anticipación a su vencimiento.

I.6.- TESORERÍA MUNICIPAL

Las Personas Físicas o Morales, entidades económicas domiciliadas en el estado o fuera de él, que tengan bienes en su territorio o que celebre actos comerciales en el mismo, están obligadas a contribuir para los gastos públicos de la entidad, de la manera en que lo dispongan las leyes; y a cumplir con las disposiciones que establezca en Código Fiscal del Estado.
(Artículo 2 Ley de Hacienda Municipal)

CAPÍTULO SEGUNDO

ORGANIZACIÓN

II.1.- CONCEPTO

La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y ubica a las personas en un esquema aceptable para que pueda desarrollar las actividades requeridas.

La palabra **ORGANIZACIÓN** se deriva del vocablo "organismo", el cual es una entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una y otra está gobernada por su relación con el todo.

Se busca la organización porque el trabajo por hacer requiere los esfuerzos de más de una persona. Cuando dos o más personas trabajan juntas hacia un objetivo común, las relaciones e interacciones entre ellas dan origen a problemas tales como quién decide qué asuntos, quién hace cuál trabajo, y qué acción debe emprenderse cuando existen ciertas condiciones. En consecuencia, las personas que trabajan juntas con eficacia, cada una de ellas haciendo el máximo de lo que mejor puede hacer y las personas que logran los mejores resultados totales son básicas en el concepto de organización, que se define como :

"El establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de tal manera que puedan trabajar juntas con eficacia y pueda obtener una satisfacción personal, al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas por la dirección con el propósito de alcanzar una meta u objetivo común".

IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización siempre ha sido de importancia para el hombre. Se ha referido al asunto recurrente de organizar y a sus implicaciones a través de toda la historia. La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana porque la colaboración, la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, ha fomentado una intensa actividad organizativa en toda la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos, las empresas y las instituciones de toda índole han estudiado a la Organización con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor en sus particulares esfuerzos administrativos. De todas las funciones básicas de la administración, la organización ha sido la más intensamente estudiada, y son muchas sus aportaciones en esta área.

Mediante una organización adecuada, un gerente espera obtener más que la suma de los esfuerzos individuales, esto es, el efecto llamado **SINERGISMO**, el cual es la acción simultánea de unidades individuales, que juntas proporcionan un efecto mayor a la suma de los componentes individuales.

Una de las finalidades de una adecuada organización es :
Que se destaquen las relaciones interpersonales y que se logre la maximización de la satisfacción humana, así como la productividad del trabajo.

El funcionamiento adecuado de una organización implica lo siguiente :

- Establecer metas y la reconciliación de éstas con las demás variables del medio y con las metas de los grupos y de los individuos subordinados dentro de una empresa.

- Establecer relaciones administrativas incluyendo :

Designación de autoridad y responsabilidad.

Desarrollo de un sistema de comunicaciones.

Así, la acción puede ser reconocida, las alternativas evaluadas, las órdenes transmitidas y la implantación de decisiones controladas.

La organización implica esfuerzos cooperativos y relaciones jerárquicas, por tal motivo debe haber eficiente supervisión y dirección de personal, o sea que para obtener los objetivos a través de la organización, será indispensable la coordinación planeada de los esfuerzos de los individuos.

Desde el punto de vista de la empresa, la dirección considera a la organización como una técnica útil para asegurar y mantener la eficiencia en las metas que utiliza, para lograr sus objetivos y destacar su posición en la sociedad industrial.

El trabajo organizado presenta tres ventajas estratégicas evidentes :

- 1.- Permite realizar ciertas tareas, que de otro modo serían imposibles.
- 2.- Supone un ahorro de tiempo y dinero, puesto que proporciona medios eficaces de ejecutar el trabajo.
- 3.- A la dirección le concede control sobre la empresa.

La dirección de la empresa debe estar preocupada por mejorar el funcionamiento de su estructura organizacional, atendiendo en todo momento a las siguientes interrogantes :

- Cómo podremos lograr que el trabajo se lleve de la mejor manera ?
- De qué forma conseguiremos la máxima eficiencia ?
- Cuál será el camino que nos conduzca a estabilizar y controlar la organización ?

De esta manera se busca el nacimiento constante de ideas que permitan hacer a la organización cada vez más eficiente.

PASOS EN LA ORGANIZACIÓN FORMAL

- Se debe de conocer los objetivos de la organización en la situación ambiental.
- Deberá de dividirse el trabajo en las actividades componentes.
- Se agruparán las actividades en unidades prácticas basadas en similitud, importancia o quién desempeñe el trabajo.
- Se definirán las obligaciones y proporcionarán los medios físicos para cada actividad o grupos de actividades.
- Deberá asignarse personal calificado o potencialmente desarrollable, colocando en cada actividad a la persona adecuada.
- Se informará a cada miembro el resultado que se espera de su actividad y sus relaciones con otros en la empresa.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Existen varios principios en esta etapa administrativa, los cuales deberán considerarse, con la finalidad de lograr una adecuada organización.

- A cada ejecutivo deberá asignársele responsabilidad y autoridad claramente delimitadas.
- Toda responsabilidad siempre deberá estar acompañada de su correspondiente autoridad.
- No deberá cambiarse el marco de acción o las responsabilidades de un puesto sin ponerlo en conocimiento preciso de todas las personas afectadas.
- Ninguno de los empleados o ejecutivos que ocupen un solo puesto en la organización, deberá recibir órdenes precisas emanadas de diferentes procedencias.
- Las órdenes nunca deberán darse salvando el conducto del ejecutivo responsable.
- Las críticas a los subalternos, siempre que sea posible, deberán hacerse en privado, nunca se deberá hacerlo en presencia de ejecutivos o empleados de igual o inferior categoría.
- Las promociones, cambios de sueldos y acciones disciplinarias deberán ser siempre aprobadas por el ejecutivo inmediato superior al que sea directamente responsable.
- Nunca deberá pedirse o esperarse que un ejecutivo o un empleado sea al mismo tiempo ayudante y censor de otro.

II.2.- ORGANIGRAMA

Los organigramas son herramientas muy útiles para la organización, ya que ayudan a una visualización formal de la misma, pero su uso no necesariamente deberá asegurar una buena estructura organizacional.

Los organigramas se pueden dividir convencionalmente en organigramas maestros y en organigramas complementarios. Los organigramas maestros muestran toda la estructura de la organización formal, mientras que los organigramas complementarios muestran exclusivamente a un departamento o componente principal, y se muestran mas detalles respecto a relaciones, autoridad y obligaciones, dentro de dichas áreas.

Si la empresa es grande, no es práctico mostrar todas las unidades de la organización en un solo diagrama; Se puede trazar una gráfica esquemática que incluya las divisiones, y los departamentos principales y la estructura de estas unidades, puede describirse en gráficas subordinadas.

La gráfica esquemática deberá cubrir la alta gerencia y las principales divisiones, luego cada uno de los departamentos serán cubiertos por un grupo de gráficas.

El organigrama muestra la relación de las unidades de la organización, pero en realidad no define la responsabilidad de los individuos y de los grupos. Algunas empresas bien organizadas, suplementan sus gráficas con descripciones de puestos cuidadosamente preparados que pueden cubrir todos los puestos desde los mas altos hasta los inferiores. Estas descripciones son útiles para que el personal tenga definidas sus actividades.

La estructura de la organización descrita en los organigramas y por las especificaciones de los puestos, debe ser flexible en su uso y sujeta a revisión.

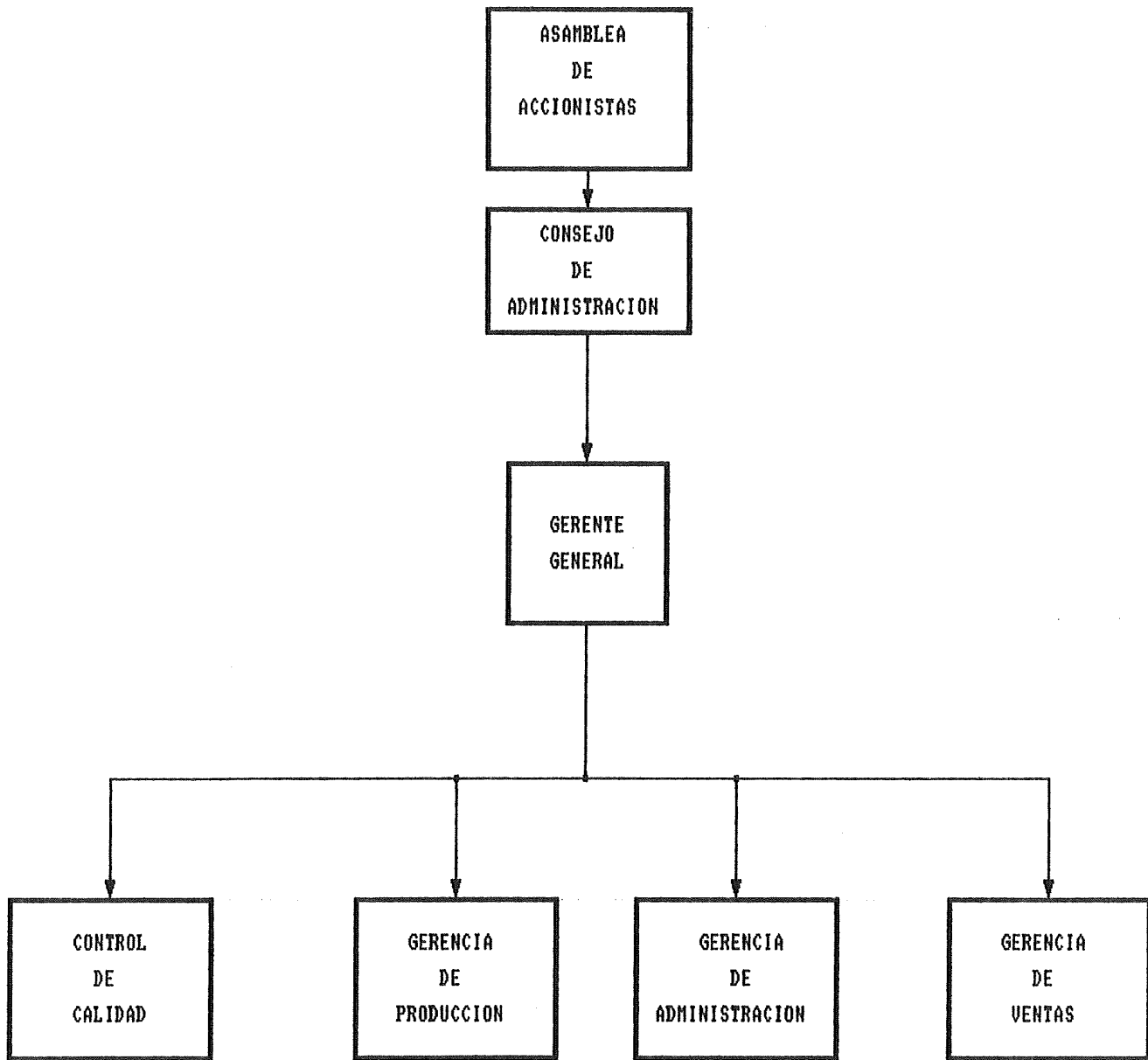
El organigrama es un medio para alcanzar un fin, no es un fin en sí. Debe de adaptarse a las cambiantes necesidades económicas y funcionales de la empresa y a las calificaciones del personal disponible. Con estas limitaciones, los organigramas constituyen herramientas muy útiles para la administración :

- Aclara la relación entre el personal y/o departamentos.
- Ayuda a coordinar la operación.
- Sirve como guía para el futuro desarrollo.

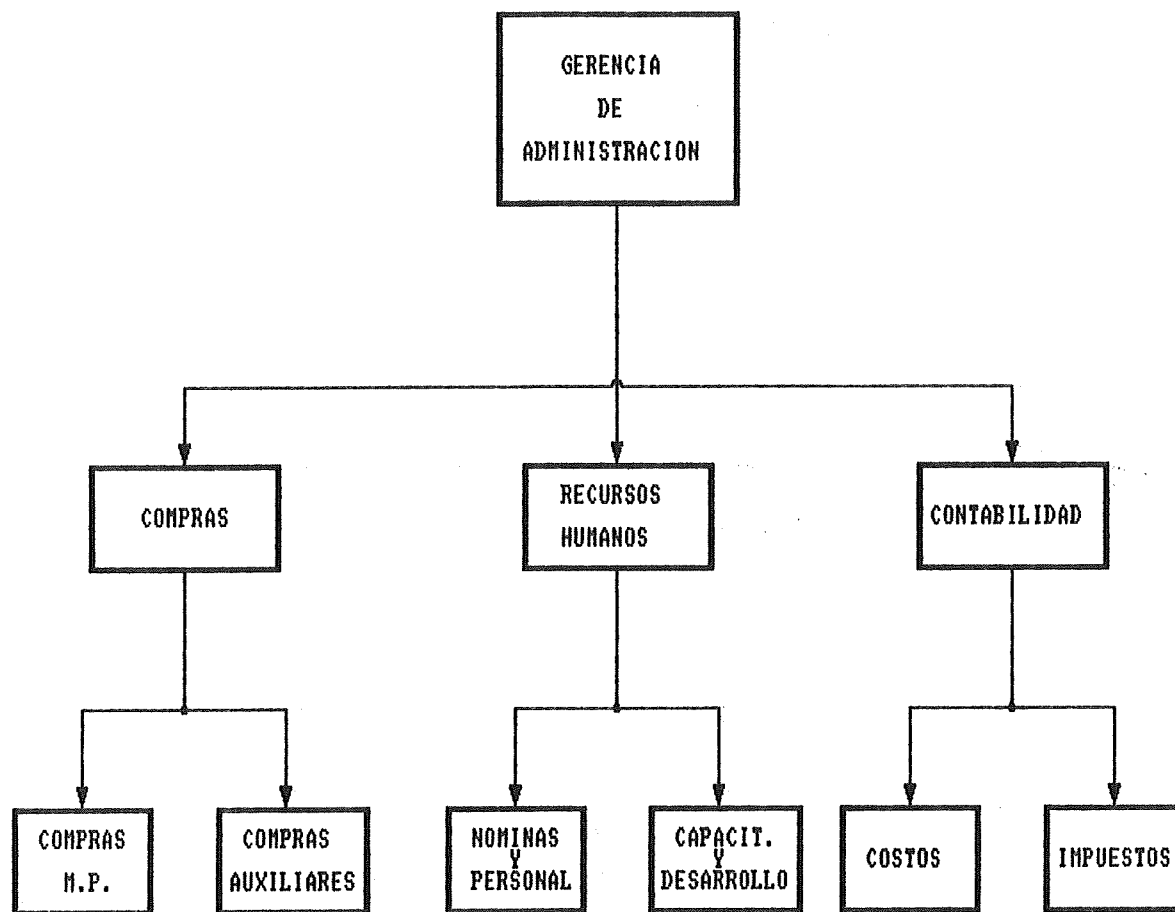
Las características que hacen que estas gráficas sean claras son las siguientes :

- Las líneas de autoridad directa de superior a subordinado, deben estar claramente indicadas.
- La autoridad "staff" debe indicarse por medio de una línea de puntos, para diferenciarla de la autoridad directa.
- Los puestos deben estar claramente rotulados.

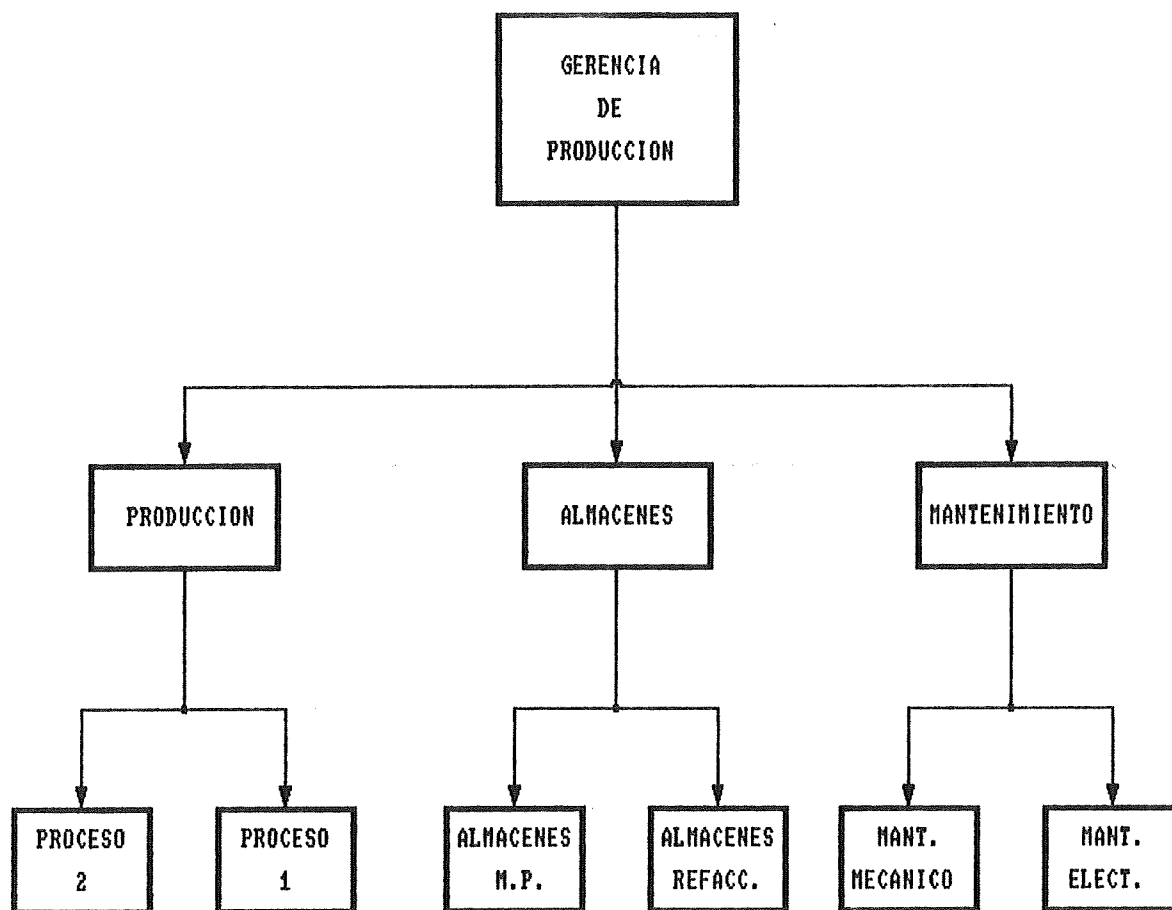
ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL



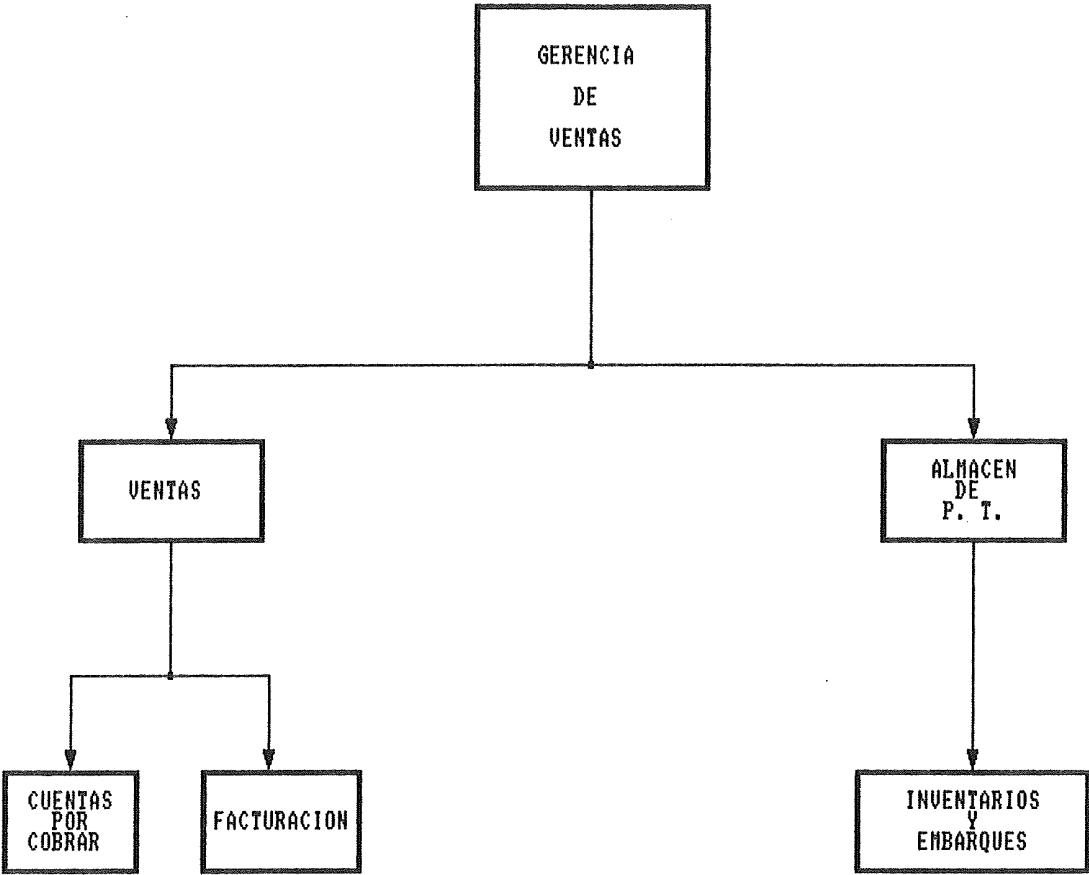
ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO DEL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



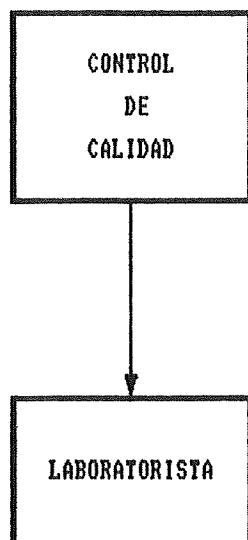
ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO DEL
DEPARTAMENTO DE VENTAS



ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO DEL
DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD



II.3.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEPARTAMENTALES

CONTABILIDAD

La contabilidad es una fuente de información en la cual se basa la toma de decisiones de la empresa.

Dentro de sus funciones, está la de registrar e informar sobre la situación financiera que guarda la empresa, por medio de sus registros que le permiten formular sus estados financieros.

Una de las principales actividades de la Contabilidad es la de informar. La Contabilidad nos dará información sobre la situación financiera que guarda la industria, por medio de sus registros que le permitirán formular los Estados Financieros.

Esta información deberá estar regulada de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, con la finalidad de utilizar dicha información para la toma de decisiones de la industria.

Además, la información deberá ser útil, confiable y oportuna, de acuerdo con el Boletín A1 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

El Contador General elabora reportes en forma periódica con la información que obtiene de los diferentes departamentos de la empresa para enviar a la Gerencia General.

PRODUCCIÓN

Es en esta área donde se realiza la actividad más importante de cualquier empresa industrial, ya que la finalidad de este tipo de empresas es la de PRODUCCIÓN.

Es responsabilidad directa de este departamento, el estar revisando el proceso de producción, puesto que de la calidad del producto terminado, dependerá en gran parte los volúmenes de comercialización.

El Gerente de Producción estará en contacto permanente con la Gerencia de Ventas, para conocer las cantidades pronosticadas a comercializar y de esta manera contar con los niveles de producción adecuados y no producir un inventario que no se espera vender.

Al mismo tiempo, deberá mantener comunicación con el departamento de compras para conocer la factibilidad de contar oportunamente con los suministros necesarios para que no se detenga el proceso productivo.

También es importante la relación del departamento de producción con los demás departamentos, como; Recursos Humanos, Finanzas, etc. ya que la operación general de la empresa funciona en base a la producción.

El Gerente de producción reporta directamente al Gerente General sus conclusiones de la información que recibe de sus subordinados tales como : Jefe de Mantenimiento, Jefe de Almacenes, Jefe de Control de Calidad, etc.

Otra de las actividades que merecen mucha atención, es la de contar con mantenimientos preventivos para obtener un funcionamiento óptimo de la maquinaria utilizada en la producción.

VENTAS

La administración general de la Gerencia de ventas, estará a cargo del Gerente de Ventas, quien a su vez es apoyado por sus ayudantes. El Gerente de esta área será el encargado de determinar los procedimientos de ventas, establecer la organización del departamento, dirigir a su personal, etc.

El Gerente de Ventas debe estar reportando en forma periódica al Gerente General, la información que él obtenga de los departamentos de publicidad, de embarques y del propio departamento de Ventas.

La Gerencia de Ventas deberá mantener una comunicación estrecha con el departamento de producción para comparar la capacidad de producción proyectada contra la real y así tener una visión más amplia al momento de programar sus ventas, aunque, dependiendo del tipo de artículos que se producen, puede ser el departamento de ventas quien marque la pauta sobre las cantidades a producir.

Dentro de esta misma Gerencia se van a recibir las órdenes de compras de los clientes, así como también se anotarán las condiciones de compras de los clientes, en el caso de ser a crédito, se turnará la información correspondiente al departamento de crédito y cobranzas, mismo que dependerá de la Gerencia de Finanzas, y si de momento no se puede surtir el pedido del cliente por no contar con la producción suficiente, se le informará la fecha en que será surtido dicho pedido.

Hay factores muy importantes a considerar dentro de este departamento con la finalidad de que el desempeño en esta área, sea el óptimo, a continuación se mencionan :

- Conocer ampliamente los productos a comercializar.
- Establecer adecuadamente los canales de distribución.
- Elaborar la Planeación de Ventas.
- Contar con el personal adecuado.

FINANZAS

El Gerente de Finanzas informa periodicamente al Gerente General sobre los niveles de disponibilidad con que cuenta la empresa.

La información que produce esta gerencia es el resultado de la recopilación de los datos que se obtienen de los departamentos de Ingresos, Cuentas por Pagar y Cuentas por cobrar.

Una de las funciones básicas que se realizan en la Gerencia de Finanzas, es la calendarización de pagos en base a los flujos de efectivo que se pronostican y a las obligaciones que se tendrán que realizar (Origen y Aplicación de Recursos)

RECURSOS HUMANOS

El Gerente de Recursos Humanos, está encargado de reportar en forma constante y/o periódica al Gerente General, la información concerniente a seguridad, higiene, productividad, etc.

Este departamento tiene como finalidad el mantener adecuadas relaciones humanas y laborales de todo el personal que integra a la empresa.

Esta área será la encargada de recibir las solicitudes de empleo para puestos vacantes o de nueva creación.

Este departamento verificará si existe el personal capacitado dentro de la empresa, para ser promovido antes de hacer una nueva contratación.

En el caso de no contar con la persona dentro de la empresa para que cubra la vacante, se recurre a fuentes externas, tales como bolsa de trabajo, medios de reclutación como anuncios, escuelas, etc.

Dentro de esta área se llevarán a cabo todas las contrataciones de personal, así como la realización del proceso de introducción y, en caso necesario, el proceso de adiestramiento.

También se llevará a cabo todas las actividades relacionadas con sueldos, salarios, prestaciones, promociones, etc.

COMPRAS

El Gerente de Compras estará encargado de informar constantemente al Gerente General sobre la información que se produzca en esta área.

La Gerencia de Compras será la encargada de abastecer todo lo necesario para el proceso productivo de la empresa, así como atender las necesidades de todos los departamentos de la misma.

Esta Gerencia desarrolla un papel muy importante dentro de la industria, ya que de ella depende el suministrar todo lo inherente para el buen funcionamiento de la producción de la industria.

El procedimiento que se lleva a cabo en este departamento para relaizar las adquisiciones es el siguiente :

- Analizar los posibles proveedores.
- Efectuar las cotizaciones correspondientes.
- Elaboración de las órdenes y/o requisiciones de compra.
- Recibir los materiales y/o artículos ordenados.

Dentro de la requisición de compra deberán estar contemplados los siguientes datos :

- Descripción del material y/o artículos que se solicitan.
- Unidad de medida.
- Fecha y/o condiciones de recepción de lo requisitado.
- Forma de pago.
- Precios unitarios y totales que amparan la requisición.
- Departamento solicitante.

CAPÍTULO TERCERO
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

III.1.- DIRECCIÓN

Es parte inseparable de la tarea de todos los Directores Generales, la planificación empresarial. El futuro de las empresas dependerá de los rumbos empresariales que ellos les tracen.

El único factor constante de la administración de empresas es el cambio. El liderazgo para la adaptación de las operaciones de las empresas al mundo eternamente cambiante de los negocios, debe proceder de los Directores Generales.

LA ACTUACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL
(CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL)

Debido a la forma en que la mayoría de las compañías están organizadas, la dirección general es el punto focal del poder y la responsabilidad para la administración y la renovación de las organizaciones.

Por consiguiente, el Director General es la clave para el éxito de los programas de desarrollo de la organización.

La forma en que el Director General se comporta, es decisiva para que sobrevivan las actividades de renovación y cambio de la organización. Es su comportamiento (y en consecuencia el de los demás funcionarios) el que en última instancia confirma o no la idea de que el desarrollo de la organización es necesaria y que está ligado a su estilo de liderazgo.

NIVELES DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Asamblea de Accionistas.
- Consejo de Administración.
- Gerencia General.

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS :

La asamblea de accionistas se constituye legalmente mediante el acta constitutiva que da personalidad jurídica a la organización. La asamblea estará formada por un mínimo de cinco personas o socios, los cuales aportaron el capital.

Las principales funciones de este nivel serán las de efectuar reuniones de carácter informativo tanto de parte de ellos, como de los demás integrantes del nivel directivo.

La asamblea de accionistas es la que establece las políticas generales de acción de la organización.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN :

El Consejo de Administración será nombrado por la asamblea de accionistas, y se puede constituir por los mismos accionistas o terceras personas.

Las principales funciones de este nivel son las de vigilar el cumplimiento de las políticas anteriormente establecidas por la asamblea de accionistas, así como también analizar y dar soluciones adecuadas a las situaciones y/o problemas de carácter general que se presenten en la empresa.

Otra de las actividades del consejo de administración es la de dar el asesoramiento adecuado a los niveles gerenciales de la organización, con la finalidad de que el desarrollo de sus labores sea el óptimo.

GERENCIA GENERAL :

La persona titular de este puesto será nombrado por el consejo de administración, que también podrá ser uno de los accionistas o una tercera persona.

Las actividades principales de la gerencia general serán las de vigilar el cumplimiento de las políticas y objetivos generales de acción establecidas por la asamblea de accionistas, así como también representar a la organización en todos los aspectos legales que conciernan a ésta.

El objetivo principal de esta gerencia será el de optimizar los recursos humanos, monetarios, técnicos y materiales con que cuenta la organización.

III.2 VENTAS

Como se va a llevar a cabo la tarea de organizar una empresa industrial, es necesario contar con un departamento especializado en comercialización, independientemente del nombre que se le asigne.

Es necesario hacer una división de funciones dentro del departameto, con la finalidad de hacer más organizada y fácil la tarea, así como también es necesario establecer la adecuada autoridad con la respectiva responsabilidad.

La principal importancia de este departamento radica en lo siguiente :

La información que en este departamento se genere será el eje de todas las demás actividades que se desarrollan en una industria, puesto que en base a las ventas pronosticadas, se llevará a cabo la producción de los artículos suficientes para cubrir la demanda, y en base a la producción estimada, se realizarán las compras necesarias.

Dentro de las funciones de mayor importancia que se lleva a cabo en este departamento, tenemos las siguientes :

- Estudio de Producto.
- Canales de Distribución.
- Políticas de Ventas.
- Precios de Venta.
- Publicidad y Propaganda.
- Investigación de Mercado.

ESTUDIO DEL PRODUCTO :

La comercialización de grandes volúmenes de productos dependerá en gran parte por las características de éstos, por lo tanto el departamento de ventas será el responsable directo de la impresión que causen los productos en los consumidores.

Otra de las actividades de dicho departamento, es el estudio de la introducción de nuevos productos, la modificación de los ya existentes, así como también la eliminación de productos no rentables para la empresa.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN :

Los canales de distribución con que cuente una empresa son de gran importancia para el departamento de ventas, puesto que éstos influirán de una manera determinante en el buen desempeño de este departamento.

Es del conocimiento general que las demoras en el tiempo de entrega, la falta de servicios adecuados, y los agotamientos de existencias son factores cuya consecuencia es que se pierdan ventas.

Es muy importante conocer el tiempo de producción del producto, el tiempo de proceso del pedido y el tiempo de entrega, ya que de ello depende la fluidez con que se realicen las ventas.

POLÍTICAS DE VENTAS :

Es muy importante reconocer que en la mente del cliente siempre están presentes los siguientes aspectos :

Las visitas de los agentes de ventas, la colocación de pedidos, los avisos de embarque, la forma de facturación, la puntualidad de entrega, los precios y condiciones de ventas, la calidad del producto, los pagos de fletes, etc.

Por los aspectos arriba mencionados, es necesario tener bien definidas las políticas de ventas de la empresa.

PRECIOS DE VENTA :

Los precios de venta asignados a los productos es un factor determinante para los niveles de comercialización, por lo tanto, resulta muy interesante saber determinar el precio correcto para que la empresa siempre tenga un margen de utilidad razonable.

La correcta determinación de los precios de venta no depende de este departamento, pero sí influye en él, por lo tanto, deben estar en constante comunicación los departamentos de Ventas y de Contabilidad, para determinar los precios de venta que permitan que la contribución marginal sea la óptima.

PUBLICIDAD Y PROPAGANDA :

Este concepto juega un papel muy importante dentro del departamento de Ventas, puesto que en base a la buena publicidad y/o propaganda que se le dé al producto sera el nivel de ventas que se realice.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO :

Es necesario conocer datos referentes al mercado como :

- Tamaño del mercado (presente, pasado y futuro).
- índice de crecimiento del mercado.
- Porcentaje que cubren nuestras ventas en relación a las ventas totales del mercado potencial del producto.

Contando con esta información se pueden tomar medidas tales como :

- Cantidades a producir.
- Productos que se deban fabricar.
- Productos a los cuales se les tiene que poner mayor atención dada su futura demanda en base a los estudios realizados.

III.3.- PRODUCCIÓN

Entre las características que moldean la estrategia corporativa de una compañía y por lo tanto, la estrategia de fabricación, están su orientación dominante (mercado o producto), su patrón de diversificación (producto, mercado o proceso), su actitud hacia el crecimiento (aceptación de una tasa de crecimiento baja), y su elección entre estrategias competitivas (márgenes de altas utilidades contra volúmenes de alto rendimiento). Una vez establecidas las prioridades básicas, la Gerencia de Producción debe ajustar su estructura y administración para asegurar estas metas corporativas.

ELEMENTOS BÁSICOS DE ESTRATEGIA :

Una estrategia corporativa implica, sencillamente, una consistencia a través del tiempo, en las preferencias de la empresa y en las inclinaciones contra ciertas elecciones administrativas. Las siguientes cuatro actitudes muestra los aspectos de la estrategia corporativa de una empresa que son pertinentes para la fabricación.

1).- ORIENTACIÓN DOMINANTE :

Algunas empresas que están claramente orientadas al mercado, consideran que su fin primordial es la habilidad de comprender y responder con efectividad a las necesidades de un mercado en particular o grupo de consumidores. Al explotar este conocimiento de mercado, usan una variedad de productos, materiales y tecnologías. Otras empresa se encuentran claramente orientadas a los materiales o productos : se les conoce como empresa de acero, de hule, de cemento, etcetera. La mayoría de las empresas que definen su orientación dominante, raramente salen de ellas.

2).- PATRÓN DE DIVERSIFICACIÓN :

La diversificación puede lograrse en varias formas :

- Diversificación de producto dentro de un mercado determinado.
- Diversificación de mercado (grupo geográfico o consumidor) utilizando una línea de producto determinada.
- Diversificación vertical aumentando el alcance del proceso para tener más control sobre los vendedores y/o consumidores con una mezcla determinada de productos y mercados.

3).- ACTIVIDAD CORPORATIVA PARA EL CRECIMIENTO :

Todas las empresas se enfrentan continuamente a una variedad de oportunidades de crecimiento, sus decisiones sobre las cuales aceptan o cuales rechazan señalan, en forma profunda, el tipo de empresas que desean ser.

4).- ELECCIÓN DE PRIORIDADES COMPETITIVAS :

En su forma más sencilla esta elección radica entre buscar márgenes de altas utilidades o volúmenes de alto rendimiento. Algunas empresas prefieren productos de altos márgenes, aún cuando esto las limita a la participación de mercado relativamente bajas. Otras prefieren los grandes volúmenes, a pesar del hecho de que esto los obliga a una severa reducción de costos.

Traducir un grupo de prioridades administrativas en una colección adecuada de planta, personas y políticas, requiere de recursos, tiempo y perseverancia administrativa. El gran volumen de la mayoría de los activos de las empresas industriales se encuentran en el proceso productivo. Lo que es más, estos activos tienden a ser masivos, altamente interrelacionados y de larga vida, en comparación con los activos financieros.

Las decisiones que forman un grupo de prioridades de fabricación son estructurales, y caen en dos amplias categorías :

- Decisiones de Instalación.
- Decisiones de Infraestructura.

Las decisiones de Instalación abarcan las siguientes consideraciones :

- La cantidad total de fabricación y capacidad para cada línea de productos con el tiempo.
- se divide esta capacidad en unidades de operación (plantas, almacenes, etc.), su tamaño y forma, su ubicación, y el grado o tipo de especialización (por ejemplo, de acuerdo con el producto, proceso, etc.)
- El tipo de equipo y tecnología de producción a utilizarse.

Las decisiones de infraestructura comprenden las siguientes consideraciones :

- Políticas que controlan la carga de la fábrica ; compra de materiales, niveles de inventario, etc.
- Políticas que controlan el movimiento de bienes a través de la fábrica ; diseño de proceso, políticas y prácticas de la fuerza laboral, programación de la producción, y control de calidad.
- El diseño organizacional de fabricación que coordina y dirige todo lo anteriormente mencionado.

Los extremos polares de una empresa industrial (enfoque al producto o enfoque al proceso) colocan, fundamentalmente diferentes demandas y oportunidades en una compañía y la elección de la organización debe ser esencialmente una elección entre ellas, esto es, la fabricación se enfrenta a una elección de organización o bien, enfocada al producto, o bien al proceso.

CAPÍTULO CUARTO

SISTEMAS CONTABLES

IV.1.- CONCEPTO :

Se entiende por Sistemas Contables la clasificación de cuentas, registros, formas, procedimientos y controles, por los cuales los activos, pasivos, ingresos, egresos y resultados de las operaciones son registradas y controladas.

Todo sistema contable debe cumplir con ciertos requisitos sin los cuales no lograría sus principales objetivos, mismos que son : INFORMACIÓN Y CONTROL.

Los requisitos son los siguientes :

- Proporcionar toda la información necesaria.
- Controlar las operaciones que realice la empresa.
- Ejercer un control sobre los bienes de la empresa.
- Que el costo sea de acuerdo al tipo de empresa.
- Que la información sea oportuna y veraz.

En un gran número de empresas no se consideran las ventajas de contar con un adecuado sistema contable, y como consecuencia, no tienen la información adecuada en el momento oportuno para una mejor toma de decisiones, ni tampoco se cuenta con el control que se requiere sobre las actividades desarrolladas en la entidad.

En la actualidad, la Contabilidad no está comprendida como un conjunto de hechos que se refieren al pasado, sino que en muchos casos prevee situaciones, siendo su información congruente; por tanto resulta ser una verdadera y eficaz ayuda a la administración, con sentido económico, visión futurista y oportuna.

La Contabilidad financiera tiene dos objetivos básicos :

- Informar acerca de la naturaleza y posición del capital invertido (Estado de situación financiera).
- Evaluar los cambios que se producen en el capital como resultado de las actividades de operación (Estado de Resultados).

El resultado de la empresa se determina comparando los costos de los productos con los ingresos derivados de su venta. El departamento de costos contribuye a la realización de este objetivo de la contabilidad financiera, estableciendo y manteniendo sistemas que prevean información acerca del costo del producto y puedan aplicarse al proceso de la determinación de ingresos.

Para acumular informes relativos al costo de los productos, el departamento de costos lleva registros y cuentas especiales que en conjunto se denominan Sistemas de Contabilidad de Costos. Las características de los sistemas de contabilidad de costos difieren según sean las actividades y objetivos de la administración. El sistema de contabilidad de costos no es independiente de las cuentas financieras, mas bien representan una elaboración del sistema básico de contabilidad financiera dentro del cual está integrado.

La fase de evaluación de la contabilidad de costos ha sido diseñada para aportar comparaciones entre los planes y los resultados reales y para considerar las diferencias entre lo que se ha logrado y lo que pudo haberse hecho de acuerdo con las circunstancias de aquel período. La fase de evaluación de la contabilidad de costos abarca el análisis de las diferencias entre los resultados reales y las expectativas predeterminadas.

Se puede decir que la Contabilidad de Costos debe obtener :

- Mejor control de operaciones y gastos.
- Información mas frecuente, amplia, oportuna y veraz.
- Indicadores para la planeación y control presupuestal.
- Obtención correcta del costo unitario, lo que permite una fijación correcta de los precios de ventas, valuación de las producciones, cambios de políticas, elección de alternativas, y ayuda en la planeación de utilidades.

Con lo anterior se puede concluir que :

La Contabilidad de Costos es un área de la Contabilidad financiera que comprende el análisis, registro, acumulación, distribución, predeterminación, información e interpretación de todas las erogaciones efectuadas en el proceso productivo.

IV.2.- ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA :

El control de las operaciones se logra mediante un sistema contable que registre al día las actividades inherentes a la producción y venta, e informe acerca de esas actividades. La función de la contabilidad de costos se centra en registrar las actividades relacionadas con la producción. éstas comprenden los pedidos, recepción y uso de materiales para la producción; los costos de mano de obra, incluyendo la determinación de las cuotas y prestaciones laborales, y la aplicación de dichos costos a la producción; el análisis y la asignación de los costos o gastos indirectos que comprenden casi todos los otros costos de operación de las instalaciones de la planta industrial. Además, este sistema debe dar información de costos incurridos en la distribución del producto y en la administración de la organización.

Para el establecimiento de un sistema contable, es necesario considerar los siguientes aspectos :

- La operación en que se van a realizar.
- El control de las operaciones en formas y registros.
- El diseño de los Estados informativos, así como la formulación de los Estados Financieros.
- La presentación de los reportes a las oficinas gubernamentales.

En todas las fases de la contabilidad de costos el sistema usado para agrupar las actividades e informar acerca de las mismas, tiene que ser diseñado para satisfacer las necesidades de información a la Administración. A diferencia de los informes internos, pueden ser diseñados de acuerdo al estilo de la administración, la industria y los deseos específicos de los ejecutivos de la empresa que utilizarán la información.

TIPOS DE SISTEMAS DE CONTABILIDAD DE COSTOS ;

La determinación de costos puede ser sobre una base histórica o predeterminada. En un sistema histórico, los costos se van acumulando según suceden, en un sistema predeterminado, presupuestado o estandar, los costos se determinan adelantándose a la producción y las variaciones de los costos predeterminados, se acumulan en cuentas por separado, de tal modo que la administración pueda hacer planes y ajustes en las operaciones cuando se indentifiquen las causas de las variaciones, en particular si son desfavorables. Los costos históricos y los predeterminados pueden ser acumulados sobre la base de trabajos específicos o por departamentos, si la producción es básicamente continua. Los primeros se conocen como costos por órdenes de producción; los segundos se conocen como costos por procesos o departamentales.

PROCEDIMIENTO DE CONTROL POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN :

Es aquel procedimiento de control de las operaciones productivas que se aplica, generalmente, a las industrias que producen por lotes, con variación de unidades producidas, como ejemplo : Industrias muebleras, maquiladoras, jugueteras, etc.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL POR PROCESOS :

Este procedimiento es el que se emplea en aquellas industrias cuya producción es continua, existiendo uno o más procesos para la transformación de la materia prima. Se cargan los elementos del costo al proceso respectivo, correspondiendo a un período determinado de la elaboración, y en caso de que toda la producción se termine en dicho período, el costo unitario se obtendrá dividiendo el costo total de producción acumulado, entre las unidades producidas; y así por cada tipo de unidades similares o iguales.

En el caso de que se tenga producción en proceso, es necesario determinar la fase en que se encuentra dicha producción, para poder valorizarlo.

TÉCNICAS PARA VALUAR LAS OPERACIÓN PRODUCTIVAS

Las técnicas de valuación de costos de producción, en cuanto a la época en que se determinan o se obtienen, se dividen en costos históricos (reales) y costos predeterminados.

TÉCNICA DE COSTOS HISTÓRICOS O REALES

Los costos históricos o reales, son aquellos que se obtienen después de que el producto ha sido manufacturado.

Debe tenerse en cuenta que los procedimientos básicos para el control de las operaciones productivas son : órdenes de Producción y Procesos Productivos, los que incluso pueden adaptarse y emplearse combinados de acuerdo con las necesidades y formas de producción de la entidad en particular.

TÉCNICAS DE COSTOS PREDETERMINADOS

Como su nombre lo indica, son aquellos que se calculan antes de manufacturarse el producto; y según sean las bases que se utilicen para su cálculo, se dividen en Costos Estimados y Costos Estandar. Cualquiera de estos tipos de costos predeterminados pueden operarse a base de órdenes de producción o de procesos productivos.

TÉCNICA DE COSTOS ESTIMADOS

Es aquella mediante la cual los costos se calculan sobre ciertas bases empíricas (de conocimiento y experiencia sobre la industria) antes de producirse el artículo, o durante su transformación, y tiene por finalidad pronosticar el valor y la cantidad de los elementos del costo de producción (materia prima, mano de obra y gastos de fabricación indirectos). El objeto de la estimación es normalmente conocer en forma aproximada cuál será el costo de producción del artículo, para efecto de cotizaciones a los clientes. En la actualidad el costo estimado no solo sirve para cotizaciones, sino que se ha llegado aún más lejos, tomándolo como base para valuar la producción vendida, la producción terminada y las existencias en proceso; pero considerando que las bases son estimadas, fundadas en el conocimiento empírico de la industria en cuestión, existe el resultado que difícilmente puede ser igual a los costos reales que se obtengan, lo que hace necesario efectuar los ajustes que correspondan, de los costos estimados a los costos históricos o reales.

Por lo tanto, las características de los costos estimados es que siempre deberán ser ajustados a los históricos. Se deduce que a través de esta técnica, el costo indica lo que un artículo manufacturado puede costar; ya que las únicas base para su determinación son empíricas.

TÉCNICAS DE COSTOS ESTANDAR

Es el cálculo hecho con bases pseudocientíficas sobre cada uno de los elementos del costo, a efectos de determinar lo que un producto debe costar; por tal motivo, este costo está basado en el factor eficiencia, y sirve como medidor del costo.

Es necesario, por lo tanto, un control presupuestal de todos los elementos que intervienen en el producto directa o indirectamente.

La característica especial del costo estandar, es que el costo histórico deberá ajustarse a éste.

Para la integración de un sistema de costos, es necesaria la conjugación de un procedimiento de control (órdenes, procesos), una técnica de valuación (costos históricos o costos predeterminados). Pudiera ser aplicado también el método de análisis conocido como Costo Variable (Costeo Directo).

IV.3.- CATALOGO DE CUENTAS

El catálogo de cuentas es la agrupación clasificada de las diversas operaciones en una empresa, a través de conceptos aplicados generalmente a cada una de esas operaciones, y que en Contabilidad se conocen con el nombre de CUENTAS.

La elaboración de un catálogo de cuentas tienen los siguientes objetivos:

- Facilitar la elaboración de los Estados Financieros
- Estructurar el sistema contable implantado, incluyendo el sistema de costos.
- Agrupar operaciones homogéneas y facilitar su contabilización.
- Facilitar la labor del auditor, en el caso de alguna auditoría externa o revisiones periódicas.
- Se hace necesario utilizar símbolos, letras o números, a efecto de simplificar el agrupamiento de los diversos conceptos que integran el Catálogo de Cuentas, y también facilitar su manejo, e incluso su memorización.

SISTEMAS DE CLASIFICACIÓN

Los sistemas más comunes para agrupar las cuentas en catálogos, son los siguientes :

- Sistema Numérico.
- Sistema Decimal.
- Sistema Alfabético.
- Sistema Nemónico o Nemotécnico.
- Sistema Combinado.

A continuación se explicarán brevemente cada uno de los sistemas de clasificación.

SISTEMA NUMÉRICO :

Consiste en asignar un número progresivo a cada cuenta, debiendo crearse grupos de cuentas de acuerdo con la estructura de los estados financieros; así, por ejemplo, se tiene el grupo de Activo Circulante :

- 1.- Caja.
- 2.- Bancos.
- 3.- Clientes, etc.

SISTEMA DECIMAL :

Consiste en agrupar las cuentas utilizando los números dígitos, para cada grupo, debiendo crear grupos de cuentas de acuerdo con la estructura de los estados financieros, y a su vez cada grupo sub-dividirlo en diez conceptos como máximo, y así sucesivamente.

SISTEMA ALFABÉTICO :

Se utilizan las letras del alfabeto asignando una a cada cuenta, pero antes creando un grupo de cuentas de acuerdo con la estructura de los estados financieros.

SISTEMA NEMÓNICO o NEMOTÉCNICO :

Se utilizan letras iniciales de los grupos y sub-grupos, pero en el caso de que existieran dos grupos o dos conceptos con la misma letra inicial, se empleará además de la primera letra, otra que distinga y que forme parte del nombre de la cuenta para facilitar su identificación.

SISTEMA COMBINADO :

Es en el que se utilizan dos o más sistemas ; ejemplo : el decimal y el alfabético (el primero para cuentas de balance y el segundo para cuentas de resultados), lógicamente puede haber más combinaciones.

CATALOGO DE CUENTAS

- 1010.- CAJA
- 1020.- BANCOS
- 1030.- INVERSIONES EN VALORES
- 1040.- CLIENTES
- 1050.- DOCUMENTOS POR COBRAR
- 1055.- PROVISI6N PARA CUENTAS INCOBRABLES
- 1060.- FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS
- 1070.- DEUDORES DIVERSOS
- 1080.- I.V.A. ACREDITABLE
- 1090.- ANTICIPOS A PROVEEDORES
- 1100.- PAGOS ANTICIPADOS
- 1110.- ANTICIPOS I.S.R.
- 1120.- GASTOS A COMPROBAR
- 1210.- INVENTARIOS
- 1520.- EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
- 1525.- DEPRECIACI6N ACUMULADA DE EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
- 1530.- MAQUINARIA Y EQUIPO
- 1535.- DEPRECIACI6N ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPO
- 1540.- EQUIPO DE TRANSPORTE
- 1545.- DEPRECIACI6N ACUMULADA DE EQUIPO DE TRANSPORTE
- 1550.- MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
- 1555.- DEPRECIACI6N ACUMULADA DE EQUIPO DE OFICINA
- 1610.- GASTOS DE INSTALACI6N
- 1615.- AMORTIZACI6N ACUMULADA DE GASTOS DE INSTALACI6N
- 2010.- PROVEEDORES
- 2020.- ACREEDORES DIVERSOS
- 2030.- CR6DITOS BANCARIOS
- 2040.- DOCUMENTOS POR PAGAR

2050.- ANTICIPOS DE CLIENTES
2060.- I.V.A. POR PAGAR
2070.- SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR
2080.- IMPUESTOS Y DERECHOS POR PAGAR
2090.- P.T.U. POR PAGAR
2510.- CRÉDITOS BANCARIOS
2520.- INTERESES POR PAGAR
3010.- CAPITAL SOCIAL
3020.- RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES
3030.- RESULTADO DEL EJERCICIO
3040.- PÉRDIDAS Y GANACIAS
4010.- VENTAS
4020.- OTROS INGRESOS
4090.- REBAJAS Y DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS
5010.- COMPRAS
5020.- GASTOS SOBRE COMPRAS
5030.- MANO DE OBRA DIRECTA
5040.- MANO DE OBRA INDIRECTA
5050.- GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN
5060.- COSTO DE PRODUCCIÓN
5110.- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
5120.- GASTOS DE VENTA
5130.- GASTOS y/o PRODUCTOS FINANCIEROS
5190.- REBAJAS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS

IV.4.- SISTEMA DE PÓLIZAS

Uno de los sistemas de contabilidad más utilizados, es el sistema de pólizas.

La mayoría de las empresas, además de marcar los comprobantes con las cuentas que deban afectarse, registran la operación íntegramente en un documento especial que comúnmente se llama Póliza. En esencia se trata de un simple asiento redactado en forma similar a la que se emplea para registrar las operación en el Diario General.

Dentro del sistema de pólizas, se utilizan dos métodos : El de Poliza Única y el de Pólizas Diversas.

El sistema de póliza única, se utiliza para registrar todo tipo de operaciones que efectúe la entidad, cualquiera que sea su naturaleza (ventas, compras, producción, entradas o salidas de efectivo, etc.) en un solo tipo de póliza.

Dentro del sistema de pólizas diversas, se clasifican o agrupan de acuerdo a un mismo tipo de operaciones que la entidad realiza.

Normalmente se utilizan tres tipos de pólizas, de diferente color para una rápida localización e identificación.

Los nombres con que se conoce a este tipo de pólizas son :

- Póliza de Ingresos.
- Póliza de Egresos.
- Póliza de Diario.

Póliza de Ingresos : Normalmente se utilizan para registrar todas las entradas de efectivo (dinero) que perciba la entidad, como pueden ser ; Ventas al contado, cobranzas a clientes, préstamos bancarios, etc.

Póliza de Egresos : Se utilizan para registrar todas las salidas de efectivo (dinero) que realice la entidad, tales como ; Compra de materiales, pago de gastos, etc., en fin todo lo que represente una salida de efectivo.

Póliza de Diario : En este tipo de pólizas se van a registrar todas las operaciones distintas a los dos tipos de operaciones anteriormente mencionados.

Independientemente de cualquier sistema que se utilice, todo tipo de póliza debera ir acompañado del documento fuente que dio origen a la operación registrada.

Una vez que ha quedado correctamente registrada y acompañada por su documento fuente, se procederá al registro en los libros oficiales o auxiliares, para su posterior archivo en forma ordenada y progresiva.

IV.5. - SISTEMA CENTRALIZADOR

Este sistema surge de la teoría de clasificar operaciones en grupos homogéneos, para su posterior registro en diarios especiales, y así, de esta manera, tener un mayor control y más información sobre determinado grupo de operaciones.

Los libros más utilizados en este sistema son los siguientes:

- Diario de Caja.
- Diario de Compras.
- Diario de Ventas.
- Diario de Documentos por Pagar.
- Diario de documentos por cobrar.
- Diario de Operaciones Diversas.

El hecho de que los tipos de diario anteriormente mencionados sean los más utilizados, no necesariamente son los que únicamente se van a establecer en toda empresa, sino que la selección de éstos, será en base a la frecuencia que tenga un determinado grupo de operaciones.

Puede suceder que al establecerse diversos diarios, surja una duda sobre el registro de alguna operación que afecte a dos diarios. En este caso se deben utilizar las cuentas puente, que van a servir como un lazo de unión entre un libro y otro, pero al final de cuentas van a quedar saldadas.

Toda la información que se reúna en este tipo de diarios, en determinado período, será traspasada al libro de Diario General, para su posterior pase mediante asiento de concentración al Libro Mayor.

IV.6.- SISTEMA DE REGISTRO ELECTRÓNICO

Este sistema contable, realiza el registro de las operaciones con la ayuda de una Computadora.

Con la implantación de estos sistemas, desaparecen los Libros Diarios y el Libro Mayor, puesto que ahora el registro se realiza en memorias de discos magnéticos.

Los libros diarios se formarán con hojas sueltas progresivamente numeradas, y el establecimiento de estos libros se hará en base a las características propias de cada entidad.

El trabajo realizado con la ayuda de una computadora, será más rápido, más claro y tendrá una mayor seguridad sobre los cálculos realizados, así como también se evitarán los errores que se pueden cometer al hacer los pases a los diferentes libros.

IV.7.- LIBROS OFICIALES

Los libros oficiales son aquellos que las autoridades fiscales, a través de sus leyes y reglamentos, imponen a los contribuyentes con la finalidad de que en ellos registren sus operaciones, el resultado de ellas, su bienes, obligaciones, acuerdos, en fin toda aquella información que les permita tener un mejor control sobre los contribuyentes.

Todos los libros oficiales deberán ser autorizados por la oficina Federal de Hacienda que le corresponda a la entidad, según su domicilio.

Los libros oficiales son los siguientes :

- Diario General.
- Mayor.
- Inventarios y Balance (ya no se requiere su autorización).
- Actas.
- Utilidades.
- Monedas Extranjeras.

A continuación se da una breve explicación de cada uno de ellos :

Diario General.- En este libro se registrarán por orden cronológico todas y cada una de las operaciones realizadas por la entidad, mediante partidas denominadas asientos.

Mayor.- Se destinará una página exclusivamente para el manejo de cada cuenta, la cual al final de determinado período nos arrojará el saldo de dicha cuenta.

Inventarios y Balance.- En este tipo de libro se registrará el inventario con que cuenta la entidad al inicio de sus operaciones, así como también contendrá lo siguiente :

(A).- Una relación exacta del efectivo, valores, derechos, bienes muebles e inmuebles. Es decir, todos los bienes y derechos a su valor real.

(B).- Una relación exacta en la cual se incluyan todas las deudas y obligaciones a cargo de la entidad, es decir, su pasivo total.

(C).- El monto del capital con que inicia las operaciones la entidad, además se anotará anualmente el Balance General.

Actas. - Se anotarán todas aquellas actas que se levanten de acuerdos que se deriven de las operaciones sociales. Dichos acuerdos serán tomados por las juntas generales y por las del Consejo de Administración.

Utilidades. - La finalidad de este libro es de llevar un registro de las utilidades que se identifiquen con el ejercicio en que se generen. Además será útil para distinguir las utilidades capitalizadas de las demás, y así de esta manera, distribuir correctamente las que primero se generaron.

IV.8. - INFORMACIÓN FINANCIERA Y CONTABLE

La información viene a ser uno de los principales objetivos de la contabilidad, debiéndose presentar en forma oportuna, significativa y veraz. Todo esto dependerá de la eficiencia del sistema contable que se tenga establecido.

Las operaciones y costos controlados suministrarán información para realizar toma de decisiones que redundan en el mejor aprovechamiento de sus bienes y recursos, para efectuar estudios, para la consecución de cualquiera de los aspectos referentes al control y minimización de costos.

La más fiel y precisa representación que puede obtenerse del funcionamiento y desarrollo de los trabajos de una entidad industrial, la proporcionan los informes de costos adecuadamente preparados, los cuales muestran los datos esenciales, en forma tal que los responsables de esas labores pueden saber en un momento dado el punto exacto en el cual deberán fijar preferentemente su atención.

Los principales usuarios de la información serán ; Los accionistas, Administradores, Dependencias Gubernamentales, Instituciones de Crédito, Acreedores y en algunos casos el público en general.

La correcta toma de decisiones estará supeditada a la oportunidad y confiabilidad que tenga la información recibida, puesto que de nada servirá tener información muy confiable, si esta llega tarde para la toma de alguna decisión importante, así como también si llega oportunamente pero no es nada confiable.

Es necesario conocer con determinada periodicidad la ruta que va siguiendo la empresa, a través de las operaciones realizadas, con la finalidad de comparar resultados planeados contra los reales y así aplicar medidas correctivas oportunamente.

Las entidades cuentan con una serie de estados financieros, que son los que proporcionan la mayor parte de la información requerida por los administradores, para el buen manejo de las entidades.

Dentro de estos estados financieros se cuenta con el Estado de Costo de Producción, el cual, como su nombre lo indica, nos proporciona el importe que costó producir determinado número de artículos en un período determinado.

Este estado se puede presentar en forma conjunta con el estado de Costo de Producción de lo Vendido, y comúnmente se le conoce como Estado Conjunto de Costo de Producción y Costo de Producción de lo Vendido, el cual nos indicará el costo de producción de los artículos que se han vendido.

Otro estado financiero, que es de gran utilidad por la información que nos proporciona, es el Estado de Resultados.

Este estado financiero nos proporciona el importe de los ingresos en determinado período, así como también nos proporciona el costo de los artículos que se hayan vendido, el importe de los gastos de operaciones, los gastos y/o productos financieros y como concepto final nos muestra la utilidad o pérdida obtenida en dicho período.

Para efectos contables y de análisis, la presentación de este estado puede ser de dos formas:

Mediante el método de Costeo Variable y el método de Costeo absorbente.

El costeo variable es un método de análisis que toma como base el estudio de los gastos fijos y variables, para aplicar a los costos unitarios solo los gastos variables (en el costo de producción : materia prima , mano de obra y gastos indirectos) y por consiguiente los gastos fijos se excluyen del costo de producción unitario.

El costo variable unitario repercute en la valuación de inventarios de productos terminados, en proceso y para determinar el costo de producción de los vendidos.

Mediante este tipo de costeo, los costos fijos, tanto de producción como de distribución y administración, se cargarán directamente a los resultados del período en que se originan.

Con la información que no proporciona este estado, se puede analizar los diferentes tipos de productos que fabrique la entidad y conocer cuál está generando utilidades y cuál está generando pérdidas, así como también se puede saber el nivel de ventas que debe tener determinado producto para alcanzar a cubrir los costos que se generan para su elaboración.

La formulación del estado de Resultados, bajo este método permite analizar el punto de equilibrio, es decir, la cantidad de unidades que se necesitan producir y vender para no tener pérdida ni utilidad.

El método de Costeo Absorvente es el que tradicionalmente se utiliza para efectos fiscales, puesto que las autoridades hacendarias no permiten la determinación de los impuestos por el sistema de costeo Variable, sólomente en algunos tipos de entidades (exportadoras).

La diferencia entre ambos métodos radica en que en el Absorvente se aplica la parte proporcional de los costos fijos a los artículos vendidos en determinado período, mientras en el Variable se aplica la totalidad de los costos fijos en el período en que se generaron.

CAPÍTULO QUINTO

PRESUPUESTOS

V.1.- CARACTERÍSTICA DE LOS PRESUPUESTOS

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la entidad, debiendo adecuarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un sistema presupuestal no debe hacerse siguiendo un ejemplo determinado, solo porque a otra empresa le dio resultado. Su implantación requiere de una serie de estudios sobre las operaciones que se realizan o se tienen planeado realizar.

Para que el funcionamiento de los presupuestos sea el más adecuado se tiene que realizar lo siguiente :

- Debe existir un presupuesto específico para cada área de responsabilidad.
- Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, con la finalidad de que sean fácilmente comparables.
- No deben dejar oportunidad a malas interpretaciones, es decir deben ser lo más claro posibles.
- Los presupuestos deben elaborarse en condiciones de ser alcanzables.
- Los presupuestos deben tener como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructura contable.

Debido a las constantes fluctuaciones en el mercado y a las fuertes presiones a que se ven cometidas las empresas por causa de la competencia, los presupuestos deben ser aplicados con elasticidad y criterio, aceptando cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, etc..

V.2.- PRESUPUESTO DE INGRESOS

El cómputo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, ya que este concepto es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones.

El presupuesto de ingresos está formado por los siguientes presupuestos :

- Presupuestos de Ventas.

- Presupuestos de Otros Ingresos.

PRESUPUESTOS DE VENTAS

Generalmente el presupuesto de ventas es el eje de los demas presupuestos, por lo que debe primeramente cuantificarse en unidades, especies, por cada tipo y/o línea de artículos, y una vez afinado y depurado, entonces se procede a su valuación, de acuerdo con los precios del mercado regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado, con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

En la actualidad, con motivo de las técnicas científicas aplicadas en la administración, como en éste caso la gran gama integral de la mercadotecnia, es mucho mas fácil y acertado la predeterminación de los volúmenes de ventas.

Para poder determinar el presupuesto de ventas, se han encontrado procedimientos diversos que sirven para preveer casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científica, y por las situaciones generales y particulares, que ayudan a la predeterminación de las mismas.

Un presupuesto de ventas puede ser modificado por diferentes factores como :

- Específicos de Ventas.
- De Fuerzas Económicas Generales.
- De Influencia Administrativa.

Dentro de los Factores Específicos de Ventas encontramos los de ajuste con efecto perjudicial y los de ajuste con efecto saludable. Así como también los de Cambio y los de Corriente de Crecimiento.

PRESUPUESTOS DE OTROS INGRESOS

Este presupuesto se refiere a ingresos propios y ajenos, que no son los normales, ni consuetudinarios, o sea, los accesorios que tiene una entidad tales como :

- Préstamos y operaciones financieras, los que se integran por aspectos bancarios, refaccionarios, de habilitación y avio, emisión de obligaciones, hipotecarios, etc..
- Aumentos de Capital, por entregas en efectivo, etc..

Es común que se encuentren dentro de este presupuesto lo referente a otras ventas, que por cierto tienen las mismas características de no ser básicas, propias, normales, etc., tales como: Venta de Activos Fijos, de desperdicios, etc.

V.3. - PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN

Para formular el presupuesto de producción, es indispensable predeterminedar la existencia necesaria para cubrir en forma eficiente las ventas presupuestadas.

Un inventario excesivo ocasionará gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, intereses, etc.

Por otro lado, un inventario insuficiente dará lugar a demora en el despacho de los pedidos y por ende una disminución en las ventas.

Por lo tanto es necesario determinar el inventario adecuado, para lo cual se recomienda considerar la duración del período de producción y la fluidez de la misma.

Para medir la eficiencia de la operación de producción, se puede utilizar el procedimiento de Rotación de Inventarios, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, de tal manera que, cuanto mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo que se requiera reinvertir. Debido a esto, se utiliza la rotación de inventarios como una medida de eficacia en la operación y organización de las empresas.

La relación que se desea tener entre las ventas de una año y el inventario real en un momento determinado, es lo que se conoce como la rotación estandar de inventarios.

Por lo anteriormente mencionado, para llevar a cabo la formulación de un presupuesto de producción, es necesario primeramente determinar las ventas a efectuarse y determinar un inventario base.

V.4.- PRESUPUESTOS DE MATERIA PRIMA

Este presupuesto se refiere a la compra de materiales. Para su elaboración, es necesario hacer antes el presupuesto de materiales en unidades, con el objeto de determinar cuántas unidades de materiales se requieren para producir los volúmenes indicados en el presupuestos de producción.

Existen materiales que en la práctica son susceptibles de una predeterminación particular, debido a su importancia dentro de la producción, y otros por ser de poco valor y muy numerosos, ya que no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales. A éstos se les debe considerar en grupo, fijándoles un inventario razonable para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias, con sus respectivas desventajas.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales que se necesitarán para la producción presupuestada, y basados en los inventarios finales adecuados, se estará en posibilidad de realizar el presupuesto de compra de materiales.

Obtenidas las compras anuales, se hace la predeterminación de las compras que correspondan a cada uno de los meses del período, con base en el presupuesto de producción para cada uno de los meses, ajustándose a los inventarios base, de acuerdo con los máximos y mínimos de cada materia prima.

En el presupuesto de compras se señalan las fechas en que se deberán recibir los materiales, dichas fechas deberán ir acordes con las necesidades de la producción.

V.5.- PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Este presupuesto se efectúa en base a la estimación realizada sobre la producción que se elaborará en el período presupuestado.

Es muy importante contar con la estimación más correcta sobre el nivel de producción, puesto que en base a ésta se hace la contratación de la mano de obra necesaria para la transformación de los materiales, en el caso de que el personal de planta no fuese suficiente.

V.6.- PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

En base a una estimación se elaborará el presupuesto de gastos indirectos de fabricación, mismos que se detallan en rubros importantes para poder identificar lo más posible el gasto indirecto o de fabricación con el (los) producto (s) a elaborar.

Este presupuesto juega un papel importante, ya que de acuerdo la contribución marginal que se desee habrá que restarle el importe de estos gastos. Así mismo podrá identificarse en que proporción esta el costo primo en relación al costo total de producción.

V.7.- PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO

Con base en los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades y una vez conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los valores que sirvieron de base para obtener el costo de producción presupuestado.

Con los datos anteriores, se estará en condiciones de formular el presupuesto de inventarios iniciales y finales de productos terminados y el de Costo de Producción de lo Vendido.

V.8.- FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO

Estudiar y analizar la necesidad de pronosticar la secuencia pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos en un período futuro específico de una empresa, con objeto de controlar las inversiones a corto o largo plazo de una entidad, es lo que dio origen a la Técnica del Flujo de Efectivo.

Por lo tanto, el flujo de efectivo es el estudio, análisis y pronóstico de la secuencia pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en un período futuro determinado, con el objeto de planeación y control de dinero.

Los principales objetivos que se persiguen con el flujo de efectivo son los siguientes :

- Mejorar el manejo de los fondos, es decir, procurar mantener saldos los más bajo posibles, sin perjudicar la estabilidad financiera.
- Contar con la posibilidad de aplicar las disponibilidades en inversiones a corto o largo plazo.
- Poder reducir la circulación de efectivo mediante la inversión en activos de operación.
- Obtener beneficios o descuentos por realizar pagos en forma anticipada, si así lo permite el flujo.
- Se puede establecer un programa para los desembolsos por concepto de dividendos por pagar.
- Juega un papel muy importante en las industrias los programas de expansión, y si se cuenta con la información adecuada de las futuras aplicaciones de efectivo, se estará en posibilidad de escoger el momento propicio para su logro.
- Es de gran importancia conocer el monto adecuado, y el momento propicio en el cual se deben solicitar préstamos.
- Se logra una mejor coordinación entre los cobros y pagos.

ANEXOS AL FLUJO DE EFECTIVO

INGRESOS

Dentro de este concepto se pueden incluir todos los conceptos que representen una entrada normal de efectivo, tales como : Ventas al contado, cobranza de ventas a crédito , ventas de desperdicios, créditos bancarios, etc.

EGRESOS

En éste, se incluirán todas aquellas partidas que formen una salida real de efectivo para la entidad, como pueden ser : Compras al contado, pagos a proveedores y acreedores, gastos de administración, adquisición de maquinaria al contado, gastos indirectos de fabricación, etc.

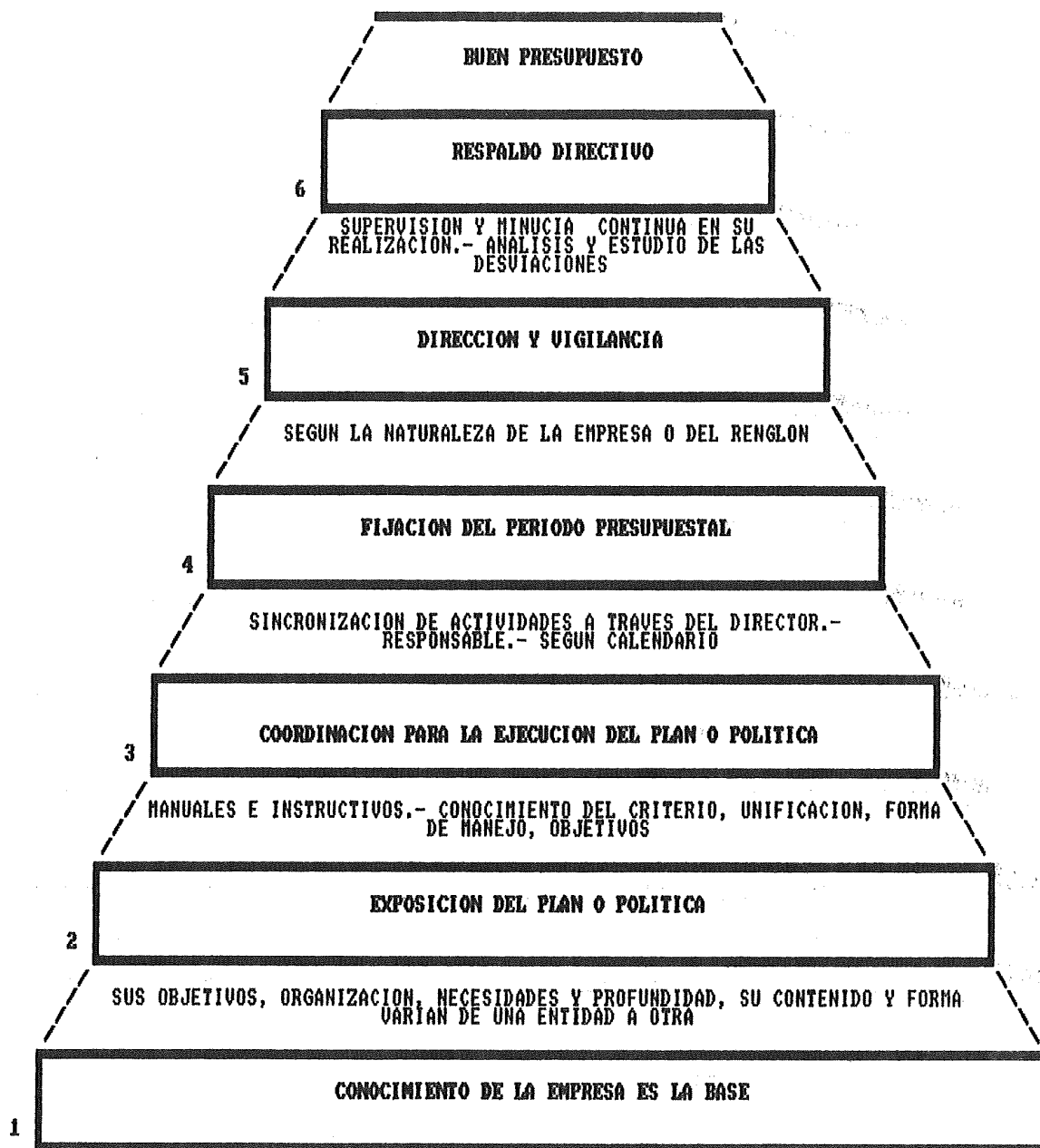
La principal finalidad por la cual se muestran por separado los anexos de Ingresos y Egresos del flujo de efectivo, es porque de esta manera se observa con mayor rapidez si el giro de la empresa está generando los ingresos suficientes para cubrir sus propios gastos en cada período que abarque el flujo.

V.9.- ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, constituyen la base de realización del Estado de Resultados Presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones, ya que es un Estado-Resumen, de una serie de presupuestos parciales, perfectamente afinados.

V.10.- BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

Una vez obtenido el Flujo de Efectivo Presupuestado y el Estado de Resultados Presupuestado se procederá a elaborar el Balance General Presupuestado, mismo que contendrá, a nivel de cuentas de mayor, todos los movimientos que se plasmaron en dichos presupuestos.



REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

CONCLUSIONES

De una manera sencilla, se ha dado a conocer una breve descripción de los principales puntos a considerar en la tarea de organizar una industria en los aspectos contables y administrativos.

Uno de los aspectos, considerado como de mayor importancia dentro de las empresa, es la INFORMACIÓN, puesto que ella nos dará o indicará en gran forma, la ruta a seguir dentro de nuestra empresa.

Por lo tanto, una de las principales labores de los profesionistas de la Contaduría Pública, será el establecer un sistema adecuado de información que permita conocer los aspectos más relevantes oportunamente.

Mediante el correcto establecimiento de un buen sistema de costos en una industria, es posible obtener información muy importante, al grado de poder colocar a dicha industria en una situación muy favorable en comparación con otras empresas que desarrollen la misma actividad.

Uno de los aspectos de mayor importancia que nos proporciona el tener un adecuado sistema contable, es el de conocer el PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA INDUSTRIA.

Se conoce como Punto de Equilibrio, al vértice en el que se juntan las ventas y los gastos totales, es decir, representa el momento en el cual no existe utilidad ni pérdida, por lo tanto los ingresos son iguales a los costos y gastos.

OBJETIVOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

- Medir la eficiencia de operación y controlar las actividades en base a lo planeado.
- Analizar, planear y controlar los resultados.

Los elementos que intervienen para la determinación del Punto de Equilibrio, son los gastos, previamente estudiados y clasificados como Fijos y Variables en relación a las ventas y a la producción, lo cual facilita el pronóstico de gastos en cada una de sus partes, de acuerdo a lo planeados.

El Punto de Equilibrio se puede determinar en pesos o en unidades.

Para determinarlo en unidades, es necesario conocer el importe de los Gastos Fijos, así como también el precio de venta y la cantidad de Gastos Variables unitarios.

Con estos tres datos se obtiene el punto de equilibrio de la siguiente manera :

Se va a dividir la totalidad de los Gastos Fijos entre la contribución marginal (Precio de Venta menos Gastos Variables).

Para conocer el Punto de Equilibrio en pesos, se va a dividir la totalidad de los Gastos Fijos, entre el porcentaje que represente la Contribución Marginal del Precio de Venta.

Como conclusión final se puede decir, que la toma de decisiones es de lo más importante en cualquier industria y en cualquier etapa que se encuentre, por lo tanto las decisiones en la actualidad deben de ser tomadas con adecuados fundamentos, ya que esto marcará en forma determinante el éxito o fracaso de la empresa administrada, y para tener adecuados fundamentos se deben contar con un correcto " SISTEMA DE INFORMACIÓN ".

BIBLIOGRAFÍA

Ley General de Sociedades Mercantiles
Editorial Teocalli 1986

Código Fiscal de la Federación
Dofiscal Editores 1990

Ley del Seguro Social

Reglamento de la Ley del Seguro Social

Ley Federal del Trabajo

Ley del Infonavit

Principios de Administración
George R. Terry
C.E.C.S.A. 1982

Administración
Koontz / O'donnell J
Mc. Graw-Hill 1985

El Proceso Administrativo
Jose Antonio Fernandez Arena
Editorial Diana 1986

Principios de Contabilidad
I.M.C.P.

Sistemas de Contabilidad
Alejandro Prieto
Editorial Banca y Comercio, s.a. 1979

Técnica Presupuestal
Cristóbal del Río
E.C.A.S.A. 1981

Costos I
Cristóbal del Río
E.C.A.S.A. 1986

Costos II
Cristóbal del Río
E.C.A.S.A. 1985

Contabilidad de Costos
Backer y Jacobsen
Mc Graw-Hill 1982