

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

SOCIEDAD DE CONTABILIDAD
ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

SISTEMA CONTABLE PARA UNA
COMPAÑÍA CONSTRUCTORA DE
EDIFICIOS Y CASAS

TRABAJO DE PRESENTA

JOSE D. FLORES ORNELAS

EN OPCIÓN AL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

MONTERREY, N. L. - OCTUBRE DE 1982

TL

HF5686

.B7

F5

1962

c.1

645



1080111087

TEF 1636

24 06

657.582
c. 1

I. T. E. S. M.
BIBLIOTECA

DONATIVO DE Sr. José Dolores
Flores Ornelas 65

12 de Diciembre de 1962

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
ESCUELA DE CONTABILIDAD
ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

SISTEMA CONTABLE PARA UNA COMPAÑÍA
CONSTRUCTORA DE EDIFICIOS Y CASAS.

T E S I S

QUE PRESENTA

JOSE D. FLORES ORNELAS

EN OPCIÓN AL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

MONTERREY, N. L.

OCTUBRE DE 1962

TL

HF5686

• B7

F5

1962



A MI ESPOSA.

P R E F A C I O

CON EL AUGE QUE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN HA EXPERIMENTADO RECIENTEMENTE, HAN SURGIDO PROBLEMAS CADA VEZ MÁS COMPLEJOS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y TAMBIÉN LA NECESIDAD DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES, QUE TIENDAN A PROPORCIONAR AL EJECUTIVO ELEMENTOS DE JUICIO Y DECISIÓN SUFICIENTES Y OPORTUNOS Y ES PRECISAMENTE DICHO AUGE, EL MOTIVO PRINCIPAL QUE NOS IMPULSA AL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO.

CABE AGREGAR A ESTE MOTIVO, EL HECHO DE QUE AL GRADO DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA, OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO, NO HA CORRESPONDIDO UN ADELANTO EN LOS MÉTODOS DE CONTROL Y DE REGISTRO, ENCONTRÁNDONOS CON MÉTODOS INADECUADOS E IMPROPIOS QUE NO LOGRAN SATISFACER A LA ADMINISTRACIÓN CADA VEZ MÁS COMPLEJA.

LOS OBJETIVOS A LOGRAR CON UN SISTEMA CONTABLE PARA DICHAS EMPRESAS ES, PODER PROPORCIONAR A LA ADMINISTRACIÓN, INFORMACIÓN DE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN EN EL MOMENTO EN QUE ÉSTOS SE CONOZCAN, PERO COMO UNA SIMULTANEIDAD TAL RESULTA CASI IMPOSIBLE, EL OBJETIVO SE TRADUCE EN TRATAR DE ABREVIAR EL TIEMPO ENTRE LA OPERACIÓN Y EL CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS.

PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE ESTUDIO, SE HA RECURRIDO PRINCIPALMENTE A LA INVESTIGACIÓN PRÁCTICA A TRAVÉS DE CONSULTAS Y ENTREVISTAS, CONOCIENDO POR ESTE MEDIO LOS PRO

BLEMAS, FUNCIONES Y OPERACIONES QUE SON COMUNES A ESTA INDUSTRIA, ASÍ COMO TAMBIÉN A LAS OBRAS TÉCNICAS QUE SE CONSIDERARON MÁS ADECUADOS.

NUESTRA TESIS HA SIDO ENFOCADA DE TAL MANERA QUE - LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y EL SISTEMA PROPUESTO, SEA UN MODELO TIPO DE CARACTERÍSTICAS GENERALES, POSIBLE A ADAPTARSE A CUALQUIER NEGOCIACIÓN DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS Y CASAS, UTILIZANDO TÉRMINOS Y SOLUCIONES ABSTRACTAS, - QUE NO PRETENDEN SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE UNA EMPRESA DETERMINADA, SINO ÚNICAMENTE CONCEBIR UN SISTEMA TEÓRICO TIPO QUE CUBRA LAS NECESIDADES COMUNES Y SOLUCIONE LOS PROBLEMAS INHERENTES A LA GENERALIDAD DE LAS EMPRESAS OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO.

DURANTE EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO SE ENCUENTRAN FRECUENTEMENTE LAS PALABRAS "OBRA", "CONSTRUCCIÓN" O "UNIDAD", LAS CUÁLES SE REFIEREN A CADA UNO DE LOS LUGARES DONDE LA EMPRESA ESTÉ EFECTUANDO ALGÚN TRABAJO DE SU NATURALEZA

LA "OFICINA CENTRAL" ES AQUELLA ENTIDAD ADMINISTRATIVA Y CONTABLE EN LA CUAL SE CONCENTRARÁ LA INFORMACIÓN DE TODAS LAS OBRAS QUE ESTÉN EN PROCESO.

LA NOMENCLATURA ANTERIORMENTE CITADA FUÉ ESCOGIDA ARBITRARIAMENTE, PROCURANDO ÚNICAMENTE QUE LOS NOMBRES FUERAN LO SUFICIENTEMENTE EXPLÍCITOS PARA QUE DENOTARAN LAS FUNCIONES ATRIBUÍBLES A CADA UNO DE ELLOS, ADMITIÉNDOSE AL MIS-

MO TIEMPO LA POSIBILIDAD DE OTRA TERMINOLOGÍA.

EN EL CAPÍTULO INICIAL HACEMOS UNA BREVE DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN NUESTRO PAÍS PARA LA DÉCADA DE 1950 A 1960, ASÍ COMO DE LA FORMA COMO OPERAN LAS COMPAÑÍAS CONSTRUCTORAS Y DE SU ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

EN EL CAPÍTULO SEGUNDO DAMOS A CONOCER LA ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA, SUS DEPARTAMENTOS PRINCIPALES Y LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE ÉSTOS.

EN EL CAPÍTULO TERCERO PRESENTAMOS EL SISTEMA CONTABLE QUE HEMOS CREÍDO SEA EL MÁS CONVENIENTE, SIN OLVIDAR QUE SE TRATA DE UN SISTEMA TIPO, PARA LAS INDUSTRIAS OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO.

EN EL CAPÍTULO CUARTO DESCRIBIMOS LOS PROCEDIMIENTOS CONTABLES, LAS FORMAS DE PAPELERÍA Y SU FLUJO.

EL ÚLTIMO CAPÍTULO LO DEDICAMOS A LOS INFORMES QUE SE PRESENTARÁN A LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.

INCLUÍMOS UN APÉNDICE, CONTENIENDO LAS FORMAS Y REGISTROS PROPUESTOS.

EN ESTAS LÍNEAS QUIERO HACER PATENTE MI AGRADECIMIENTO A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE COOPERARON A LA ELABORACIÓN DE ESTA TESIS, Y MUY ESPECIALMENTE AL SR. PROF. NICOLÁS

GÓMEZ PIMIENTA C.P. POR SU VALIOSA ASESORÍA AL PRESENTE TRABAJO.

J.F.O.

I N D I C E

C A P I T U L O I

DESCRIPCION Y FUNCIONAMIENTO

	PAG.
I.- INTRODUCCION.	1
A.- NATURALEZA.	1
B.- IMPORTANCIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN MÉXI- GO.	2
II.- OBJETIVO.	4
III.- DESCRIPCION DEL NEGOCIO	5
A.- PROCEDIMIENTO	5
1.- ANTEPROYECTO.	5
2.- PROYECTO Y PRESUPUESTO.	6
3.- CONTRATO.	7
A).- CONTRATOS A PREGIO ALZADO.	8
B).- CONTRATOS POR ADMINISTRACIÓN	8
4.- DESARROLLO DE LA CONSTRUCCIÓN	10
5.- LIQUIDACIONES PERIÓDICAS.	10
6.- TERMINACIÓN DE LA OBRA Y LIQUIDACIÓN FINAL	11
IV.- ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	11
A.- OBJETIVOS	11
B.- UNIDAD INDIVIDUAL	12
C.- OFICINA CENTRAL	12

C A P I T U L O II

ORGANIZACION DEPARTAMENTAL

DE LA EMPRESA

	PAG.
I.- FORMA LEGAL RECOMENDADA	14
II.- DEPARTAMENTOS PRINCIPALES	14
A.- INTRODUCCIÓN	14
B.- DEPARTAMENTOS	16
C.- FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS	17
1.- ORGANOS EJECUTIVOS	17
A).- ASAMBLEA DE ACCIONISTAS	17
B).- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	18
C).- GERENCIA	18
2.- DEPARTAMENTOS PRINCIPALES	18
A).- GERENTE DE OPERACIÓN	19
A').- PROYECTOS Y PRESUPUESTOS	19
B').- DEPARTAMENTO DE COMPRAS	20
C').- ALMACÉN	22
D').- DEPARTAMENTO DE PERSONAL	24
B).- DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA	25
A').- CAJA GENERAL	29
B').- FINANZAS	29
C').- CONTROL DE MAQUINARIA	30
D').- CONTABILIDAD	31

D'-1).- REVISIÓN DE FACTURAS 31

D'-2).- COSTOS. 31

C A P I T U L O III

ORGANIZACION CONTABLE

I.- GENERALIDADES.	32
A.- INTRODUCCIÓN	32
B.- NECESIDAD E IMPORTANCIA DE UN SISTEMA - CONTABLE	32
C.- DEFINICIÓN	34
D.- REQUISITOS DE UN SISTEMA CONTABLE.	34
II.- SISTEMA CONTABLE ELEGIDO	36
A.- GENERALIDADES.	36
B.- BREVE EXPLICACIÓN DEL SISTEMA.	36
1.- PÓLIZAS DE CAJA.	37
2.- PÓLIZAS DE DIARIO.	38
3.- FORMA DE LA PÓLIZA	40
4.- SISTEMA DE REGISTRO MECANIZADO	40
III.- CATALOGO DE CUENTAS.	41

C A P I T U L O IV

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

	PAG.
I.- INTRODUCCION	53
II.- TRAMITE DE LAS COMPRAS	54
A.- REQUISITO PREVIO	54
B.- FORMAS Y PROCEDIMIENTO	54
III.- CONTROL DE EXISTENCIAS	56
A.- ARTÍCULOS Y MATERIALES	56
B.- FORMAS Y PROCEDIMIENTO	56
IV.- FORMA DE OPERAR EN LAS OBRAS	62
A.- FORMAS Y PROCEDIMIENTO	62
V.- CONTROL DE MAQUINARIA.	70
A.- HERRAMIENTA Y EQUIPO MENOR	70
1.- FORMAS Y PROCEDIMIENTO	70
B.- MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRANSPORTE.	71
1.- FORMAS Y PROCEDIMIENTO	71
VI.- CONTROL DE LA MANO DE OBRA	73
A.- MANO DE OBRA CONTROLADA.	73
B.- MANO DE OBRA SUBCONTRATADA	80
VII.- CONTROL DE EFECTIVO.	82
A.- CONCEPTO Y GENERALIDADES DEL DEPARTAMEN- TO DE CAJA	82
B.- FUNCIONES DEL CAJERO	83
C.- FORMAS Y REGISTROS	85

INFORMES A LA GERENCIA

	PAG.
I.- GENERALIDADES.	88
II.- INFORMES O REPORTES PREVIOS.	89
A.- DE LAS OBRAS	89
B.- ENTRE DEPARTAMENTOS.	92
III.- INFORMES A LA GERENCIA	93
BIBLIOGRAFIA	130

INDICE DE FORMAS Y REGISTROS

LAS SIGUIENTES FORMAS APARECEN EN TAMAÑO APROXIMADO AL PROPUESTO.

	PAG.
1.- PÓLIZA.	107
2.- SOLICITUD A COMPRAS	108
3.- ORDEN DE COMPRA	109
4.- ENTRADA A ALMACÉN GENERAL	110
5.- SALIDA DE ALMACÉN GENERAL	111
6.- ENTRADA A ALMACÉN	112
7.- SALIDA DE ALMACÉN	113
8.- REQUISICIÓN DE EQUIPO	114
9.- ENTRADA DE HERRAMIENTA Y MAQUINARIA	115
10.- TARJETAS CONTROL DE EQUIPO.	116
11.- TARJETA CONTROL EQUIPO MENOR.	117
12.- REMISIÓN DE MAQUINARIA.	118
13.- TARJETA CONTROL MAQUINARIA.	119
14.- TARJETA RECORD.	120
15.- TARJETA DE ASISTENCIA	121
16.- VALE DE HORAS EXTRAS.	122
17.- LISTA DE RAYA	123
18.- ORDEN DE PAGO	124
19.- BOLETA DE COBRO	125
20.- REGISTRO DE INGRESOS	126

	PAG.
21.- ESTIMACIÓN DE OBRA EJECUTADA.	127
22.- REPORTE DE HERRAMIENTA.	128
23.- REPORTE DE MAQUINARIA Y EQ. DE TRANS- PORTE	129

C A P I T U L O I

DESCRIPCION Y FUNCIONAMIENTO

I.- INTRODUCCION.

A.- NATURALEZA.

LAS COMPAÑÍAS CONSTRUCTORAS OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO TIENEN COMO PRINCIPAL FINALIDAD LA CONSTRUCCIÓN DE E DIFICIOS Y CASAS. DICHAS COMPAÑÍAS SON CONSIDERADAS COMO EM PRESAS DE NATURALEZA INDUSTRIAL Y LUCRATIVAS. PUEDEN SER DE CUALQUIER TIPO DE SOCIEDAD AUTORIZADAS POR LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, PERO NOSOTROS VAMOS A CONSIDERAR QUE SE TRATA DE SOCIEDAD ANÓNIMA, QUE ES LA FORMA DE ASOCIACIÓN MÁS COMÚN PARA ESTE TIPO DE INDUSTRIA.

GENERALMENTE LAS COMPAÑÍAS CONSTRUCTORAS ADE- MÁS DE VENDER CONSTURCCIONES HECHAS CON MATERIALES Y RECUR- SOS DE SU PATRIMONIO, VENDEN EN MUCHAS OCASIONES ÚNICAMENTE SUS SERVICIOS COMO CUALQUIER OTRO PROFESIONAL, ES DECIR, SE SE ENCARGAN SOLO DE ADMINISTRAR LA CONSTRUCCIÓN DE LA OBRA, SIN QUE SE AFECTEN SUS RESURSOS ECONÓMICOS, PERO SÍ COBRANDO HONORARIOS POR DICHO SERVICIO. AL TOMAR LA ADMINISTRACIÓN - DE UNA OBRA NO SOLO SE HARÁN CARGO DE VIGILAR EL DESARROLLO DE LA CONSTRUCCIÓN, SINO TAMBIÉN LA CALIDAD DE LOS MATERIA- LES, EL TÉRMINO O PLAZO DE ENTREGA Y TODAS LAS DEMÁS OBLIGA- CIONES ADQUIRIDAS CON EL CONTRATO CORRESPONDIENTE.

B.- IMPORTANCIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN MÉXICO.

PARA DARNOS UNA IDEA DE LA IMPORTANCIA DE ESTA INDUSTRIA EN MÉXICO, VAMOS A CONSIDERAR ALGUNOS DE LOS DATOS ESTADÍSTICOS GLOBALES PARA LA DÉCADA DE 1950 A 1960. DURANTE ESTE PERÍODO "LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN REPRESENTÓ EL 40% DE LA INVERSIÓN TOTAL QUE SE HIZO EN EL PAÍS; OCUPANDO 350 MIL TRABAJADORES DIRECTAMENTE Y EN LAS INDUSTRIAS QUE DEPENDEN DE ELLA, O QUE TIENEN UNA CONEXIÓN DIRECTA CON ELLA, 200 MIL TRABAJADORES MÁ.S, ES DECIR, UN TOTAL DE 550 MIL FAMILIAS MEXICANAS DEPENDEN DIRECTAMENTE DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN. ÉSTO REPRESENTA ENTRE EL $3\frac{1}{2}$ Y EL 4% DE LA FUERZA DE TRABAJO DE LA NACIÓN.

EL VALOR DE LA PRODUCCIÓN ES UN FACTOR DE MUCHO INTERÉS Y NOS REFLEJA LO QUE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN SIGNIFICA CONCRETAMENTE. DENTRO DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN DE DIFERENTES INDUSTRIAS EN EL AÑO DE 1956, LA CONSTRUCCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS E INSTALACIONES REPRESENTÓ 7,856 MILLONES DE PESOS; LOS HILADOS Y TEJIDOS EN CONJUNTO 2,272; LOS ARTEFACTOS, APARATOS, INSTRUMENTOS, MAQUINARIA, ETC., 1,702; EL ENSAMBLE DE AUTOMÓVILES, 1,900; LOS PRODUCTOS FARMACEÚTICOS, 1,100; LA CERVEZA, 931 MILLONES; LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA, 761; LOS HILADOS Y TEJIDOS DE LANA, 611; LOS PRODUCTOS QUÍMICOS BÁSICOS, 504. ES DECIR, EL VALOR DE LA PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN REPRESENTÓ $3\frac{1}{2}$ VECES LA DE HILADOS Y TEJIDOS; 4 VECES LA DE ARTEFACTOS E INSTRUMENTOS -

DE AUTOMÓVILES, CADA UNO AISLADAMENTE; $6\frac{1}{2}$ VECES LA INDUSTRIA QUÍMICA; $8\frac{1}{2}$ VECES LA CERVEZA; 10 VECES LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA; 13 VECES LOS HILADOS Y TEJIDOS DE LANA Y 14 LOS PRODUCTOS QUÍMICOS BÁSICOS.

SI A TRAVÉS DE ESTAS CIFRAS NO SE APRECIARA SUFICIENTEMENTE LO QUE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN REPRESENTA, TODAVÍA PODRÍAMOS CONSIDERAR ESTE OTRO DATO. LA INVERSIÓN TOTAL QUE SE HIZO EN EL PAÍS POR EL SECTOR PÚBLICO Y EL SECTOR PRIVADO, EN EL PERÍODO COMPRENDIDO DE 1950 A 1956, ASCENDIÓ A 64,000 MILLONES DE PESOS. DENTRO DE ESOS 64,000 MILLONES LA INVERSIÓN PÚBLICA DESTINADA A OBRAS FUÉ DE 17,500 MILLONES, Y EN LA PRIVADA DE 9,500 MILLONES. COMO PODRÁ NOTARSE, EL MONTO DE LA INVERSIÓN PÚBLICA EN LA CONSTRUCCIÓN ES MUCHO MAYOR A LA PRIVADA, Y ASÍ CADA AÑO. ESTO NOS EXPLICA EL PORQUÉ LAS COMPAÑÍAS CONSTRUCTORAS MÁS IMPORTANTES SON PRECISAMENTE LAS QUE EFECTÚAN CONSTANTEMENTE TRABAJOS PARA EL GOBIERNO" (1).

ES IMPORTANTE TAMBIÉN HACER NOTAR, QUE PRECISAMENTE POR EL AUGE DE ESTA INDUSTRIA SE ESTABLECIÓ DESDE 1959 EN LA CIUDAD DE MÉXICO LA CÁMARA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, Y POSTERIORMENTE EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL PAÍS. EL GOBIERNO A TRAVÉS DE ESTA CÁMARA, COMO POR MEDIO -

(1) REVISTA MEXICANA DE LA CONSTRUCCIÓN. EDITORIAL. No. 62 JUNIO DE 1960.

DE LA SECRETARÍA DEL PATRIMONIO NACIONAL, HA HECHO MÁS ES- -
TRICTA LA INSPECCIÓN Y VIGILANCIA DE LAS OBRAS. UN EJEMPLO
DE ÉSTO, ES LA INSPECCIÓN DE 1,635 CONTRATOS DE LOS 10,686 -
QUE REGISTRÓ LA SECRETARÍA DEL PATRIMONIO NACIONAL PARA EL -
AÑO DE 1959 Y LA MITAD DE 1960.

II.- OBJETIVO.

AUNQUE LA CLASE DE COMPAÑÍAS CONSTRUCTORAS OB-
JETO DE NUESTRO ESTUDIO NO ES DE LAS QUE MANEJA LAS MAYORES
CANTIDADES DE DINERO DESTINADAS A LA CONSTRUCCIÓN, COMO LO -
HACEN LAS COMPAÑÍAS CONSTRUCTORAS DE CARRETERAS, PUENTES, -
VÍAS DE FERROCARRIL, PRESAS, ETC., CONSIDERAMOS DE INTERÉS -
LLEGAR A LA FORMULACIÓN DE UN SISTEMA CONTABLE TIPO PARA COM-
PAÑÍAS CONSTRUCTORAS DE EDIFICIOS Y CASAS, PUES GREEMOS FAC-
TIBLE QUE ÉSTE PUEDE ADAPTARSE, HACIENDO LAS VARIACIONES QUE
SE CREAN CONVENIENTES EN CADA CASO, A CUALQUIER COMPAÑÍA - -
CONSTRUCTORA, YA QUE ES MUY COMÚN QUE UNA CONSTRUCTORA MÁS O
MENOS GRANDE, SE DEDIQUE A VARIAS DE LAS CLASES DE CONSTRUC-
CIONES ANTERIORMENTE CITADAS.

POR LO TANTO, CON EL MATERIAL QUE EXPONDREMOS
EN LAS SIGUIENTES PÁGINAS, TRATAREMOS DE LLEGAR A LA ELABORA-
CIÓN DE UN SISTEMA CONTABLE TIPO PARA LAS COMPAÑÍAS DEDICA-
DAS A LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS Y CASAS, PERO CON LA FLE-
XIBILIDAD SUFICIENTE PARA PODER SER ADAPTADO A LOS PROBLEMAS
ESPECÍFICOS QUE SE LLEGASEN A PRESENTAR EN LA PRÁCTICA, TE-

NIENDO EN CUENTA QUE EN CADA UNA DE LAS EMPRESAS QUE FORMAN UNA INDUSTRIA DETERMINADA, EXISTE UNA DIVERSIDAD DE PROBLEMAS FINANCIEROS Y DE OPERACIÓN CON RESPECTO A LAS OTRAS EMPRESAS SIMILARES.

III.- DESCRIPCION DEL NEGOCIO.

A.- PROCEDIMIENTO.

VAMOS A TRATAR SE SINTETIZAR LAS DIFERENTES FASES QUE SE SIGUEN DESDE LA PLÁTICA INICIAL QUE SE TIENE CON EL CLIENTE, SOBRE UNA CONSTRUCCIÓN QUE ÉSTE NECESITA, HASTA LA TERMINACIÓN DE LA MISMA, PARA DARNOS UNA IDEA GENERAL DEL FUNCIONAMIENTO DE UNA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA Y ASÍ PODER TENER EN MENTE LAS BASES NECESARIAS PARA UN BUEN ENTENDIMIENTO DEL SISTEMA CONTABLE ELEGIDO, EL CUAL POSTERIORMENTE DESCRIBIREMOS, PARA EL MEJOR CONTROL DE TODAS LAS OPERACIONES RESULTANTES. DICHAS FASES SERÍAN A GRANDES RASGOS, LAS SIGUIENTES:

I.- ANTEPROYECTO.

CONSISTE EN PREPARAR UN DISEÑO O VARISS DISEÑOS GENERALES SIN ENTRAR EN DEMASIADOS DETALLES, PARA VER CUAL ES EL QUE PREFIERE EL CLIENTE. "LA CREACIÓN DE UN ANTEPROYECTO TIENE TRES ETAPAS:

A).- ESTUDIO DEL PROBLEMA PLANTEADO.

B).- CREACIÓN DE MEDIOS Y MÉTODOS ADECUADOS

O ADAPTACIÓN DE LOS EXISTENTES.

c).- VALORACIÓN PRELIMINAR DEL PROYECTO" (1).

2.- PROYECTO Y PRESUPUESTO.

UNA VEZ QUE SE EXAMINA EL ANTEPROYECTO EN COMPAÑÍA CON EL CLIENTE Y SE DETERMINA LO QUE REALMENTE NECESITA ÉSTE, SE PROCEDE A ELABORAR EL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN Y SU PRESUPUESTO. EL PRIMERO ESTÁ FORMADO POR EL CONJUNTO DE PLANOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CONSTRUCCIÓN, POR EJEMPLO: LOS PLANOS DE CIMENTACIÓN, DISTRIBUCIÓN, EQUIPO SANITARIO, ELECTRICIDAD, CLIMA ARTIFICIAL, ETC. EL PRESUPUESTO ES SIMPLEMENTE UN LISTADO DE LAS DIFERENTES FASES DE LA CONSTRUCCIÓN Y SU IMPORTE, CALCULADOS A PRECIO DE VENTA.

EL PRESUPUESTO PUEDE SER "DETALLADO" O "GLOBAL", SEGÚN LO PREFIERA EL CLIENTE. EN EL PRIMERO, COMO SU NOMBRE LO INDICA, SE DESGLOSA CADA UNA DE LAS FASES DE LA CONSTRUCCIÓN EN LOS DIFERENTES RENGLONES QUE LA INTEGRAN. EN CAMBIO, EN EL SEGUNDO SOLAMENTE SE LISTAN LAS DIFERENTES FASES Y SU IMPORTE TOTAL, POR EJEMPLO:

CIMENTACIÓN.....	\$ _____
ESTRUCTURA.....	\$ _____
ETC.....	\$ _____
TOTAL.....	\$ <u>=====</u>

(1) CLARENCE E. BULLINGER. ANÁLISIS ECONÓMICO PARA INGENIEROS. 2A. ED. AGUILAR, S. A. DE EDICIONES MADRID. PÁG.13.

EN MUCHAS OCASIONES EL CLIENTE MANDA A HACER - LOS PLANOS O EL PROYECTO PROPIAMENTE DICHO, YA SEA A UN INGENIERO O A DESPACHOS ESPECIALIZADOS EN ESTA CLASE DE TRABAJOS. LUEGO LOS PRESENTA A VARIAS COMPAÑÍAS CONSTRUCTORAS, ENCOMENDÁNDOLE LA OBRA A AQUELLA QUE MEJOR PRESUPUESTO LE OFREZCA. ESTO ES MUY COMÚN EN LAS GRANDES CONSTRUCCIONES, SOBRE TODO EN LAS DEL GOBIERNO Y EN LAS SUJETAS A CONTRATOS POR ADMINISTRACIÓN. TODOS LOS GASTOS QUE HACE LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA AL PARTICIPAR EN ESTOS CONCURSOS, COMO SUELE LLAMÁRSELES, LOS CARGARÁ AL IMPORTE DE LA OBRA, SI ES QUE SE QUEDA CON ELLA, DE LO CONTRARIO, TENDRÁ QUE ABSORVERLOS DENTRO DE LOS GASTOS NORMALES DEL NEGOCIO.

3.- CONTRATO.

UNA VEZ QUE EL CLIENTE APRUEBA EL PROYECTO, SE HACE UN CONTRATO PARA GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES QUE CONTRAEN CADA UNA DE LAS PARTES QUE INTERVIENEN, POR EJEMPLO: EL CLIENTE QUEDA OBLIGADO A PAGAR CADA UNA DE - LAS LIQUIDACIONES QUE SE LE PRESENTEN CONFORME VAYA AVANZANDO LA OBRA; LA COMPAÑÍA CONSTURCTORA, A ENTREGAR LA OBRA TOTALMENTE TERMINADA Y EN LAS CONDICIONES ESTIPULADAS EN EL - CONTRATO AL CUMPLIRSE EL PLAZO FIJADO EN ÉSTE.

HAY DOS TIPOS DE CONTRATOS: A).- "A PRECIO ALZADO"; B).- "POR ADMINISTRACIÓN". AL EXPLICAR EN LO QUE CONSISTE CADA UNO DE ELLOS, NOS DAREMOS CUENTA DE LA DIFERENCIA

QUE HAY ENTRE UNO Y OTRO.

A).- **CONTRATOS A PRECIO ALZADO.**- EN LOS CASOS DE CONSTRUCCIONES BAJO CONTRATOS A PRECIO ALZADO, EL ADQUIRENTE DEL INMUEBLE PAGARÁ UNA DETERMINADA CANTIDAD AL TERMINARSE DE CONSTRUIR AQUEL O PERIÓDICAMENTE, SEGÚN SE CONVENGA, SIN QUE LE INTERESE EN ÚLTIMO ANÁLISIS EL COSTO TOTAL DE LA OBRA; PERO SÍ PODRÁ EXIGIR QUE LA CONSTRUCCIÓN EN SÍ, SEA DE ACUERDO CON LAS ESPECIFICACIONES DEL CONTRATO RESPECTIVO Y - QUE LE SEA ENTREGADA EN EL TÉRMINO FIJADO.

EN ESTE TIPO DE CONTRATOS LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA DESARROLLARÁ LOS TRABAJOS CON SU PROPIO CAPITAL, SIENDO SU UTILIDAD LA DIFERENCIA ENTRE EL COSTO DEL INMUEBLE CONSTRUÍDO Y EL PRECIO COBRADO.

NO SIEMPRE MEDIA UN CONTRATO DE ANTEMANO EN LA VENTA DE CONSTRUCCIONES HECHAS BAJO ESTE TIPO DE CONVENIO, - PUES DE HECHO ALGUNAS COMPAÑÍAS CONSTRUYEN UNA SERIE DE CASAS O EDIFICIOS, PARA LUEGO VERDERLOS POR UN PRECIO MAYOR AL COSTO DE CADA UNO. EN ESTOS CASOS EL COMPRADOR SOLO SE INTERESA EN QUE LA CONSTRUCCIÓN QUE ADQUIRIÓ SEA A UN PRECIO RAZONABLE Y QUE SATISFAGA SUS NECESIDADES.

D).- **CONTRATOS POR ADMINISTRACIÓN.**- EN ESTE TIPO DE CONTRATOS, LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA SE COMPROMETE A VIGILAR LA CONSTRUCCIÓN DEL EDIFICIO EL MONTO DE LAS CANTIDADES INVERTIDAS, LA CALIDAD DE LOS MATERIALES EMPLEADOS Y TAM-

BIÉN A LLEVAR EL CONTROL CONTABLE, PARA PODER DAR A CONOCER AL CLIENTE LA DISTRIBUCIÓN ADECUADA Y EN LOS TÉRMINOS DEL CONTRATO RESPECTIVO, LAS INVERSIONES HECHAS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL INMUEBLE.

EL CLIENTE SE COMPROMETE A PAGAR CADA UNA DE LAS LIQUIDACIONES DE GASTOS QUE LE PRESENTE LA CONSTRUCTORA. DICHAS LIQUIDACIONES DEBERÁN SER ESPECÍFICAS Y LLEVARÁN ANEXOS LOS COMPROBANTES QUE AMPAREN SU IMPORTE.

ES MUY COMÚN QUE AL PRESENTARLE CADA LIQUIDACIÓN AL CLIENTE, SE LE COBRE CON RECIBO POR SEPARADO LA PARTE DE LOS HONORARIOS DEVENGADOS, QUE POR LO GENERAL SON PROPORCIONALES AL AVANCE DE LA CONSTRUCCIÓN; CONDICIÓN QUE TAMBIÉN SE ACLARA EN EL CONTRATO. HABLAMOS DE HONORARIOS, PUES EN ESTOS CASOS LA COMPAÑÍA ESTÁ PRESTANDO ÚNICAMENTE SUS SERVICIOS COMO UN PROFESIONAL CUALQUIERA.

NOS ANTICIPAMOS A DECIR QUE LOS DOS CASOS DE CONTRATACIÓN VISTOS CON ANTERIORIDAD TIENEN EL MISMO TRÁMITE CONTABLE, PERO COMO YA EXPLICAMOS, LAS INVERSIONES HECHAS EN LAS CONSTRUCCIONES SUJETAS A CONTRATOS A PRECIO ALZADO, SERÁN TODAS POR CUENTA DE LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA, QUEDANDO LOS COMPROBANTES EN SU PODER; EN CAMBIO, LOS GASTOS HECHOS EN LAS OBRAS SUJETAS A CONTRATOS POR ADMINISTRACIÓN, SERÁN TODOS POR CUENTA DEL CLIENTE, QUEDANDO EN PODER DE ÉSTE LOS COMPROBANTES CORRESPONDIENTES.

4.- DESARROLLO DE LA CONSTRUCCIÓN.

PERÍODO DURANTE EL CUAL SE LE IRÁN PRESENTANDO LIQUIDACIONES AL CLIENTE PARA SU PAGO, CONFORME VAYA AVANZANDO LA CONSTRUCCIÓN. SE PRESENTAN LAS SITUACIONES QUE A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN.

5.- LIQUIDACIONES PERIÓDICAS.

A).- EN LOS CASOS DE CONSTRUCCIONES HECHAS BAJO CONTRATO A PRECIO ALZADO, PUEDE CONVENIRSE QUE EL CLIENTE PAGUE EL IMPORTE TOTAL DE LA OBRA HASTE EL MOMENTO DE ENTREGÁRSELE ÉSTA COMPLETAMENTE TERMINADA, O BIEN, PUEDE CONVENIRSE QUE LE PAGUE CADA DETERMINADO PERÍODO, CONFORME VAYA AVANZANDO LA CONSTRUCCIÓN. ESTE ÚLTIMO CASO ES EL MÁS COMÚN PUES PROPORCIONA UN MEDIO DE FINANCIAMIENTO PARA LA CONSTRUCTORA; POR EJEMPLO, CADA SEMANA SE LE PRESENTA AL CLIENTE UNA LIQUIDACIÓN BASADA EN UNA ESTIMACIÓN DE AVANCE DE OBRA HECHA POR EL INGENIERO ENCARGADO DE LA MISMA. DICHAS ESTIMACIONES SERÁN A PRECIO DE VENTA.

B).- EN LOS CASOS DE CONSTRUCCIONES SUJETAS A CONTRATOS POR ADMINISTRACIÓN, LA REGLA GENERAL ES QUE EL CLIENTE VAYA PAGANDO TODOS LOS GASTOS QUE SE VAYAN EFECTUANDO DE ACUERDO CON LAS LIQUIDACIONES Y COMPROBANTES QUE SE LE PRESENTEN. MUCHOS CLIENTES, PARA EL CONTROL DE LOS MATERIALES INVERTIDOS, ACOSTUMBRAN DOTAR DE BLOCKS DE "PEDIDOS" A LA CONSTRUCTORA, PARA QUE CON LA COPIA QUE SE LE MANDE CADA

VEZ QUE SE EXPIDA UNO, SE PREPARE PARA PAGARLO AL MOMENTO - QUE LE SEA COBRADO POR EL PROVEEDOR Y TENGA CONTRA QUÉ COMPROBAR SU PAGO. ES CONVENIENTE SE LE ENVÍE LA COPIA DEL PEDIDO UNA VEZ QUE ÉSTE SE HAYA SURTIDO, PORQUE EN MUCHAS OCA-SIONES SE SURTE DE MENOS.

6.- TERMINACIÓN DE LA OBRA Y LIQUIDACIÓN FINAL.

UNA VEZ QUE SE TERMINE LA OBRA Y EL CLIENTE - MUESTRE SU ENTERA CONFORMIDAD PARA RECIBIRLA, SE FORMULARÁ - LA LIQUIDACIÓN FINAL. EN ESTE MOMENTO EL IMPORTE DE TODAS - LAS LIQUIDACIONES SERÁ IGUAL AL MONTO DEL PRESUPUESTO QUE A-PROBÓ EL CLIENTE PARA PODER DAR PRINCIPIO A LA CONSTRUCCIÓN, SALVO LOS CASOS EN LOS QUE SE HAYAN HECHO MODIFICACIONES A - LA OBRA, QUE COMO YA DIJIMOS ANTERIORMENTE, TAMBIÉN AFECTAN AL PRESUPUESTO. EN ESTOS CASOS EL MONTO DE LAS LIQUIDACIO- NES SERÁ IGUAL AL IMPORTE DEL PRESUPUESTO CON EL QUE SE INI- CIÓ LA OBRA, MÁS O MENOS, LAS ALTERACIONES QUE SUFRIÓ ÉSTE.

IV.- ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.

A.- OBJETIVOS.

PODRÍAMOS COMPARAR LA ADMINISTRACIÓN DE UNA - COMPAÑÍA CONSTRUCTORA A LA DE UNA CADENA DE TIENDAS O DE CI- NES, PUESTO QUE DE UNA OFICINA CENTRAL TIENE QUE CONTROLARSE TODAS LAS CONSTRUCCIONES QUE ESTÁN A SU CARGO, SIENDO CADA U NA DE ELLAS EN SÍ, UNIDADES INDIVIDUALES. DE AHÍ QUE LA OR-

GANIZACIÓN Y EL SISTEMA CONTABLE DE LA OFICINA CENTRAL DE UNA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA, IRÁN SIENDO CADA VEZ MÁS ELABORADOS, CONFORME VAYA AUMENTANDO EL PRESTIGIO Y VOLUMEN DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

LA ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DEPENDERÁ ESENCIALMENTE DEL NÚMERO DE CONSTRUCCIONES QUE SE TENGAN QUE CONTROLAR Y SU IMPORTANCIA. PERO COMO EL NÚMERO DE ÉSTAS ESTÁ VARIANDO CONSTANTEMENTE, LA EXPERIENCIA SERÁ EL FACTOR PRINCIPAL PARA INDICARNOS LA EFICIENCIA O DEFICIENCIA ADMINISTRATIVA.

LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN LOGRAR SON: LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES POR DIFERENTES PERSONAS, ES DECIR, MEDIANTE LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

B.- UNIDAD INDIVIDUAL.

YA HABÍAMOS DICHO QUE CADA OBRA EN SÍ SERÁ CONSIDERADA COMO UNA UNIDAD. SU ADMINISTRACIÓN ES TAN SENCILLA QUE CONSTA SOLAMENTE DE UN EJECUTIVO, EL INGENIERO JEFE DE LA OBRA, EL CUAL TENDRÁ A SU CARGO EL PERSONAL NECESARIO PARA LLEVARLA A CABO.

C.- OFICINA CENTRAL.

SITUADA EN EL LUGAR DONDE TENGA SEDE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LOS ORGANISMOS DIRECTIVOS DE SUPERIOR

JERARQUÍA. ADEMÁS SERÁ EL LUGAR DONDE SE LLEVAN LOS REGISTROS CONTABLES FINALES Y DONDE SE PROCEDA A LA ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. POR LO TANTO TODA INFORMACIÓN TIENE COMO DESTINO LA OFICINA CENTRAL, DONDE SE PROCEDE A LA CLASIFICACIÓN Y SINTETIZACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LAS DIFERENTES OFICINAS ESTABLECIDAS EN CADA OBRA.

C A P I T U L O I I

ORGANIZACION DEPARTAMENTAL DE LA EMPRESA

I.- FORMA LEGAL RECOMENDADA.

LA CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA - IMPLICA INVERSIONES MUY FUERTES TANTO INICIALES COMO SUBSECUENTES, POR LO QUE AL IGUAL QUE OTRAS GRANDES EMPRESAS COMO LAS AÉREAS, DE TELÉFONOS, ETC., ES CASI IMPOSIBLE QUE LAS SOPORTE UNA PERSONA FÍSICA. POR TAL MOTIVO ACONSEJAMOS LA FORMA DE SOCIEDAD ANÓNIMA PARA ESTAS COMPAÑÍAS, POR LA ELASTICIDAD QUE OFRECE PARA SU DESARROLLO Y POR SER LA SOCIEDAD TIPO PARA LAS GRANDES EMPRESAS.

II.- DEPARTAMENTOS PRINCIPALES.

A.- INTRODUCCIÓN.

LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEBE PLANEARSE PARA DESARROLLAR LA LABOR QUE SE PRETENDE. DEBIDO A LA DIVERSIDAD Y AL GRAN NÚMERO DE OPERACIONES REALIZADAS POR LAS EMPRESAS DE NUESTRO DÍA, ES NECESARIO DIVIDIRLAS EN DEPARTAMENTOS PARA REPARTIR SUS OPERACIONES.

ESTA DIVISIÓN DE LA EMPRESA CONSISTE, PARA QUE PUEDA TRABAJAR EFICIENTEMENTE, EN DELIMITAR LO MÁS PRECISAMENTE POSIBLE LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS PARA PODER ASIGNAR LAS RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD DE CADA

UNO DE ELLOS, PUES COMO DICE MAYNARD, WEIDLER Y BURLEY, "... CUANDO UNO PIENSA EN UNA GRAN COMPAÑÍA DE AMPLIA PRODUCCIÓN Y VENTAS, ES CLARO QUE SIN UN PLAN DEFINIDO PARA ORGANIZAR - EL NEGOCIO A FIN DE QUE LAS OBLIGACIONES DE CADA DIVISIÓN Y DE CADA EMPLEADO PUEDAN CLARAMENTE DELINEARSE, SERÍA INEVITABLE UNA FATAL CONFUSIÓN" (1).

DE LO ANTERIOR PUEDE DEDUCIRSE LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA PARA CUALQUIER NEGOCIO MÁS O MENOS GRANDE UNA BUENA ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL, PUES MEDIANTE ÉSTA, ES POSIBLE DELINEAR FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN Y FIJAR RESPONSABILIDADES.

LA CANTIDAD DE DEPARTAMENTOS EN QUE SE DIVIDAN LAS DIFERENTES FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEPENDERÁ MÁS QUE - TODO DE LA MAGNITUD DE LA EMPRESA, PERO SIEMPRE HAY QUE TENER EN CUENTA QUE DEBEN SER ÚNICAMENTE LOS INDISPENSABLES, - PUES ES UN VICIO DE ORGANIZACIÓN TANTO QUE SOBREN COMO QUE - FALTEN.

NUESTRO INTENTO EN EL PRESENTE ESTUDIO, COMO - SE DIJO DESDE EL PRINCIPIO, ES LLEGAR A ESTABLECER UN SISTEMA CONTABLE TIPO PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE LA RAMA DE - LA CONSTRUCCIÓN, DE TAL MANERA QUE PARA NO CAER EN EXTREMOS

(1) MAYNARD, WEIDLER AND BURLEYS: AN INTRODUCTION TO BUSINESS MANAGEMENT. 3ER. ED. RONALD PRESS. NEW YORK. 1941. PÁG. 331.

PARTIREMOS DEL SUPUESTO DE UNA EMPRESA DE TÉRMINO MEDIO, ES DECIR, QUE PUEDE SOSTENER CUANDO MENOS LOS DEPARTAMENTOS ESENCIALES PARA UNA BUENA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.

B.- DEPARTAMENTOS.

1.- ORGANOS EJECUTIVOS.

- A).- ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
- B).- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- C).- GERENCIA.

2.- DEPARTAMENTOS PRINCIPALES

A).- GERENTE DE OPERACIÓN.

- A').- PROYECTOS Y PRESUPUESTOS.
- B').- COMPRAS.
- C').- ALMACÉN.
- D').- PERSONAL.
- E').- JEFES DE OBRA.

B).- CONTRALORÍA.

- A').- CAJA GENERAL.
- B').- FINANZAS.
- C').- CONTROL DE MAQUINARIA
- D').- CONTABILIDAD

D'-1).- REVISIÓN DE FACTURAS

D'-2).- COSTOS.

C.- FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS.

COMO NO PUEDE HABLARSE DE FUNCIONES DEPARTAMENTALES EN GENERAL, PUES ÉSTAS DEPENDEN DE LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE LA EMPRESA DE QUE SE TRATE EN CADA CASO, CREEMOS QUE NO BASTE CON SOLO MENCIONAR LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSIDERAMOS IMPORTANTES PARA UNA BUENA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA, POR ESO EN PÁGINAS POSTERIORES NOS OCUPAREMOS DE DAR UNA BREVE EXPLICACIÓN DE LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS, MISMO QUE PODEMOS APRECIAR EN UNA FORMA ILUSTRATIVA EN LA GRÁFICA DE ORGANIZACIÓN DE LA FIGURA No. 1.

1.- ORGANOS EJECUTIVOS.

DENTRO DE ESTE TÍTULO DESCRIBIREMOS LOS ORGANOS MÁXIMOS DE LA EMPRESA, ES DECIR, AQUELLOS DE LOS QUE DEPENDE LA DIRECCIÓN DE LA MISMA MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS A SEGUIR.

A).- ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.- "LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS ES EL ÓRGANO SUPREMO DE LA SOCIEDAD; PODRÁ ACORDAR Y RATIFICAR TODOS LOS ACTOS Y OPERACIONES DE ÉSTA Y SUS RESOLUCIONES SERÁN CUMPLIDAS POR LA PERSONA QUE ELLA MISMA DESIGNA, O A FALTA DE DESIGNACIÓN, POR EL ADMINISTRADOR O POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN" (1).

(1) LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES. ARTÍCULO 178.

b).- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.- TODA AC
TIVIDAD REQUIERE UNA DIRECCIÓN ACERTADA PARA OBTENER BUENOS
RESULTADOS; DICHA DIRECCIÓN DEBE PONERSE A CARGO DE PERSONAS
CON CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS QUE SON LAS QUE VENDRÁN A -
FORMAR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

LAS DECISIONES TOMADAS POR ESTE GRU-
PO DE PERSONAS LLEGARÁN HASTA LOS JEFES DE LOS DIFERENTES DE
PARTAMENTOS A TRAVÉS DEL ÓRGANO SUPERIOR YA DENTRO DEL NEGO-
CIO EN SÍ, LA GERENCIA, DE LA QUE HABLAMOS ENSEGUIDA.

c).- GERENCIA.- ES EL ÓRGANO EJECUTIVO -
MÁXIMO YA DENTRO DEL NEGOCIO, QUE COMO DIJIMOS ANTERIORMENTE
ESTÁ SUPEDITADO AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y A LA ASAMBLEA
DE ACCIONISTAS. TAMBIÉN PODRÍAMOS DECIR QUE ESTÁ SUPERVISA-
DO POR EL AUDITOR EXTERNO.

ES EL ENCARGADO DE PLANEAR Y VELAR -
NO POR EL ESTABLECIMIENTO MISMO, SINO MÁS BIEN, POR LA EJECU-
CIÓN DE LAS POLÍTICAS IMPLANTADAS EN LA EMPRESA PARA EL BUEN
FUNCIONAMIENTO DE LA MISMA. ES EN SÍ, EL ÓRGANO COORDINADOR
DE LOS ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN, DE TAL MANERA QUE SUS ES-
FUERZOS Y CAPACIDAD SE APROVECHEN AL MÁXIMO. DICHA LABOR LA
DESARROLLA EN FORMA NORMAL, SISTEMÁTICA Y CONSTANTE.

2.- DEPARTAMENTOS PRINCIPALES.

ENSEGUIDA TRATAREMOS NO DE DETALLAR, SINO DE

ESTABLECER LAS FUNCIONES PRINCIPALES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS.

A).- GERENTE DE OPERACIÓN.

PODEMOS DECIR QUE ES LA DEPENDENCIA ENCARGADA DE EJECUTAR Y CONTROLAR LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA QUE TIENE POR OBJETO LA REALIZACIÓN DE SUS FUNCIONES TÍPICAS, ES DECIR, AQUELLAS QUE ESTÉN ÍNTIMAMENTE VINCULADAS CON LA REALIZACIÓN DEL OBJETIVO.

DESDE LUEGO SERÁ EL QUE TENGA UN CONTACTO MÁS DIRECTO CON LOS CLIENTES PUESTO QUE ESTARÁ AL TANTO SOBRE - LOS DIFERENTES PROYECTOS Y PRESUPUESTOS, SUS MODIFICACIONES, APROBACIÓN, ETC. ADEMÁS VIGILARÁ LA EFICIENCIA DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS, ALMACÉN Y PERSONAL, PERO SOBRE TODO ESTARÁ EN CONSTANTE CONTACTO CON LOS JEFES DE LAS DIFERENTES OBRAS EN CONSTRUCCIÓN, A LOS QUE DEBERÁ MANTENER MUY VIGILADOS PARA VER SI SE AJUSTAN AL PROYECTO Y PRESUPUESTO DE CADA OBRA CONFORME VAYAN ÉSTAS AVANZANDO.

A').- PROYECTOS Y PRESUPUESTOS. COMPETE A ESTA SECCIÓN INTERPRETAR LOS REQUISITOS Y NECESIDADES DE CADA - - CLIENTE PARA HACER PRIMERO LO QUE SE LLAMA UN ANTE-PROYECTO, O SEA, UN PROYECTO SIN ENTRAR EN MUCHO DETALLE, PARA LUEGO - DISCUTIRLO CON EL CLIENTE Y MODIFICARLO CONFORME A SU VOLUNTAD. GENERALMENTE SE HAGEN VARIOS ANTE-PROYECTOS Y SOBRE EL QUE MÁS SE APROXIMA A LO QUE EL CLIENTE NECESITA SE HAGEN -

LAS MODIFICACIONES NECESARIAS Y LUEGO EL PROYECTO Y PRESUPUESTO DEFINITIVOS. AL HACER EL ANTE-PROYECTO TAMBIÉN SE HACE UN PRESUPUESTO APROXIMADO, PARA QUE EL CLIENTE SE FORME UNA IDEA DE LO QUE MÁS O MENOS COSTARÍA LO QUE ÉL DESEA.

MUCHAS CONSTRUCTORAS NO CUENTAN CON ESTE DEPARTAMENTO DE QUE HABLAMOS POR LO COSTOSO QUE RESULTA MANTENERLO Y PARA SUSTITUIRLO RECURREN A DESPACHOS ESPECIALIZADOS EN LA MATERIA O A LOS INGENIEROS QUE ELLA MISMA OCUPA, DESIGNANDO CADA TRABAJO A DOS O TRES INGENIEROS, DE ACUERDO CON SUS APTITUDES.

B¹).- DEPARTAMENTO DE COMPRAS. LA IMPORTANCIA DE ESTE DEPARTAMENTO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL ESTRIBA SOBRE TODO EN LA POSIBILIDAD DE BAJAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN, AL ADQUIRIR LAS MATERIAS PRIMAS A LOS PRECIOS MÁS BAJOS QUE SE PUEDAN OBTENER Y AUNQUE EN UN LUGAR MENOS IMPORTANTE, TAMBIÉN SE APLICA ESTA POSIBILIDAD A LAS COMPRAS DE CUALQUIER OTRO ARTÍCULO COMO REFACCIONES, MUEBLES, ENSERES, PAPELERÍA, ETC., PARA BAJAR LOS COSTOS GENERALES DE OPERACIÓN.

LOS AUTORES MAYNARD, WEIDLER Y BURLEY, AFIRMAN QUE "EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES, LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS AUMENTA EN PROPORCIÓN DIRECTA DEL VALOR DE LAS MATERIAS PRIMAS PARA EL VALOR DE LOS ARTÍCULOS TERMINADOS" (1).

(1) MAYNARD, WEIDLER AND BURLEY.- OP. CIT. PÁG. 373.

LAS FUNCIONES BÁSICAS DE ESTE DEPARTAMENTO "INCLUYEN ENTRE OTRAS COSAS, MANTENER CONTACTO CON LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO, OBTENIENDO AL MISMO TIEMPO INFORMACIÓN DE PRECIOS YA SEA A TRAVÉS DE CORRESPONDENCIA, O POR MEDIO DE ENTREVISTAS; OBTENDRÁ PROMESA DE LAS FECHAS DE ENVÍO Y SITUACIÓN; FORMULARÁ ÓRDENES DE COMPRA" (2).

DE ACUERDO CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO, LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS SERÁN LAS SIGUIENTES:

B¹-1).- RECIBIR Y DAR TRÁMITE A LAS REQUISICIONES DE COMPRA EXPEDIDAS POR LOS OTROS DEPARTAMENTOS.

B¹-2).- ESTAR EN CONTACTO CON LOS PROVEEDORES, YA SEA POR CORRESPONDENCIA O ENTREVISTAS TELEFÓNICAS Y PERSONALES.

B¹-3).- LLEVAR UN REGISTRO DE PROVEEDORES.

B¹-4).- BUSCAR NUEVAS FUENTES DE APROVISIONAMIENTO QUE PUEDAN REDUCIR LOS PRECIOS EN LAS MERCANCÍAS COMPRADAS.

(2) GILLESPIE. "ACCOUNTING SYSTEMS. PROCEDURES & METHODS". PRENTICE HALL INC. ENGLEWOOD CLIFF. N. Y. 1957. PÁG. - 457.

B¹-5).- CALCULAR LAS CANTIDADES QUE PERMITAN CONSEGUIR LOS MEJORES PRECIOS.

B¹-6).- EXPEDIR LAS ÓRDENES DE COMPRA O PEDIDOS.

B¹-7).- VERIFICAR LAS ÓRDENES DE COMPRA CON LO RECIBIDO, DE ACUERDO CON LAS "NOTAS DE ENTRADA" QUE EXPIDE EL ALMACENISTA. EN CASOS DE COMPRAS DE MUCHA IMPORTANCIA COMO MAQUINARIA Y REFACCIONES MUY ESPECIALES, TAMBIÉN DEBERÁ VERIFICAR DICHAS ÓRDENES DE COMPRA CON LA MERCANCÍA RECIBIDA FÍSICAMENTE, PARA COMPROBAR QUE ESTÉ DE ACUERDO CON LAS ESPECIFICACIONES REQUERIDAS.

EN LAS EMPRESAS OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO ES MUY FRECUENTE QUE LA COMPRA DE ALGUNOS MATERIALES Y HERRAMIENTA CHICA, USADOS DIRECTAMENTE EN LAS CONSTRUCCIONES, SE DELEGUE A LOS JEFES DE LAS DIFERENTES OBRAS POR LA URGENCIA CON QUE SE REQUIEREN Y PARA APROVECHAR MEJOR EL TIEMPO Y LA MANO DE OBRA; POR EJEMPLO: CEMENTO, ARENA, PLOMADAS, MARTILLOS, DESARMADORES, PLOMERÍA, MADERA PARA CIMBRAS, ETC. DESDE LUEGO, EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROVEERÁ A LOS DIFERENTES JEFES DE OBRA DE UNA LISTA DE LOS PROVEEDORES MÁS INDICADOS Y TENDRÁ QU ESTÁRSELA REFORMANDO CONSTANTEMENTE AL ESTAR BUSCANDO NUEVAS FUENTES DE APROVISIONAMIENTO.

o²).- ALMACÉN. AUNQUE COMUNMENTE SE

INSTALA UN ALMACÉN PROVISIONAL EN CADA UNA DE LAS OBRAS PARA CONTROLAR TODOS LOS MATERIALES Y ARTÍCULOS UTILIZADOS DIRECTAMENTE EN LA CONSTRUCCIÓN, ASÍ COMO LA HERRAMIENTA, MAQUINARIA, ETC., ASIGNADA A CADA UNA DE ELLAS, SE REQUIERE DE UN ALMACÉN GENERAL PARA CENTRALIZAR EL CONTROL DE TODAS LAS ADQUISICIONES HECHAS POR EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, CON EXCEPCIÓN DE LA MAYOR PARTE DE LOS MATERIALES COMO SON: EL CONCRETO, LA ARENA, EL CEMENTO, LADRILLO, ETC., QUE POR LO GENERAL SE RECIBEN EN LAS OBRAS DIRECTAMENTE DE LOS PROVEEDORES.

LAS FUNCIONES DE DICHO DEPARTAMENTO SERÁN:

c-1).- MANTENIMIENTO DE EXISTENCIAS MÍNIMAS. SE DETERMINAN PREVIAMENTE CANTIDADES MÍNIMAS NECESARIAS, PARA EVITAR DEMORAS EN EL CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS A LAS UNIDADES.

c-2).- SOLICITUDES AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS. CUANDO LAS EXISTENCIAS DE DETERMINADO ARTÍCULO FUERAN INFERIORES AL MÍNIMO ESTABLECIDO O CUANDO A JUICIO DEL ALMACENISTA DEBA ADQUIRIRSE MAYOR CANTIDAD EN VIRTUD DE SER DE ALTA ROTACIÓN, HARÁ SOLICITUD AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

c-3).- LA GUARDA DE LA MAQUINARIA, EQUIPO DE TRANSPORTE Y HERRAMIENTA QUE NO ESTÉ EN USO.

D').- DEPARTAMENTO DE PERSONAL. LAS FUNCIONES QUE CORRESPONDEN A ESTE DEPARTAMENTO SON SIMILARES A LAS QUE DESARROLLAN DEPARTAMENTOS IGUALES EN CUALQUIER OTRA EMPRESA, EN LO QUE SE REFIERE A INGRESO, FALTAS DE ASISTENCIA, VACACIONES Y SEPARACIÓN. SEGÚN W. R. SPRIEGEL, "LA FUNCIÓN PRINCIPAL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL CONSISTE EN A SEGURAR UNA PROVISIÓN SUFICIENTE DE TRABAJADORES Y AYUDAR AL PERSONAL RECTOR A MANTENER RELACIONES SATISFACTORIAS ENTRE LA DIRECCIÓN Y SUS SUBORDINADOS" (1). "UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL BIEN DIRIGIDO ES DE CARÁCTER CONSULTIVO, ESPECIALIZADO Y PRESTA SERVICIO A TODOS LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA" (2).

DADAS LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA QUE TRATAMOS EN ESTE ESTUDIO, PARA PODER CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES NECESITA ADEMÁS DEL DEPARTAMENTO EN SÍ CON SEDE EN LAS OFICINAS CENTRALES, POR LO MENOS DOS PERSONAS EN CADA UNA DE LAS OBRAS QUE SE ENCARGUEN DEL CUMPLIMIENTO DE TODOS LOS ASUNTOS QUE SE REFIERAN A PERSONAL Y PASAR LOS DATOS QUE NECESITA EL DEPARTAMENTO CENTRAL. EN OBRAS NO MUY GRANDES NI MUY DISTANTES UNA DE LA OTRA, ESTAS MISMAS PERSONAS PUEDEN ENCARGARSE DE DICHS ASUNTOS EN VARIAS OBRAS A LA VEZ.

(1) SPRIEGEL, W.R. PRINCIPLES OF BUSINESS ORGANIZATION AND OPERATION. PRENTICE HALL. NEW YORK. 1952. PÁG. 296.

(2) SPRIEGEL, W.R. OP. CIT. PÁG. 296.

ES DE SUPONERSE, QUE LA EXISTENCIA DE ESTE DEPARTAMENTO VÁ EN RELACIÓN CON EL TAMAÑO DE LA EMPRESA, ES DECIR, SE HARÁ NECESARIO CUANDO LA COMPAÑÍA - CONSTRUCTORA SEA DE TAL MAGNITUD, QUE EL NÚMERO DE PERSONAS EMPLEADAS EN ELLA AMERITE DE UN DEPARTAMENTO ESPECIAL PARA - SU CONTROL.

B).- DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA.

"SU OBJETO ES CONTROLAR LAS OPERACIONES - DEL NEGOCIO, DE TAL MANERA QUE ÉSTE OPERE AL MÁXIMO DE SU CAPACIDAD" (1).

EL INSTITUTO DE CONTRALORES NOS PROPORCIONA UNA LISTA DE LAS FUNCIONES GENÉRICAS DE UN CONTRALOR Y A CONTINUACIÓN LAS ENUNCIAMOS PARA PODER OBTENER UNA VISIÓN - DEL CAMPO EN QUE ACTÚA:

"1.- LA INSTALACIÓN Y LA SUPERVISIÓN DE - TODOS LOS REGISTROS DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA.

2.- LA PREPARACIÓN Y LA INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y DE LOS INFORMES.

3.- LA AUDITORÍA CONSTANTE DE TODAS LAS - CUENTAS Y DOCUMENTOS DE LA EMPRESA, CUALQUIERA QUE SEA SU LO

(1) PIERCE JAMES L. CONTROLLERSHIP AND ACCOUNTING. THE CANADIAN CHARTERED ACCOUNTANT. JULIO 1953. PÁG. 7.

CALIZACIÓN.

4.- LA RECOPIACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.

5.- LA RECOPIACIÓN DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN

6.- LA REALIZACIÓN Y LA VALORIZACIÓN DE TODOS LOS INVENTARIOS FÍSICOS.

7.- LA PREPARACIÓN Y LA PRESENTACIÓN DE LOS PAGOS DE LOS IMPUESTOS Y LA SUPERVISIÓN DE TODOS LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON ÉSTOS.

8.- LA PREPARACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS INFORMES Y REGISTROS ESTADÍSTICOS.

9.- LA PREPARACIÓN, COMO DIRECTOR DE PRESUPUESTOS, EN UNIÓN DE OTROS FUNCIONARIOS Y JEFES DE DEPARTAMENTO, DEL PRESUPUESTO ANUAL QUE CUBRE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA PARA SU PRESENTACIÓN AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O A LA JUNTA DE DIRECTORES, ANTES DE LA INICIACIÓN DEL AÑO FISCAL. LA AUTORIDAD DEL CONTRALOR PARA VETAR LAS COMISIONES O GASTOS QUE NO SE HAYAN AUTORIZADO POR EL PRESUPUESTO, DEBE FIJARLA DE VEZ EN CUANDO LA JUNTA DE DIRECTORES DE LA EMPRESA O, EN SU DEFECTO, EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

10.- LA DETERMINACIÓN O MÁS BIEN LA AVERIGUACIÓN NORMAL DE QUE TODAS LAS PROPIEDADES DE LA EMPRESA SE

HALLAN DEBIDA Y ADECUADAMENTE ASEGURADAS.

11.- LA INICIACIÓN, LA PREPARACIÓN Y LA EX PEDICIÓN DE PRÁCTICAS NORMALES RELACIONADAS CON TODOS LOS ASUNTOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTABILIDAD Y LA COORDINACIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA, INCLUYENDO LOS MÉTODOS, INFORMES, REGISTROS Y PROCEDIMIENTOS DE OFICINA Y BUROCRÁTICOS.

12.- EL MANTENIMIENTO DE REGISTROS ADECUADOS DE LAS INVERSIONES AUTORIZADAS Y LA DETERMINACIÓN DE TODAS LAS SUMAS GASTADAS EN ESTE RESPECTO, EN CORRESPONDENCIA CON LAS CANTIDADES ASIGNADAS.

13.- LA DETERMINACIÓN DE QUE LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS CUBIERTAS POR ACTAS DE LA JUNTA DE DIRECTORES O CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y POR LA COMISIÓN EJECUTIVA SE HAN REALIZADO Y REGISTRADO DE MANERA ADECUADA.

14.- EL MANTENIMIENTO DE REGISTROS ADECUA DOS DE TODOS LOS CONTRATOS Y DE TODOS LOS ARRIENDOS.

15.- LA APROBACIÓN DEL PAGO (O REFRENDO), DE TODOS LOS CHEQUES, PAGARÉS Y OTROS INSTRUMENTOS NEGOCIABLES DE LA EMPRESA QUE HAN SIDO FIRMADOS POR EL TESORERO O POR AQUELLOS QUE DESIGNA DE VEZ EN CUANDO EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

16.- EL EXAMEN DE TODAS LAS GARANTÍAS PARA EL RETIRO DE VALORES DE LAS CAJAS FUERTES DE LA EMPRESA Y LA

DETERMINACIÓN DE QUE LOS RETIROS SE EFECTÚAN DE CONFORMIDAD CON LOS ESTATUTOS Y REGLAMENTACIONES ESTABLECIDAS PERIÓDICAMENTE POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

17.- LA PREPARACIÓN O LA APROBACIÓN DE LOS REGLAMENTOS O PRÁCTICAS NORMALES NECESARIAS PARA ASEGURARSE DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ÓRDENES O REGLAMENTACIONES EXPEDIDAS POR LOS ORGANISMOS DEL GOBIERNO DEBIDAMENTE CONSTITUIDOS" (1).

EN RESUMEN PODEMOS DECIR QUE LA FUNCIÓN - DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA ES LA DE CONOCER LA EMPRESA EN SU CONJUNTO, ES DECIR, EL DESARROLLO DE ELLA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE EFECTIVIDAD EN GENERAL. EL CONTRALOR ES RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS Y PRONÓSTICOS ECONÓMICOS, DE ESTUDIOS ESPECIALES PARA TOMAR CIERTAS DECISIONES, DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA Y DEL SISTEMA DE COMPROBACIÓN INTERNA. ES TAMBIÉN EN GENERAL EL RESPONSABLE DE LA CONTABILIDAD Y DE LA PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES QUE DE ELLA SE DERIVEN, TANTO PARA LA ADMINISTRACIÓN COMO PARA EL GOBIERNO, ASÍ COMO, LA RECOPIACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y DE LA SUPERVISIÓN Y VALORACIÓN DE LOS INVENTARIOS FÍSICOS.

BAJO LAS ÓRDENES Y RESPONSABILIDAD DEL - CONTRALOR ESTARÁN LAS SECCIONES DE CAJA GENERAL, FINANZAS, -

(1). NEUNER JOHN J.W. AND NEUNER ULRICH J. ACCOUNTING SYSTEMS. INTERNATIONAL TEXTBOOK Co. SCRANTON. PENN. 1955. PÁG. 12.

CONTROL DE MAQUINARIA Y CONTABILIDAD.

A¹).- CAJA GENERAL. Es LA SECCIÓN ENCARGADA DEL MANEJO DEL DINERO, DESDE EL MOMENTO DE SU RECEPCIÓN HASTA LA ENTREGA DEL MISMO PARA SER DEPOSITADO EN EL BANCO.

MANEJARÁ UN FONDO DE CAJA CHICA PARA CUBRIR AQUELLOS GASTOS DE POCA CUANTÍA Y REEMBOLSARÁ DICHO FONDO, ASÍ COMO LOS QUE TENDRÁN LAS OBRAS, PREVIA AUTORIZACIÓN DE LAS PERSONAS INDICADAS PARA ELLO.

B¹).- FINANZAS. COMPETE A ESTA SECCIÓN EL ESTUDIO DE LOS PROBLEMAS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA, MEDIANTE EL CUAL SE TOMAN DECISIONES SOBRE POLÍTICAS DE EXPANSIÓN, DE DIVIDENDOS, DE FINANCIAMIENTO, ETC. EN CONCRETO PODEMOS DECIR QUE LAS FUNCIONES DE ESTE DEPARTAMENTO SON LAS SIGUIENTES:

- 1) LOGRAR ECONOMÍAS EN LA UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS.
- 2) INVERTIR LOS EXCEDENTES DE EFECTIVO.
- 3) ESTUDIAR LA CIRCULACIÓN DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.
- 4) DESCRIBIR EL ASPECTO FINANCIERO DE PLANES O PROYECTOS.
- 5) RECOMENDAR LOS LÍMITES ADECUADOS DE PASIVO.

6) DESARROLLAR RELACIONES CON LAS FUENTES DE CRÉDITO.

7) APROBACIÓN Y ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO CON LOS CLIENTES.

c¹).- CONTROL DE MAQUINARIA. ESTÁ BAJO LA RESPONSABILIDAD DE ESTA SECCIÓN EL CONTROL DE TODO EL EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN CON QUE CUENTA LA COMPAÑÍA, EL CUAL LO PODEMOS CLASIFICAR EN LA FORMA SIGUIENTE:

c¹-1).- HERRAMIENTA, EJEMPLO: PALAS, PICOS, TALADROS, ETC.

c¹-2).- EQUIPO MENOR, TALES COMO LAS CARRETILLAS, VOGUES, PULIDORAS, ETC.

c¹-3).- MAQUINARIA, EJEMPLO: TRACTORES, - COMPRESORAS, MOTORES ESTACIONARIOS, ESCREPAS, CAMIONES DE - VOLTEO, ETC.

c¹-4).- EQUIPO DE TRANSPORTE.

EL CONTROL DE DICHO EQUIPO CONSISTIRÁ EN DISTRIBUIRLO ENTRE LAS OBRAS, ESTABLECER LAS DIFERENTES CUOTAS QUE SE LES CARGARÁN A ÉSTAS POR SU USO (DEPRECIACIÓN), Y POR EL MANTENIMIENTO DEL MISMO.

LA IMPORTANCIA DE ESTE DEPARTAMENTO DEPENDERÁ DEL VOLUMEN DE EQUIPO CON QUE CUENTA LA EMPRESA

Y DEL CONTROL QUE SE DESEE TENER SOBRE EL MISMO.

D¹).- CONTABILIDAD. LAS FUNCIONES DE ESTA SECCIÓN SON LAS DE DISEÑO DE LOS MÉTODOS Y SISTEMAS DE REGISTRO Y CONTROL INTERNO, LA COMPILACIÓN DE LOS DATOS PARA LLEVAR A CABO DICHOS REGISTROS Y LA EMISIÓN DE LOS REPORTE Y ESTADOS FINANCIEROS EN EL TIEMPO Y FORMA REQUERIDOS. EN ESTA SECCIÓN SE CONCENTRARÁN LOS DATOS DE TODOS Y CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA Y DE LAS OBRAS QUE ESTÁN EN PROCESO.

BAJO SUS ÓRDENES Y RESPONSABILIDAD ESTÁN LAS SECCIONES DE REVISIÓN DE FACTURAS Y COSTOS.

D¹-1).- REVISIÓN DE FACTURAS. COMO SU NOMBRE LO INDICA SE ENCARGARÁ DE RECIBIR Y REVISAR LAS FACTURAS POR LAS COMPRAS HECHAS TANTO POR EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS COMO POR LOS INGENIEROS JEFES DE LAS DISTINTAS OBRAS, REGISTRARLAS Y LUEGO PASARLAS A CONTRALORÍA DONDE SE DETERMINARÁ LA FECHA DE SU PAGO.

D¹-2).- COSTOS. ESTA SECCIÓN SE ENCARGARÁ PRÁCTICAMENTE, NO DE DETERMINAR LAS DIFERENTES PARTIDAS QUE INTEGRARÁN EL COSTO DE CADA OBRA, SINO DE FORMULAR CON BASE EN LOS REGISTROS CONTABLES LAS LIQUIDACIONES PERIÓDICAS Y FINALES QUE SE PRESENTARÁN A LOS CLIENTES PARA SU COBRO CONFORME VAYA AVANZANDO LA CONSTRUCCIÓN Y AL TERMINARLA, RESPECTIVAMENTE.

Pasta Lima

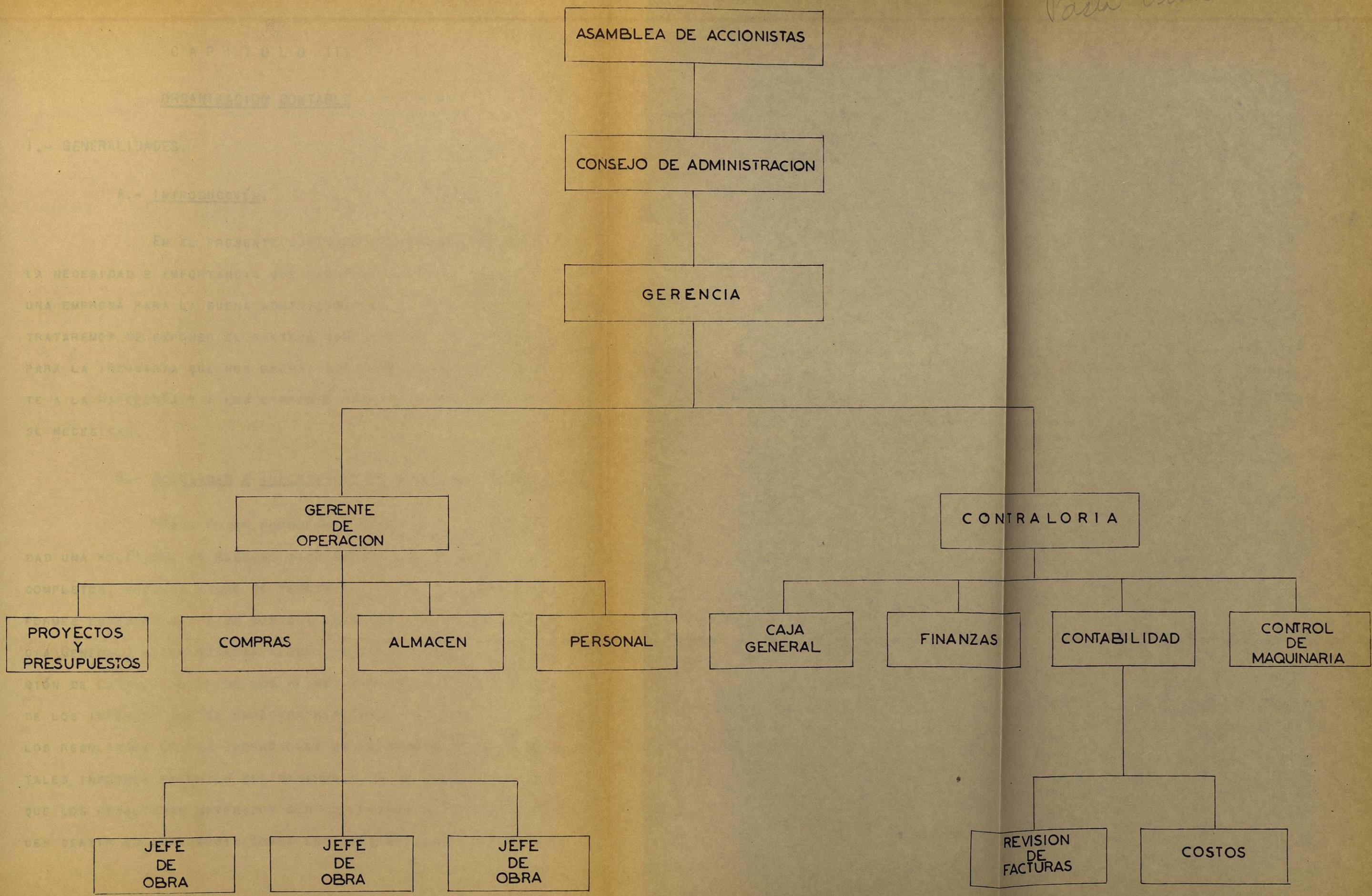


Fig. Nº 1

C A P Í T U L O I I I

ORGANIZACION CONTABLE

I.- GENERALIDADES.

A.- INTRODUCCIÓN.

EN EL PRESENTE CAPÍTULO TRATAREMOS BREVEMENTE LA NECESIDAD E IMPORTANCIA QUE TIENE EL SISTEMA CONTABLE DE UNA EMPRESA PARA LA BUENA ADMINISTRACIÓN DE ÉSTA, Y LUEGO - TRATAREMOS DE EXPONER EL SISTEMA CONTABLE QUE HEMOS ELEGIDO PARA LA INDUSTRIA QUE NOS OCUPA; REFIRIÉNDONOS PRINCIPALMENTE A LA PAPELERÍA Y A LOS LIBROS O REGISTROS CONTABLES QUE - SE NECESITAN.

B.- NECESIDAD E IMPORTANCIA DE UN SISTEMA CONTABLE.

"PARA PODER FORMULAR Y DETERMINAR CON SEGURIDAD UNA POLÍTICA, ES PRECISO DISPONER DE UNA SERIE DE DATOS COMPLETOS, SEGUROS Y QUE SE TENGAN A LA MANO. TODOS LOS INFORMES ESTADÍSTICOS Y DE CONTABILIDAD QUE LLEGAN A LA GERENCIA GENERAL, DEBEN GUARDAR ALGUNA RELACIÓN CON LA FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA O DE LOS PLANES PARA EL FUTURO. MUCHOS DE LOS INFORMES SON DE CARÁCTER HISTÓRICO, YA QUE INDICAN - LOS RESULTADOS DE LAS OPERACIONES EN EL PASADO; NO OBSTANTE, TALES INFORMES INFLUYEN DECISIVAMENTE EN EL FUTURO, PUESTO - QUE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS PLANES ANTERIORES, HAGEN SENTIR SU INFLUENCIA SOBRE LOS NUEVOS PLANES QUE SE TRA-

CEN" (1).

C.- DEFINICIÓN.

NEUNER Y NEUNER NOS DEFINEN EL SISTEMA CONTABLE COMO "UNA ORGANIZACIÓN DE FORMAS, REGISTROS E INFORMES, ÍNTIMAMENTE COORDINADOS PARA FACILITAR LA ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO A TRAVÉS DE DETERMINAR LA INFORMACIÓN BÁSICA Y NECESARIA" (2).

D.- REQUISITOS DE UN SISTEMA CONTABLE.

LOS FACTORES ESENCIALES Y NECESARIOS EN TODOS LOS SISTEMAS CONTABLES SON LOS SIGUIENTES:

"1.- UNA SERIE DE FORMAS IMPRESAS TALES - COMO FACTURAS, PÓLIZAS, CHEQUES E INFORMES, QUE SON USADOS AL ESTABLECER CIERTOS SISTEMAS CONTABLES Y RUTINAS DE OFICINA Y LOS CUÁLES SON LAS BASES PARA HACER LOS REGISTROS CONTABLES.

2.- UNA SERIE DE LIBROS O SUSTITUTOS DE LOS MISMOS, EN LOS QUE SE HACEN LOS ASIENTOS INICIALES DE ESOS REGIS- -

(1) PATON, W.A. MANUAL DEL CONTADOR. UTEHA. MÉXICO, 1A. RE-IMPRESIÓN. 1947. PÁG. 1218.

(2) NEUNER AND NEUNER. OP. CIT. PÁG. 1.

TROS. ESTOS LIBROS SON EL GRAN NÚMERO DE DIARIOS QUE SE USAN.

- 3.- UNA SERIE DE MAYORES EN LOS CUALES SE CONCENTRA LA INFORMACIÓN REGISTRADA - EN LOS DIARIOS BAJO ENCABEZADOS POR - CUENTAS.
- 4.- UNA SERIE DE INFORMES Y ESTADOS, COMO LA BALANZA DE COMPROBACIÓN, RESÚMENES DE LOS MAYORES, ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y BALANCE GENERAL.
- 5.- UNA SERIE DE OPERACIONES DE OFICINA - QUE DEBEN SER EJECUTADAS EN EL REGISTRO DE LA INFORMACIÓN CONTABLE EN FORMAS, DIARIOS Y MAYORES Y EN LA FORMULACIÓN DE INFORMES Y ESTADOS. LAS - MÁS COMUNES DE ESTAS OPERACIONES SON LA ESCRITURA, REPRODUCCIÓN, CÁLCULO, - LISTADO, SELECCIÓN Y LA TRANSFERENCIA Y COMPROBACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN - FORMAS O EN LOS LIBROS O REGISTROS - CONTABLES.
- 6.- UN AUMENTO DEL USO DE MÁQUINAS Y EQUIPO PARA FACILITAR EL TRABAJO, DISMINUIR EL COSTO DE OPERACIÓN Y REDUCIR LA

POSIBILIDAD DE ERRORES..." (1).

II.- SISTEMA CONTABLE ELEGIDO.

A.- GENERALIDADES.

SE PUEDE AFIRMAR QUE TANTO EL SISTEMA COMO LOS PROCEDIMIENTOS CONTABLES DEBEN ADAPTARSE A LAS CARACTERÍSTICAS Y FINALIDADES ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA. EN ESTAS CONDICIONES, CREEMOS QUE EL SISTEMA DE "PÓLIZAS CON DOS REGISTROS," QUE ES EL QUE HEMOS ESCOGIDO, SEA EL MÁS ADAPTABLE A LAS CARACTERÍSTICAS Y FINALIDADES DE LA INDUSTRIA OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO.

B.- BREVE EXPLICACIÓN DEL SISTEMA.

EL SISTEMA DE PÓLIZAS CON DOS REGISTROS, CONSISTE EN EL ESTABLECIMIENTO DE DOS JUEGOS DE PÓLIZAS:

a).- PÓLIZAS DE CAJA.- EN DICHS DOCUMENTOS SE CONTROLAN Y CONTABILIZAN CLASIFICADAMENTE TODAS AQUELLAS OPERACIONES EN LAS QUE SE INVOLUCREN MOVIMIENTOS DE EFECTIVO.

b).- PÓLIZAS DE DIARIO.- EN ELLAS SE COMPREN-
DEN TODAS AQUELLAS OPERACIONES DIVERSAS O VIRTUALES, ES DECIR, SIN MOVIMIENTOS DE -

(1) NEUNER AND NEUNER. OP. CIT. PÁG. 2.

EFFECTIVO.

DE AHÍ QUE SEA NECESARIO ABRIR DOS REGISTROS DE PÓLIZAS, ES DECIR, DOS DIARIOS TABULARES: UNO PARA EL REGISTRO DE LAS PÓLIZAS DE CAJA Y OTRO PARA LAS PÓLIZAS DE DIARIO.

ADEMÁS SE LLEVARÁ UN DIARIO GENERAL CONTINENTAL EN EL CUAL SE ANOTARÁN LAS CONCENTRACIONES DE CADA UNO DE LOS REGISTROS DE PÓLIZAS MENCIONADOS EN EL PÁRRAFO ANTERIOR.

1.- PÓLIZAS DE CAJA.

LA FORMA DE ESTA PÓLIZA, ES IGUAL A LAS DE DIARIO QUE VEREMOS MÁS ADELANTE. SE EXPIDE UNA PÓLIZA DIARIA EN LA CUAL SE CONCENTRA EL MOVIMIENTO DE EFECTIVO HABIDO DURANTE EL DÍA, TANTO DE ENTRADAS COMO DE SALIDAS.

LAS PARTIDAS DE DEBE SERÁN AQUELLAS CUENTAS QUE ORIGINARON SALIDAS DE EFECTIVO, MÁS EL TOTAL DE ENTRADAS; EN CAMBIO EN EL HABER TENDREMOS AQUELLAS CUENTAS QUE FUERON CAUSA DE ENTRADAS DE EFECTIVO, MÁS EL TOTAL DE SALIDAS. SI EL CARGO O CRÉDITO A UNA CUENTA ESTÁ FORMADO POR VARIOS CONCEPTOS, DESPUÉS DEL TÍTULO DE ÉSTA DEBERÁ IR UNA RELACIÓN DETALLADA DE DICHS CONCEPTOS EN LA COLUMNA DE PARCIAL.

LA FUNCIÓN DEL CAJERO ES EN PRINCIPIO RECIBIR EFECTIVO Y PAGAR CON CHEQUE, PERO NO DEBE INTERVENIR PARA NA

DA EN LA FORMULACIÓN DE LAS PÓLIZAS DE CAJA, SINO QUE ÉSTAS SERÁN HECHAS POR PERSONA DISTINTA CON BASE EN LOS COMPROBANTES QUE RECIBA DE AQUEL.

2.- PÓLIZAS DE DIARIO.

COMO YA SE DEJÓ ESTABLECIDO ANTERIORMENTE, EN LAS PÓLIZAS DE DIARIO SE LISTARÁN TODAS AQUELLAS OPERACIONES EN LAS QUE NO INTERVIENE EL EFECTIVO.

LA OPERACIÓN DEL SISTEMA SE EFECTÚA MEDIANTE -
LOS SIGUIENTES TRÁMITES:

A).- SE CLASIFICAN LOS DATOS DEL COMPROBANTE ORIGINAL PRECISÁNDOSE QUÉ CUENTAS VAN A AFECTARSE Y EN QUÉ SENTIDO, ANOTANDO EN LOS COMPROBANTES EL NÚMERO DE LA PÓLIZA EN QUE QUEDARÁN REGISTRADOS Y EL NÚMERO PROGRESIVO DE CADA COMPROBANTE, EL CUAL SE ANOTARÁ A SU VEZ EN CADA RENGLÓN DE LA PÓLIZA COMO REFERENCIA Y PARA SU FÁCIL LOCALIZACIÓN.

B).- SE FORMULA LA PÓLIZA ANOTANDO EN ELLA EL SÍMBOLO NUMÉRICO DE LAS CUENTAS Y SUBCUENTAS. DEBE FORMULARSE CON UNA COPIA, ANEXÁNDOSE AL ORIGINAL LOS COMPROBANTES RESPECTIVOS.

- c).- UNA VEZ FORMULADA SE REVISARÁ POR EL CONTADOR, QUIEN PASARÁ EL DUPLICADO A LA PERSONA ENCARGADA DEL REGISTRO PARA SU ANOTACIÓN EN EL MISMO. EL ORIGINAL, QUE LLEVA ANEXO LOS COMPROBANTES, SE ENTREGA AL ENCARGADO DE LOS AUXILIARES PARA CORRER LOS ASIENTOS EN ÉSTOS.
- d).- UNA VEZ REALIZADOS LOS PASOS ANTERIORES, SON ARCHIVADOS TANTO LOS ORIGINALES COMO LOS DUPLICADOS.
- e).- AL TERMINAR CADA HOJA DEL REGISTRO DE PÓLIZAS SE DEBEN COMPROBAR LAS SUMAS DEL DEBE Y HABER PARA EVITAR ERRORES. AL FINAL DEL MES SE SUMAN LAS COLUMNAS DEL REGISTRO; SE HACE EL ANÁLISIS DE LA SECCIÓN DE VARIAS CUENTAS, ANOTÁNDOLO AL CALGE DE ELLA Y SE OBTIENEN LOS SALDOS AL DÍA ÚLTIMO DEL MES.
- f).- EL TOTAL DEL MOVIMIENTO MENSUAL DE LAS CUENTAS TANTO DEUDORAS COMO ACREEDORAS SE PASA AL DIARIO GENERAL, DE DONDE SE OBTENDRÁN LOS MOVIMIENTOS QUE HAN DE PASARSE AL MAYOR Y DE ALLÍ EN ADELANTE, COMO EN CUALQUIER OTRO SISTEMA, HASTA LA FORMULA-

CIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

3.- FORMA DE LA PÓLIZA. (F-1).

LAS PÓLIZAS TANTO DE CAJA COMO DE DIARIO, DEBEN CONTENER LOS SIGUIENTES DATOS:

- 1.- NOMBRE DE LA EMPRESA.
- 2.- NÚMERO DE LA PÓLIZA.
- 3.- MENCIÓN DE SER PÓLIZA Y DE QUE CLASE.
- 4.- FECHA.
- 5.- COLUMNA PARA NÚMERO DE CUENTA Y SUB-CUENTA
- 6.- ESPACIO PARA CONCEPTO.
- 7.- COLUMNAS PARA IMPORTE: PARGIAL, DEBE, HABER.
- 8.- ESPACIO AL CALCE PARA: HECHA POR; REVISADA. POR; REGISTRADA POR; AUTORIZADA POR.

SE DISTINGUIRÁN SOLO POR EL COLOR: LA PÓLIZA DE DIARIO SERÁ BLANCA Y LA DE CAJA AZUL.

4.- SISTEMA DE REGISTRO MECANIZADO.

DADOS LOS ADELANTOS Y VENTAJAS QUE LA CONTABILIDAD MECANIZADA HA VENIDO PRESENTANDO PARA LAS EMPRESAS, LO MÁS PROBABLE ES QUE EN COMPAÑÍAS CONSTRUCTORAS YA DE ALGUNA MAGNITUD SE LLEVE LA CONTABILIDAD MEDIANTE ALGÚN SISTEMA MECÁNICO. TAL SITUACIÓN NO ES PARA TENER QUE HACERLE UNA MODIFICACIÓN DE FONDO AL SISTEMA ANTERIORMENTE PROPUESTO, PERO -

SÍ TENDRÍAN QUE HACERSE ALGUNOS CAMBIOS, FUNDAMENTALMENTE A LA PAPELERÍA DEL DIARIO GENERAL, DEL MAYOR Y A LA DE LOS AUXILIARES.

III.- CATALOGO DE CUENTAS.

1.- ACTIVO.

11.- CIRCULANTE.

1101.- FONDOS FIJOS.

01.- OFICINA MATRIZ.

02.- OBRA No. 1.

03.- OBRA No. 2.

1102.- BANCOS.

01.- BANCO A.

02.- BANCO B.

1103.- CLIENTES.

01.- POR OBRAS A PRECIO ALZADO.

02.- POR OBRAS EN ADMINISTRACIÓN.

1104.- DEUDORES DIVERSOS.

01.- FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS.

02.- DIVERSOS.

1105.- DOCUMENTOS POR COBRAR.

1106.- ALMACÉN DE ARTÍCULOS Y MATERIALES
(1).

1107.- PAGOS ANTICIPADOS.

01.- ANTICIPOS A PROVEEDORES.

02.- PAPELERÍA Y ÚTILES DE ESCRITORIO.

03.- SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO.

04.- IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO.

05.- INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO.

06.- DIVERSOS.

12.- INVERSIONES A LARGO PLAZO.

1201.- INVERSIONES EN VALORES.

1202.- INVERSIONES EN INMUEBLES.

13.- FIJO.

1301.- TERRENOS.

1302.- EDIFICIOS.

1303.- MAQUINARIA Y EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN.

1304.- EQUIPO DE TRANSPORTE.

1305.- HERRAMIENTA Y EQUIPO MENOR.

1306.- MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA.

14.- DIFERIDO.

1401.- GASTOS DE ORGANIZACIÓN.

1402.- GASTOS DE INSTALACIÓN.

1403.- CONCURSOS Y PROYECTOS.

2.- PASIVO.

21.- CIRCULANTE.

2101.- PROVEEDORES.

2102.- DOCUMENTOS POR PAGAR.

2103.- SALARIOS DEVENGADOS POR PAGAR.

2104.- ACREEDORES DIVERSOS.

2105.- IMPUESTOS POR PAGAR.

01.- CÉDULA II.

02.- UTILIDADES EXCEDENTES.

03.- CÉDULA IV.

04.- IMPUESTO FEDERAL SOBRE INGRESOS MERCANTILES.

05.- IMPUESTO ESTATAL SOBRE INGRESOS MERCANTILES.

06.- SEGURO SOCIAL.

07.- OTROS IMPUESTOS.

2106.- INTERESES COBRADOS POR ANTICIPADO.

22.- A LARGO PLAZO.

2201.- DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO.

3.- CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO.

31.- CIRCULANTE.

3101.- ESTIMACIÓN PARA CUENTAS INCOBRABLES.

3102.- DOCUMENTOS DESCONTADOS.

32.- FIJO.

3201.- DEPRECIACIÓN ACUMULADA S/ EDIFICIOS.

- 3202.- DEPRECIACIÓN ACUMULADA S/ MAQUINARIA Y EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN.
- 3203.- DEPRECIACIÓN ACUMULADA S/ EQUIPO - DE TRANSPORTE.
- 3204.- DEPRECIACIÓN ACUMULADA S/ HERRA- - MIENTA Y EQUIPO MENOR.
- 3205.- DEPRECIACIÓN ACUMULADA S/ MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA.

33.- DIFERIDO.

- 3301.- AMORTIZACIÓN ACUMULADA S/ GASTOS - DE ORGANIZACIÓN.
- 3302.- AMORTIZACIÓN ACUMULADA S/ GASTOS - DE INSTALACIÓN.
- 3303.- AMORTIZACIÓN ACUMULADA S/ CONCUR- SOS Y PROYECTOS.

4.- CAPITAL.

41.- SOCIAL.

4101.- CAPITAL SOCIAL.

42.- SUPERAVIT O DEFICIT.

4201.- RESERVA LEGAL.

4202.- RESERVA PARA REEMPLAZOS Y RETIROS DE EQUIPO.

4203.- RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIO- RES.

4204.- RESULTADOS DEL EJERCICIO.

5.- RESULTADOS.

51.- CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS.

5101.- ESTIMACIÓN DE OBRAS.

5102.- HONORARIOS.

5103.- PRODUCTOS FINANCIEROS.

5104.- OTROS PRODUCTOS.

52.- CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS.

5201.- COSTO DE VENTAS.

5202.- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.

01.- SUELDOS.

02.- PREVISIÓN SOCIAL.

03.- HONORARIOS Y GASTOS LEGALES.

04.- PAPELERÍA Y UTILES DE ESCRITORIO.

05.- SUSCRIPCIÓN Y CUOTAS.

06.- UTILES Y GASTOS DE ASEO.

07.- SEGUROS DE VIDA.

08.- DEPRECIACIÓN.

01.- EDIFICIOS.

02.- MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA.

09.- AMORTIZACIÓN.

01.- GASTOS DE ORGANIZACIÓN.

02.- GASTOS DE INSTALACIÓN.

10.- CORREO, TELÉFONO Y TELÉGRAFO.

11.- GASTOS DE VIAJE.

- 12.- VIÁTICOS Y GASTOS DE REPRESENTACIÓN.
 - 13.- IMPUESTOS DIVERSOS.
 - 14.- GRATIFICACIONES, VACACIONES E INDEMNIZACIONES.
 - 15.- DONATIVOS.
 - 16.- AGUA.
 - 17.- LUZ Y FUERZA.
 - 18.- GAS.
 - 19.- SEGUROS Y FIANZAS.
 - 20.- CONSERVACIÓN Y REPARACIÓN.
 - 01.- EDIFICIOS.
 - 02.- MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA.
 - 21.- VARIOS.
- 5203.- GASTOS DE VENTA.
- 01.- SUELDOS.
 - 02.- PREVISIÓN SOCIAL.
 - 03.- HONORARIOS Y GASTOS LEGALES.
 - 04.- PAPELERÍA Y ÚTILES DE ESCRITORIO.
 - 05.- SUSCRIPCIONES Y CUOTAS.
 - 06.- ÚTILES Y GASTOS DE ASEO.
 - 07.- SEGUROS DE VIDA.
 - 08.- DEPRECIACIÓN.
 - 01.- EDIFICIOS.
 - 02.- MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA.
 - 09.- AMORTIZACIÓN.
 - 01.- GASTOS DE ORGANIZACIÓN.
 - 02.- GASTOS DE INSTALACIÓN.
 - 03.- CONCURSOS Y PROYECTOS.

- 10.- CORREO, TELÉFONO Y TELÉGRAFO.
 - 11.- GASTOS DE VIAJE.
 - 12.- VIÁTICOS Y GASTOS DE REPRESENTACIÓN.
 - 13.- IMPUESTOS DIVERSOS.
 - 14.- GRATIFICACIONES, VACACIONES E INDEMNIZACIONES.
 - 15.- DONATIVOS.
 - 16.- AGUA.
 - 17.- LUZ Y FUERZA.
 - 18.- GAS.
 - 19.- SEGUROS Y FIANZAS.
 - 20.- CONSERVACIÓN Y REPARACIÓN.
 - 01.- EDIFICIOS.
 - 02.- MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA.
 - 21.- PUBLICIDAD.
 - 22.- CASTIGO POR CUENTAS INCOBRABLES.
 - 23.- VARIOS.
 - 5204.- GASTOS FINANCIEROS.
 - 5205.- OTROS GASTOS.
- 6.- CUENTAS DE CONSTRUCCION.
- 61.- DEUDORAS.
 - 6101.- COSTO DE CONSTRUCCIÓN (2).
 - 01.- GASTOS GENERALES.
 - 01.- SUELDOS PERSONAL TÉCNICO.
 - 02.- SUELDOS PERSONAL ADMINISTRATIVO.

- 03.- SUELDOS PERSONAL VIGILANCIA.
- 04.- IMPUESTO SOBRE INGRESOS MERCANTILES.
- 05.- MATERIALES VARIOS.
- 06.- COMBUSTIBLES.
- 07.- EQUIPO DE OFICINA (DEPRECIACION).
- 08.- GASTOS DE INSTALACION.
- 09.- TRANSPORTE (DEPRECIACION).
- 10.- IMPUESTOS DIVERSOS.
- 11.- VARIOS.

02.- EXCAVACION.

- 01.- MANO DE OBRA.
- 02.- MATERIALES Y COMBUSTIBLES.
- 03.- MAQUINARIA (DEPRECIACION).
- 04.- HERRAMIENTA.
- 05.- FLETES Y ACARREOS.
- 06.- ELECTROMOSIS.
- 07.- VARIOS.

03.- CIMBRA.

- 01.- MANO DE OBRA.
- 02.- MATERIALES.
- 03.- MAQUINARIA (DEPRECIACION).

04.- HERRAMIENTA.

05.- MADERA.

06.- VARIOS.

04.- CONCRETO.

01.- FABRICACIÓN.

01.- MANO DE OBRA.

02.- MATERIALES Y COMBUS
TIBLES.

03.- MAQUINARIA (DEPRE-
CIACIÓN).

04.- HERRAMIENTA.

05.- AGREGADOS.

06.- CEMENTO.

07.- VARIOS.

02.- COLOCACIÓN.

01.- MANO DE OBRA.

02.- MATERIALES Y COMBUS
TIBLES.

03.- MAQUINARIA (DEPRE-
CIACIÓN).

04.- HERRAMIENTA.

05.- VARIOS.

05.- FIERRO.

01.- MANO DE OBRA.

02.- MATERIALES Y COMBUSTI- -
BLES.

03.- MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).

04.- HERRAMIENTA.

05.- FIERRO.

06.- SOLDADURA (MATERIALES Y
MANO DE OBRA).

07.- VARIOS.

06.- ALBAÑILERÍA.

01.- MANO DE OBRA.

02.- MATERIALES Y COMBUSTI- -
BLES.

03.- MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).

04.- HERRAMIENTA.

05.- VARIOS.

07.- INSTALACIÓN SANITARIA.

01.- MANO DE OBRA.

02.- MATERIALES Y COMBUSTI- -
BLES.

03.- TUBERÍA.

04.- MUEBLES.

05.- MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).

06.- HERRAMIENTA.

07.- VARIOS.

08.- INSTALACIÓN ELÉCTRICA.

01.- MANO DE OBRA.

- 02.- MATERIALES Y COMBUSTI- -
BLES.
- 03.- TUBERÍA Y ALAMBRADO.
- 04.- MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).
- 05.- HERRAMIENTA.
- 06.- VARIOS.

09.- INSTALACIONES ESPECIALES.

- 01.- MANO DE OBRA.
- 02.- MATERIALES Y COMBUSTI- -
BLES.
- 03.- APARATOS.
- 04.- MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).
- 05.- HERRAMIENTA.
- 06.- VARIOS.

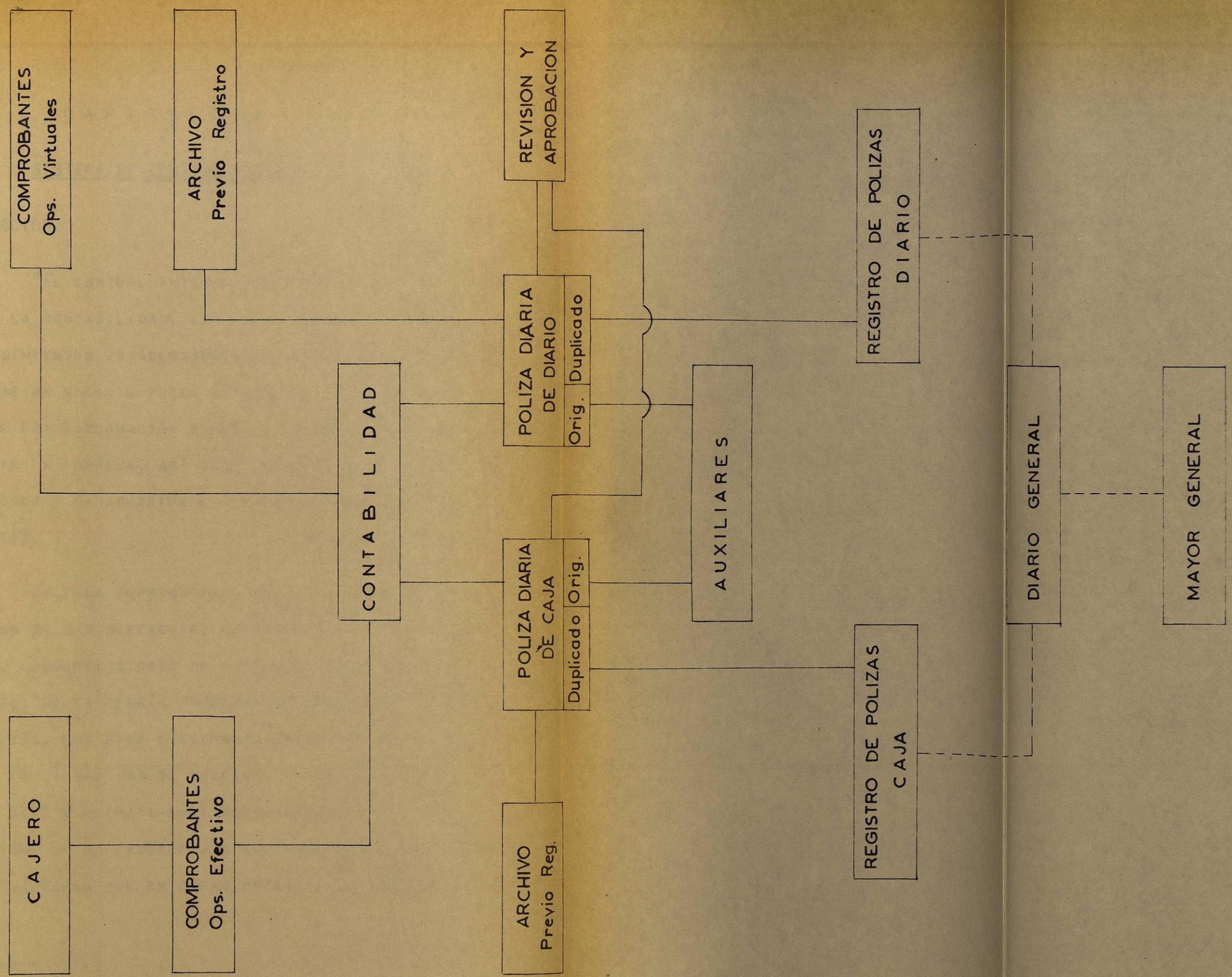
10.- VARIOS.

(1) SE LLEVARÁN TANTAS SUB-CUENTAS COMO ALMACENES PROVISIONALES SE TENGAN EN LAS DIFERENTES OBRAS Y ADEMÁS LA DE ALMACÉN GENERAL.

(2) SE LLEVARÁN TANTAS SUB-CUENTAS COMO OBRAS SE TENGAN EN CONSTRUCCIÓN.

NOTA:- ES CONVENIENTE QUE LAS OBRAS "A PRECIO ALZADO" SE NUMEREN EN FORMA DISTINTA A LAS "POR ADMINISTRACIÓN".

GRAFICA DE OPERACION DEL SISTEMA



PASE DIARIO _____

PASE MENSUAL _____

Fig. Nº 2

C A P I T U L O I V

SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

I.- INTRODUCCION.

"EL CONTROL INTERNO CONSISTE EN UN PLAN COORDIDADO, ENTRE LA CONTABILIDAD, LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS Y LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS, DE TAL MANERA QUE LA ADMINISTRACIÓN DE UN NEGOCIO PUEDA DEPENDER DE ESTOS ELEMENTOS - PARA OBTENER UNA INFORMACIÓN SEGURA, PROTEGER ADECUADAMENTE LOS BIENES DE LA EMPRESA, ASÍ COMO PROMOVER LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES Y LA ADHESIÓN A LA POLÍTICA ADMINISTRATIVA - PRESCRITA" (1).

EN TODA EMPRESA PARA QUE LOS DIVERSOS TRABAJOS O ACTIVIDADES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS O SECCIONES DE ESTOS PUEDAN LLEVARSE A CABO DE UNA MANERA ORDENADA, ES NECESARIO UN JUEGO DE PAPELERÍA INTERNA QUE MEDIANTE UNA ADECUADA COORDINACIÓN, LOS HAGA FUNCIONAR ARMONIOSAMENTE EN TORNO A UNA TAREA EN LA QUE HAN DE TRABAJAR SIMULTÁNEAMENTE. EN - EL PRESENTE CAPÍTULO TRATAREMOS PRECISAMENTE DE LA PAPELERÍA QUE SE REQUIERE EN LA INDUSTRIA A QUE HACEMOS REFERENCIA, SOBRE TODO DE AQUELLAS QUE ES CARACTERÍSTICA EN ESTE TIPO DE - EMPRESA.

(1) GÓMEZ MORFÍN JOAQUÍN. EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. MÉXICO. 3A. EDICIÓN. 1960. PÁG. 17.

II.- TRAMITE DE LAS COMPRAS.

A.- REQUISITO PREVIO.

PARA QUE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PUEDA EMPEZAR A TRAMITAR UNA COMPRA, ES NECESARIO QUE EL DEPARTAMENTO SOLICITANTE LE ENVÍE UNA SOLICITUD DE COMPRA (F-2), EN LA QUE SE ESPECIFICA EL NOMBRE DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE, EL MATERIAL Y LA CANTIDAD QUE SE NECESITA.

B.- FORMAS Y PROCEDIMIENTO.

1.- INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE RECIBIR UNA SOLICITUD DE COMPRA, SE PROCEDERÁ A OBTENER DOS O TRES COTIZACIONES PARA ELEGIR AL PROVEEDOR QUE MÁS CONVenga.

2.- ORDEN DE COMPRA. (F-3).- EN ESTA FORMA SE ESPECIFICARÁN EL NOMBRE, LA CANTIDAD Y EL PRECIO UNITARIO DE LA MERCANCÍA QUE SE SOLICITA AL PROVEEDOR. SE FORMULA EN ORIGINAL Y CUATRO COPIAS, LAS CUALES SE DISTRIBUIRÁN EN LA FORMA QUE MENCIONAMOS A CONTINUACIÓN, UNA VEZ QUE HA SIDO AUTORIZADA:

EL ORIGINAL SE ENVÍA AL PROVEEDOR PARA QUE SURTA LA MERCANCÍA EN EL PLAZO Y CONDICIONES REQUERIDAS.

LA PRIMERA COPIA SE MANDA AL ALMACÉN GENERAL O AL DE LA OBRA QUE HIZO LA SOLICITUD, PARA ENTERARLO DE LA MERCANCÍA QUE ESTÁ PRÓXIMA A RECIBIRSE Y ADEMÁS LE SERVI-

RÁ DE BASE PARA REVISAR LA MERCANCÍA CUANDO LLEGUE A ESTE. EN MUCHAS EMPRESAS LE CORRESPONDE AL PROPIO DEPARTAMENTO DE COMPRAS LA FUNCIÓN DE REVISAR LAS MERCANCÍAS ANTES DE DARLES ENTRADA AL ALMACÉN, PARA VER SI SE AJUSTAN A LO REQUERIDO, - PERO DADAS LAS CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DE LA INDUSTRIA OB JETO DE NUESTRO ESTUDIO DELEGAMOS ESTA FUNCIÓN AL DEPARTAMEN TO DE ALMACÉN. SOLO CUANDO SE TRATE DE MATERIALES MUY ESPE- CIALES O DE MAQUINARIA, ES CONVENIENTE QUE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS O EL DE CONTROL DE MAQUINARIA, SEGÚN CORRESPONDA, SE ENCARGUE DE REVISARLOS.

LA SEGUNDA COPIA SE ENVÍA AL DEPARTAMENTO DE - CONTABILIDAD, SECCIÓN REVISIÓN DE FACTURAS PARA QUE AL LLE- GARLE LAS ENTRADAS A ALMACÉN Y LAS COPIAS DE LAS REMISIONES DE PROVEEDORES, TANTO DEL ALMACÉN GENERAL COMO DE LOS DIFE- RENTES ALMACENES PROVISIONALES INSTALADOS EN LAS OBRAS COMO SE VERÁ POSTERIORMENTE, TENGA CONTRA QUE REVISARLAS, PRINCI- PALMENTE EN LO QUE TOCA A PRECIOS, IMPORTE Y REQUISITOS FIS- CALES, LO CUAL ES MUY IMPORTANTE.

LAS ÚLTIMAS DOS COPIAS SE QUEDAN EN EL DEPARTA MENTO DE ORIGEN PARA QUE AL RECIBIR LAS ENTRADAS A ALMACÉN LAS REVISE CONTRA TALES. CON LA TERCER COPIA FORMARÁ UN AR- CHIVO NUMÉRICO PROGRESIVO DE ORDENES DE COMPRA YA SURTIDAS - POR LOS PROVEEDORES Y LA CUARTA COPIA LA ARCHIVA EN EL LEGA- JO DEL PROVEEDOR QUE CORRESPONDA. AMBAS COPIAS DEBERÁN SER

CANCELADAS CON SELLO FECHADOR ANTES DE SER ARCHIVADAS.

POR TODA COMPRA DE HERRAMIENTA, EXCEPTO LA DE POCO VALOR, DE EQUIPO MENOR COMO SON LAS CARRETILLAS, VAGONES, ETC., Y DE MAQUINARIA Y VEHÍCULOS DE TRANSPORTE, SE ENVIARÁ UNA COPIA ADICIONAL AL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE MAQUINARIA, CUYO FUNCIONAMIENTO VEREMOS POSTERIORMENTE.

III.- CONTROL DE EXISTENCIAS.

POR AHORA NOS CONCRETAREMOS A HABLAR DE LA FORMA COMO SE VAN A CONTROLAR LAS EXISTENCIAS DE ARTÍCULOS Y MATERIALES EN EL ALMACÉN GENERAL, PUES DIFIERE UN POCO DE LA MANERA COMO SE CONTROLARÁN EN LOS ALMACENES PROVISIONALES INSTALADOS EN LAS DIFERENTES OBRAS, DE LO CUAL TRATAREMOS POSTERIORMENTE AL HABLAR DE LA FORMA COMO SE VÁ A OPERAR EN DICHAS OBRAS.

A.- ARTÍCULOS Y MATERIALES.

SE ENTENDERÁ POR ARTÍCULOS, LAS REFACCIONES, LAS HERRAMIENTAS DE POCO VALOR, COMO: CUCHARAS DE ALBAÑIL, PLOMADAS, ETC., O SEA, TODOS AQUELLOS ELEMENTOS QUE SON AUXILIARES EN LA CONSTRUCCIÓN. EN CAMBIO, SE ENTENDERÁ POR MATERIALES, TODOS AQUELLOS ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN LA CONSTRUCCIÓN EN SÍ, COMO SON: EL CEMENTO, LA ARENA, LA MADERA, ETC.

B.- FORMAS Y PROCEDIMIENTO.

1.- SOLICITUD DE COMPRAS. (F-2).- FORMA POR MEDIO DE LA CUAL SE COMUNICA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LOS ARTÍCULOS Y MATERIALES QUE SE NECESITAN ADQUIRIR, YA SEA PORQUE SE AGOTARON O PORQUE SE HAYA LLEGADO AL MÍNIMO DE EXISTENCIAS CON QUE SE DEBE CONTAR. CONTIENE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

DEPARTAMENTO QUE SOLICITA.

CANTIDAD.

UNIDAD.

DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO SOLICITADO, Y UN ENCABEZADO DE "COTIZACIONES" QUE ABARCA TRES COLUMNAS LO CUAL LE FACILITARÁ EL TRABAJO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

SE FORMULA EN ORIGINAL Y COPIA: EL PRIMERO SE ENVÍA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA QUE PUEDA EMPEZAR A TRAMITAR LA COMPRA, Y LA COPIA SE LA DEJA EL DEPARTAMENTO DE ORIGEN CON LA QUE FORMARÁ UN ARCHIVO POR ORDEN DE FECHAS.

2.- ENTRADA A ALMACÉN GENERAL. (F-4).- EN CADA OCASIÓN QUE SE RECIBA MERCANCÍA DE LOS PROVEEDORES, EL ALMACENISTA PROCEDERÁ A INSPECCIONARLA ANTES DE FORMULAR LA ENTRADA A ALMACÉN PARA VERIFICAR LO SIGUIENTE:

A).- QUE LOS ARTÍCULOS ENVIADOS CORRESPONDEN A LOS QUE SE SOLICITARON DE ACUERDO CON LA COPIA DE LA -

ORDEN DE COMPRA QUE TIENE EN SU PODER.

b).- QUE NO VENGA DAÑADA LA MERCANCÍA.

c).- QUE LAS CANTIDADES RECIBIDAS SEAN LAS
ESPECIFICADAS.

LA ENTRADA A ALMACÉN GENERAL CONTIENE LOS
SIGUIENTES CONCEPTOS:

NOMBRE DEL PROVEEDOR.

NÚMERO DE LA REMISIÓN CON QUE VIENE AMPARA
DA LA MERCANCÍA.

LA FECHA EN QUE SE RECIBE.

NÚMERO DE LA ORDEN DE COMPRA CORRESPONDIENTE.

CANTIDAD DE ARTÍCULOS RECIBIDOS.

DESCRIPCIÓN DE LOS MISMOS.

PRECIO UNITARIO, Y

TOTAL.

SE FORMULA EN ORIGINAL Y DOS COPIAS, CON -
LA SIGUIENTE DISTRIBUCIÓN:

EL ORIGINAL DE LA NOTA DE REMISIÓN LO DEVOLVERÁ AL PROVEEDOR DEBIDAMENTE FIRMADO DE RECIBIDO, QUEDÁNDOSE CON LA COPIA DE ÉSTA.

EL ORIGINAL DE LA ENTRADA A ALMACÉN GENERAL

JUNTO CON LA COPIA DE LA NOTA DE REMISIÓN CON QUE SE QUEDÓ - LA ENVÍA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, SECCIÓN REVISIÓN - DE FACTURAS, LA CUAL PROCEDE INMEDIATAMENTE A REVISARLAS CON - TRA LA COPIA DE LA ORDEN DE COMPRA QUE TIENE EN SU PODER Y - LUEGO TURNARÁ EL ORIGINAL DE LA ENTRADA A ALMACÉN GENERAL AL ENCARGADO DE LLEVAR LAS TARJETAS DE EXISTENCIAS PARA QUE LES DE MOVIMIENTO. TANTO LA COPIA DE LA NOTA DE REMISIÓN COMO - LA DE LA ORDEN DE COMPRA LAS PASARÁ AL ENCARGADO DE HACER - LAS PÓLIZAS DE DIARIO, PARA QUE SE PROCEDA A SU CONTABILIZA- CIÓN.

LA PRIMERA COPIA LA ENTREGA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, LA QUE REVISARÁ CONTRA LAS COPIAS DE LA ORDEN DE - COMPRA CON QUE CUENTA Y LUEGO PROCEDERÁ A ARCHIVARLAS EN LA FORMA INDICADA.

LA SEGUNDA COPIA SE QUEDA EN EL DEPARTAMENTO - DE ORIGEN CON LA QUE FORMARÁ UN ARCHIVO POR ORDEN NUMÉRICO - PROGRESIVO Y POR MES, DESPUÉS DE HABER AFECTADO LAS TARJETAS DE EXISTENCIA QUE SE LLEVAN EN EL ALMACÉN.

SE HARÁ UNA COPIA ADICIONAL PARA EL DEPARTAMEN - TO DE CONTROL DE MAQUINARIA POR TODAS AQUELLAS ENTRADAS A AL - MACÉN GENERAL QUE AMPAREN EQUIPO MENOR, MAQUINARIA, VEHÍCUL - OS DE TRANSPORTE Y HERRAMIENTA, EXCEPTO CUANDO ÉSTA SEA DE POCO VALOR; LA CUAL PROCEDERÁ A REVISARLA CONTRA LA COPIA DE LA ORDEN DE COMPRA QUE TIENE EN SU PODER Y LUEGO A REGISTRAR

LAS EN SUS AUXILIARES.

3.- SALIDA DE ALMACÉN GENERAL. (F-5).- EL ALMACÉN GENERAL PROPORCIONARÁ A LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS AUTORIZADOS PARA HACER RETIROS DE ÉSTE, TODOS LOS ARTÍCULOS Y MATERIALES QUE LE SOLICITEN MEDIANTE LA FORMA SALIDA DE ALMACÉN GENERAL.

EL ALMACENISTA INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE RECIBIR UNA SALIDA DE ALMACÉN GENERAL PROCEDERÁ A PONERLE EL NÚMERO PROGRESIVO CORRESPONDIENTE Y A REVISAR QUE CONTENGA TODOS LOS DATOS NECESARIOS, LOS CUALES SON LOS SIGUIENTES:

FECHA.

DEPARTAMENTO SOLICITANTE.

DESTINO.

CANTIDAD DE ARTÍCULOS.

UNIDAD

DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO O MATERIAL QUE SE SOLICITA.

PRECIO UNITARIO, Y

TOTAL.

LAS ÚLTIMAS DOS COLUMNAS SE LLENARÁN POR EL ENCARGADO DE MANEJAR LAS TARJETAS DE EXISTENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, PUES CON LAS QUE SE LLEVAN EN EL ALMACÉN SE MANEJAN PURAS UNIDADES.

AL ENTREGAR LA MERCANCÍA EXIGIRÁ LA FIRMA DE -
LA PERSONA QUE LA RECIBE EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE.

SE FORMULA EN ORIGINAL Y DOS COPIAS, CON LA SI-
GUENTE DISTRIBUCIÓN:

EL ORIGINAL Y LA PRIMERA COPIA SE ENVÍAN AL AL-
MACÉN GENERAL, EL CUAL DESPUÉS DE DESPACHAR LA MERCANCÍA EN-
TREGARÁ EL PRIMERO AL ENCARGADO DE LLEVAR LAS TARJETAS DE -
EXISTENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PARA QUE LES DÉ
MOVIMIENTO A ÉSTAS. CON LA COPIA CON QUE SE QUEDA EL ALMACE-
NISTA LES DARÁ MOVIMIENTO A SUS TARJETAS DE EXISTENCIAS Y -
LUEGO FORMARÁ UN ARCHIVO POR ORDEN NUMÉRICO PROGRESIVO Y POR
MES.

LA SEGUNDA COPIA SE QUEDA EN EL DEPARTAMENTO -
DE ORIGEN, CON LA QUE FORMARÁ UN ARCHIVO POR ORDEN CRONOLÓGI-
CO. CUANDO SEA UNA OBRA LA QUE EXPIDA DICHA FORMA, AL RECI-
BIR LA MERCANCÍA LA REVISARÁ CONTRA ÉSTA Y LUEGO PROCEDERÁ A
FORMULAR LA ENTRADA A ALMACÉN (F-6), DE LA QUE HABLAREMOS EN
SU OPORTUNIDAD CUANDO TRATEMOS LA FORMA COMO OPERARÁN LAS O-
BRAS.

CUANDO SE TRATE DE SALIDAS DE ALMACÉN GENERAL
QUE AMPAREN HERRAMIENTAS, EQUIPO MENOR, MAQUINARIA Y EQUIPO
DE TRANSPORTE, EL ORIGINAL DE ÉSTA SE ENVIARÁ AL DEPARTAMEN-
TO DE CONTROL DE MAQUINARIA EN LUGAR DE AL DEPARTAMENTO DE -

CONTABILIDAD, PARA QUE PROCEDA A AFECTAR SUS REGISTROS.

IV.- FORMA DE OPERAR EN LAS OBRAS.

AL MISMO TIEMPO QUE IREMOS EXPLICANDO LAS DIVERSAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN DURANTE UNA CONSTRUCCIÓN, SE VERÁ EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE QUE SE REQUIERE, ASÍ - COMO LAS DISTINTAS FORMAS DE PAPELERÍA Y SU TRÁMITE.

A.- FORMAS Y PROCEDIMIENTO.

1.- SALIDA DE ALMACÉN GENERAL. (F-05).- EL EN CARGADO DEL ALMACÉN INSTALADO PROVISIONALMENTE EN LA OBRA, - PEDIRÁ AL ALMACÉN GENERAL TODOS AQUELLOS ARTÍCULOS Y MATERIA LES QUE VAYAN NECESITANDO CONFORME EL AVANCE DE LA CONSTRUCCIÓN, UTILIZANDO EN CADA CASO LA FORMA SALIDA DE ALMACÉN GENERAL, DE LA QUE YA HABLAMOS EN PÁRRAFOS ANTERIORES.

2.- SOLICITUD A COMPRAS. (F-2).- SI LE ES POSIBLE, EL ALMACENISTA DEBERÁ INFORMARSE ANTES DE FORMULAR LA SALIDA DE ALMACÉN GENERAL SI SE TIENE EN EXISTENCIA EL ARTÍCULO O MATERIAL SOLICITADO, PUES EN CASO NEGATIVO, PROCEDERÁ A PEDIRLO DIRECTAMENTE AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS POR MEDIO DE UNA SOLICITUD A COMPRAS, PUES ASÍ SE AHORRA TIEMPO Y DINERO A LA VEZ, DEBIDO A QUE LA MERCANCÍA SE RECIBIRÁ EN LA OBRA DIRECTAMENTE DEL PROVEEDOR. SI NO HAY MEDIOS PARA OBTENER DICHA INFORMACIÓN, TENDRÁ QUE ESPERAR HASTA SABER EL RESULTADO.

LA SOLICITUD A COMPRAS TIENE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

DEPARTAMENTO QUE SOLICITA.

LA CANTIDAD DE ARTÍCULOS O MATERIALES QUE SE REQUIEREN.

UN ESPACIO PARA LA DESCRIPCIÓN DE LOS MISMOS, Y

TRES COLUMNAS QUE LE SERVIRÁN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA ANOTAR LAS COTIZACIONES QUE OBTENGA DE LOS PROVEEDORES.

DICHA SOLICITUD SE FORMULA POR DUPLICADO, CON LA SIGUIENTE DISTRIBUCIÓN:

EL ORIGINAL SE ENVÍA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA QUE PROCEDA A TRAMITAR LA COMPRA.

LA COPIA SE QUEDA EN EL DEPARTAMENTO DE ORIGEN, CON LA QUE FORMARÁ UN ARCHIVO POR ORDEN NUMÉRICO PROGRESIVO Y POR MES.

3.- ENTRADA A ALMACÉN. (F-6).- FORMA QUE UTILIZARÁ EL ALMACENISTA CADA VEZ QUE RECIBA ARTÍCULOS O MATERIALES, YA SEA DEL ALMACÉN GENERAL O DIRECTAMENTE DE LOS PROVEEDORES NO SIN ANTES HABER INSPECCIONADO LA MERCANCÍA PARA ENTERARSE DE QUE VIENE EN BUEN ESTADO Y QUE ES LA REQUERIDA.

DICHA FORMA CONTIENE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS

TOS:

NÚMERO DE LA OBRA.

NOMBRE DEL PROVEEDOR.

NÚMERO DE REMISIÓN.

CANTIDAD DE ARTÍCULOS O MATERIALES RECIBIDA.

UNIDAD.

DESCRIPCIÓN DE LOS MISMOS.

PRECIO UNITARIO, Y

TOTAL.

LOS ESPACIOS PARA NOMBRE DEL PROVEEDOR Y -
NÚMERO DE REMISIÓN, SE SUBSTITUIRÁN POR ALMACÉN GENERAL Y NÚ-
MERO DE SALIDA DE ALMACÉN GENERAL RESPECTIVAMENTE, CUANDO SE
RECIBAN LAS MERCANCÍAS DE ÉSTE Y EN LAS ÚLTIMAS DOS COLUMNAS
NO SE HARÁ NINGUNA ANOTACIÓN.

LA ENTRADA A ALMACÉN CONSTA DE ORIGINAL Y
DOS COPIAS Y SE DISTRIBUIRÁN EN LA SIGUIENTE FORMA:

EL ORIGINAL DE LA NOTA DE REMISIÓN LO DE-
VOLVERÁ AL PROVEEDOR DEBIDAMENTE FIRMADO DE RECIBIDO, QUEDÁN-
DOSE CON LA COPIA DE ÉSTA.

AL FINAL DEL DÍA ENTREGARÁ LAS ENTRADAS A
ALMACÉN Y LAS COPIAS DE LAS NOTAS DE REMISIÓN CORRESPONDIENTES
AL INGENIERO JEFE DE OBRA, PARA QUE LAS REVISE Y AUTORICE.

EL ORIGINAL SE ENTREGA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, SECCIÓN REVISIÓN DE FACTURAS, JUNTO CON LA COPIA DE LA NOTA DE REMISIÓN DEL PROVEEDOR Y LA PRIMERA COPIA LA ENVÍA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS. EL TRÁMITE QUE RECIBIRÁN DICHAS FORMAS EN LOS DEPARTAMENTOS MENCIONADOS ES EL MISMO QUE SE ESTABLECIÓ PARA LA ENTRADA A ALMACÉN GENERAL (F-4), EN PÁGINAS ANTERIORES.

CON LA SEGUNDA COPIA EL ALMACENISTA AFECTA SUS TARJETAS DE EXISTENCIAS Y LUEGO FORMULA UN ARCHIVO - POR ORDEN NUMÉRICO PROGRESIVO Y POR MES.

4.- SALIDA DE ALMACÉN. (F-7).- EL ALMACENISTA ES EL RESPONSABLE DE TODOS LOS ARTÍCULOS Y MATERIALES QUE ENTREN A LA BODEGA, POR LO TANTO DEBE TENER UNA JUSTIFICACIÓN DE CADA UNO DE LOS RETIROS QUE SE HAGAN DE ÉSTA, ES DECIR, UNA SALIDA DE ALMACÉN.

INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE RECIBIR UNA SALIDA DE ALMACÉN, PROCEDERÁ A PONERLE EL NÚMERO PROGRESIVO - - CORRESPONDIENTE Y A REVISAR QUE CONTENGA LOS SIGUIENTES DATOS:

FECHA.

DEPARTAMENTO SOLICITANTE.

DESTINO QUE SE LE VÁ A DAR.

UNA COLUMNA EN LA QUE SE ANOTARÁ LA SUBCUENTA DE LA CUENTA 6101.- COSTO DE CONS-

TRUCCIÓN QUE SE DEBE AFECTAR, ES DECIR LA
 APLICACIÓN CONTABLE.

CANTIDAD DE ARTÍCULOS O MATERIALES.

UNIDAD

DESCRIPCIÓN DE LOS MISMOS.

PRECIO UNITARIO, Y

TOTAL

LAS ÚLTIMAS DOS COLUMNAS SE DEJARÁN EN -
 BLANCO PARA SER LLENADAS DESPUÉS POR EL ENCARGADO DE LLEVAR
 LAS TARJETAS DE EXISTENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILI-
 DAD.

AL ENTREGAR LA MERCANCÍA EXIGIRÁ LA FIRMA
 DE LA PERSONA QUE RECIBE EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE.

DICHAS SALIDAS DE ALMACÉN SE FORMULARÁN Y
 AUTORIZARÁN ÚNICAMENTE POR LAS PERSONAS DESIGNADAS POR EL IN
 GENIERO JEFE DE OBRA, QUE POR LO GENERAL SON LOS INGENIEROS
 AYUDANTES Y LOS JEFES DE CUADRILLA.

SE FORMULA EN ORIGINAL Y COPIA, CUYA DIS-
 TRIBUCIÓN VEREMOS ENSEGUIDA. AL FINAL DEL DÍA LAS PRESENTA-
 RÁ AL INGENIERO JEFE DE OBRA PARA QUE REVISE SOBRE TODO LA -
 CLASIFICACIÓN Y LAS AUTORICE.

EL ORIGINAL SE ENVÍA AL DEPARTAMENTO DE CON
 TABILIDAD PARA QUE SE AFECTEN LAS TARJETAS DE EXISTENCIAS Y

LUEGO SE CONTABILICEN.

CON LA COPIA EL ALMACENISTA AFECTARÁ SUS -
TARJETAS DE EXISTENCIAS Y FORMARÁ UN ARCHIVO POR ORDEN NUMÉ-
RICO PROGRESIVO Y POR MES.

5.- REQUISICIÓN DE EQUIPO. (F-8).- PARA PEDIR
HERRAMIENTA, EQUIPO MENOR, MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRANSPORTE
AL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE MAQUINARIA, EL ALMACENISTA UTI-
LIZARÁ LA FORMA REQUISICIÓN DE EQUIPO EN LA QUE SE ANOTARÁ:

EL NÚMERO DE LA OBRA.

LA CANTIDAD SOLICITADA, Y

DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO REQUERIDO.

DICHA SOLICITUD DE FORMULA EN ORIGINAL Y -
COPIA. EL PRIMERO SE ENVÍA AL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE MA-
QUINARIA Y LA COPIA SE QUEDA EN EL DEPARTAMENTO DE ORIGEN.

6.- ENTRADA DE HERRAMIENTA Y MAQUINARIA. (F-9).
AL RECIBIR EL EQUIPO SOLICITADO EL ALMACENISTA FORMULA UNA -
ENTRADA DE HERRAMIENTA Y MAQUINARIA CON BASE EN LA REMISIÓN
DE MAQUINARIA (F-12), FORMA CON LA QUE VIENE AMPARANDO EL E-
QUIPO. DICHA ENTRADA CONTIENE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

NÚMERO DE REMISIÓN DE MAQUINARIA.

NÚMERO DE LA REQUISICIÓN DE EQUIPO.

CANTIDAD.

UNIDAD.

DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO.

NÚMERO DE GRUPO A QUE PERTENECE.

NÚMERO ECONÓMICO, Y

UNA COLUMNA PARA KILOMETRAJE Y OTRA PARA -
HORAS.

LA ENTRADA DE HERRAMIENTA Y MAQUINARIA SE
FORMULA EN ORIGINAL Y 2 COPIAS, DISTRIBUYÉNDOSE DE LA SI- -
GUIENTE MANERA:

EL ORIGINAL Y LA PRIMERA COPIA SE ENTREGA -
AL CHOFER QUE LLEVA EL EQUIPO DEL ALMACÉN GENERAL A LA OBRA,
JUNTO CON EL ORIGINAL, DEBIDAMENTE FIRMADO DE RECIBIDO Y LA
SEGUNDA COPIA DE LA REMISIÓN DE MAQUINARIA.

POSTERIORMENTE EL ALMACÉN GENERAL ENVÍA AL
DEPARTAMENTO DE CONTROL DE MAQUINARIA AMBOS ORIGINALES Y SE
QUEDA CON LA PRIMERA COPIA DE LA ENTRADA DE HERRAMIENTA Y MA
QUINARIA Y LA SEGUNDA COPIA DE LA REMISIÓN DE MAQUINARIA, -
LAS QUE ARCHIVARÁ (JUNTAS), POR OBRA.

LA PRIMERA COPIA DE LA REMISIÓN DE MAQUINAA
RIA JUNTO CON LA SEGUNDA COPIA DE LA ENTRADA DE HERRAMIENTA
Y MAQUINARIA, SE LAS DEJA EL ALMACENISTA DE LA OBRA PARA A-
FECTAR SUS TARJETAS CONTROL DE EQUIPO (F-10), Y LUEGO LAS AR

CHIVARÁ JUNTAS DE ACUERDO CON EL ORDEN NUMÉRICO PROGRESIVO - DE LA ENTRADA DE HERRAMIENTA Y MAQUINARIA.

EN RESUMEN, EL DESTINO FINAL DE LAS FORMAS ANTES MENCIONADAS ES EL SIGUIENTE:

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE MAQUINARIA:

- ORIGINAL DE LA REMISIÓN DE MAQUINARIA, Y
- ORIGINAL DE LA ENTRADA DE HERRAMIENTA Y MAQUINARIA.

ALMACÉN GENERAL:

- PRIMERA COPIA DE LA ENTRADA DE HERRAMIENTA Y MAQUINARIA, Y
- SEGUNDA COPIA DE LA REMISIÓN DE MAQUINARIA.

ALMACÉN DE LA OBRA:

- PRIMERA COPIA DE LA REMISIÓN DE MAQUINARIA, Y
- SEGUNDA COPIA DE LA ENTRADA DE HERRAMIENTA Y MAQUINARIA.

SE LLEVARÁ UNA TARJETA CONTROL DE EQUIPO - (F-10), PARA CADA TIPO DE HERRAMIENTA O DE EQUIPO MENOR, POR EJEMPLO SE LLEVARÁ UNA PARA PALAS, OTRA PARA CARRETILLAS, - ETC., Y SE TENDRÁN SEPARADAS POR CLASE DE EQUIPO, O SEA, TODAS LAS DE HERRAMIENTA FORMARÁN UN GRUPO, LAS DE EQUIPO MEJOR OTRO, ETC. POR LO QUE RESPECTA A MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRANS

PORTE, SE ABRIRÁ UNA TARJETA PARA CADA UNIDAD Y TAMBIÉN ESTARÁN SEPARADAS POR GRUPOS.

V.- CONTROL DE MAQUINARIA.

LA FORMA COMO SE CONTROLARÁ TODO EL EQUIPO DE LA COMPAÑÍA POR EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE MAQUINARIA, ES LA SIGUIENTE:

A.- HERRAMIENTA Y EQUIPO MENOR.

EL CONTROL DE ESTE EQUIPO ES SIMILAR, NADAMÁS QUE SE LLEVARÁN JUEGOS DE TARJETAS POR SEPARADO, ES DECIR, UN JUEGO PARA EL CONTROL DE LA HERRAMIENTA Y OTRO PARA EL CONTROL DEL EQUIPO MENOR. DE AHÍ QUE NOS CONCRETAREMOS A EXPLICAR ÚNICAMENTE LA FORMA COMO SE CONTROLARÁ ESTE ÚLTIMO, TOMANDO COMO EJEMPLO LAS CARRETILLAS Y LOS VOGUES.

1.- FORMAS Y PROCEDIMIENTO.

A).- TARJETA CONTROL EQUIPO MENOR. (F-11).-

SE LLEVARÁ UNA TARJETA QUE LLAMAREMOS "GLOBAL" PARA CADA TIPO DE EQUIPO, O SEA, UNA PARA LAS CARRETILLAS Y OTRA PARA LOS VOGUES. DECIMOS QUE ES GLOBAL PORQUE CON ELLA SE CONTROLARÁ EL TOTAL DE CARRETILLAS O DE VOGUES PROPIEDAD DE LA COMPAÑÍA Y SU SALDO REPRESENTARÁ EL NÚMERO DE UNIDADES QUE SE TIENEN DISPONIBLES EN EL ALMACÉN. DICHA TARJETA SE VERÁ AFECTADA POR CADA REMISIÓN DE MAQUINARIA QUE AMPARE CARRETILLAS O VOGUES, SEGÚN SE TRATE, ENVIANDO A LAS DIFERENTES -

OBRAS.

ADEMÁS SE LLEVARÁ UNA TARJETA PARA CADA TIPO DE EQUIPO QUE SE ENVÍA A CADA OBRA. POR EJEMPLO: LA COMPAÑÍA CUENTA CON 100 CARRETILLAS, DE LAS CUALES ENVÍA 50 A LA OBRA No. 1 Y 50 A LA OBRA No. 2; DE ACUERDO CON EL SISTEMA TENDREMOS QUE, EL SALDO DE LA TARJETA GLOBAL SERÁ CERO Y EL SALDO DE CADA UNA DE LAS OTRAS SERÁ 50. LAS TARJETAS - QUE NO SON GLOBALES ESTARÁN SEPARADAS POR OBRA.

LA FORMA DE LAS TARJETAS GLOBALES SERÁ IGUAL A LAS NO GLOBALES, NADAMÁS QUE SE TENDRÁN POR SEPARADO Y SE LES PONDRÁ LA ANOTACIÓN "GLOBAL".

LAS TARJETAS CONTROL EQUIPO MENOR SERÁN IGUALES QUE LAS QUE SE USARÁN PARA EL CONTROL DE LA HERRAMIENTA, SOLO QUE ÉSTAS SE LLAMARÁN TARJETAS CONTROL DE HERRAMIENTA.

B.- MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRANSPORTE.

1.- FORMAS Y PROCEDIMIENTO.

A).- TARJETA CONTROL MAQUINARIA. (F-13).- SE LLEVARÁ UNA TARJETA PARA CADA UNIDAD Y A LA VEZ SEPARADAS POR GRUPO, POR EJEMPLO: ESCREPAS, MOTORES ESTACIONARIOS, CAMIONES DE VOLTEO, ETC. EN DICHAS TARJETAS SE ANOTARÁN EL NÚMERO DEL GRUPO A QUE PERTENECE LA UNIDAD, EL NÚMERO ECONÓMI-

CO DE LA MISMA Y TODOS AQUELLOS DATOS QUE LA IDENTIFIQUEN -
PLENAMENTE, TALES COMO: MARCA, MODELO, SERIE, ETC.

PARA INDICAR SI ESTÁ O NO DISPONIBLE,
SE LE PONDRÁ EN EL EXTREMO DERECHO DE LA TARJETA UNA MICA DE
DIFERENTE COLOR, POR EJEMPLO: EL VERDE INDICARÁ DISPONIBLE,
EL ROJO OCUPADA.

DICHAS TARJETAS SE USARÁN TANTO PARA
MAQUINARIA COMO PARA EQUIPO DE TRANSPORTE.

B).- REMISIÓN DE MAQUINARIA. (F-12).- PA
RA PODER PROPORCIONAR EQUIPO A LAS OBRAS EL DEPARTAMENTO DE
CONTROL DE MAQUINARIA EXIGIRÁ UNA REQUISICIÓN DE EQUIPO (F-8),
CON BASE EN LA CUAL FORMULARÁ LA REMISIÓN DE MAQUINARIA, LA
CUAL SE UTILIZARÁ PARA AMPARAR EL ENVÍO DE CUALQUIER CLASE DE
EQUIPO. DICHA REMISIÓN CONTIENE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

NÚMERO DE REQUISICIÓN.

NÚMERO DE ENTRADA A ALMACÉN (PARA -
SER LLENADO POR EL ALMACENISTA).

DESTINO.

CANTIDAD.

UNIDAD.

DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO

NÚMERO DE GRUPO A QUE PERTENECE.

NÚMERO ECONÓMICO, Y

UNA COLUMNA PARA KILOMETRAJE Y

OTRA PARA HORAS.

LAS COLUMNAS DE NÚMERO DE GRUPO EN ADELANTE NO SE USAN CUANDO SE TRATA DE ENVÍOS DE HERRAMIENTA O DE EQUIPO MENOR.

SE FORMULA EN ORIGINAL Y TRES COPIAS, CUYO TRÁMITE CON EXCEPCIÓN DE LA TERCER COPIA, QUEDÓ EXPLICADO CUANDO HABLAMOS DE LA ENTRADA DE HERRAMIENTA Y MAQUINARIA (F-9), EN EL SUB-ÍNDICE #6 DEL SUB-TÍTULO CUARTO DEL PRESENTE CAPÍTULO; FORMA DE OPERAR EN LAS OBRAS

LA TERCER COPIA DE DICHA REMISIÓN SE LA DEJA EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE MAQUINARIA COMO RECORDATORIO, ES DECIR, NO LA ENVÍA JUNTO CON LOS OTROS TANTOS. AL LLEGAR EL ORIGINAL YA FIRMADO DE RECIBIDO POR EL ALMACENISTA DE LA OBRA, CANCELARÁ CON SELLO FECHADOR LA COPIA ANTES MENCIONADA Y DARÁ MOVIMIENTO A SUS AUXILIARES. LA COPIA DE QUE HABLAMOS QUEDARÁ ARCHIVADA POR ORDEN NUMÉRICO PROGRESIVO Y LOS ORIGINALES, TANTO DE LA REMISIÓN DE MAQUINARIA COMO DE LA ENTRADA DE HERRAMIENTA Y MAQUINARIA, LOS ARCHIVARÁ SEPARADOS POR OBRA, DE TAL MANERA QUE EN CUALQUIER MOMENTO SE CONOCERÁ DEL EQUIPO CON QUE DISPONE CADA OBRA.

VI.- CONTROL DE LA MANO DE OBRA.

A.- MANO DE OBRA CONTRATADA.

EL INGENIERO JEFE DE OBRA PRESENTA AL TOMADOR

DE TIEMPO LOS OBREROS NUEVOS QUE VAN SIENDO CONTRATADOS Y -
 DADOS DE ALTA EN EL SEGURO SOCIAL POR EL DEPARTAMENTO DE PER-
 SONAL, EL CUAL PROCEDERÁ A HACER LO SIGUIENTE:

1.- FORMULA UNA TARJETA RECORD (F-1.), PARA
 CADA UNO DE LOS OBREROS CONTRATADOS, CON EL OBJETO DE TENER
 REUNIDOS TODOS LOS DATOS NECESARIOS PARA LA FORMULACIÓN DE -
 LAS LISTAS DE RAYA, DE LAS QUE DESPUÉS TRATAREMOS CON DETENI-
 MIENTO. DICHA TARJETA CONTIENE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

NOMBRE DEL TRABAJADOR.

NÚMERO ECONÓMICO QUE SE LE HA ASIGNADO -
 EN LA OBRA.

NÚMERO DE INSCRIPCIÓN EN EL I.M.S.S.

NÚMERO DE LA OBRA.

FECHAS DE ALTA O CAMBIO DE GRUPO Y DE BA-
 JA EN EL I.M.S.S.

CATEGORÍA.

SUELDO.

GRUPO EN EL I.M.S.S.

CUOTA BIMESTRAL

NÚMERO DE LA SEMANA

LOS 7 DÍAS QUE COMPRENDE LA SEMANA CON -
 DOS COLUMNAS PARA CADA DÍA, UNA PARA LO
 QUE SE REFIERE A LAS HORAS ORDINARIAS Y
 OTRA PARA EL TIEMPO EXTRAORDINARIO.

EL TOTAL DE LAS HORAS TRABAJADAS EN LA -

SEMANA, CON LA DIVISIÓN EN ORDINARIAS Y EXTRAS.

EL IMPORTE DEVENGADO, TANTO EN TIEMPO ORDINARIO COMO EN EXTRA Y EL TOTAL.

EL DESCUENTO DE CÉDULA IV.

EL DESCUENTO POR CONCEPTO DE CUOTA SINDICAL.

EL DESCUENTO POR CONCEPTO DE CUOTA DEL I.M.S.S., Y

EL IMPORTE LÍQUIDO QUE SE LE HA DE PAGAR AL OPERARIO.

ESTAS TARJETAS PUEDEN SER UTILIZADAS POR LOS DOS LADOS.

2.- PARA CONTROLOR LAS ASISTENCIAS DIARIAS DE LOS OPERARIOS, EL TOMADOR DE TIEMPO ENTREGA A CADA TRABAJADOR UNA TARJETA DE ASISTENCIA (F-15), AL INICIARSE LA SEMANA LABORABLE. ESTAS TARJETAS LLEVARÁN LA FIRMA DEL TOMADOR DE TIEMPO, EL SELLO DE LA COMPAÑÍA Y CONSTA DE LOS SIGUIENTES RENGLONES:

NOMBRE DEL TRABAJADOR.

NÚMERO ECONÓMICO QUE SE LE HA ASIGNADO EN LA OBRA.

NÚMERO DE INSCRIPCIÓN EN EL I.M.S.S.

CATEGORÍA.

SALARIO.

NÚMERO DE LA SEMANA.

UN RENGLÓN PARA CADA DÍA DE LA SEMANA CON COLUMNAS EN LAS QUE SE INDIQUE LA ENTRADA, SALIDA Y HORAS DEL TIEMPO ORDINARIO, Y LA ENTRADA, SALIDA Y HORAS DEL TIEMPO EXTRA.

FIRMA DEL TRABAJADOR.

FIRMA DEL TOMADOR DE TIEMPO.

EL MANEJO DE LAS TARJETAS ANTES MENCIONADAS ES HECHO CASI AL MISMO TIEMPO EN LA SIGUIENTE FORMA:

A).- DIARIAMENTE AL INICIARSE LAS LABORES, LOS TRABAJADORES ENTREGARÁN AL TOMADOR DE TIEMPO SUS TARJETAS DE ASISTENCIA, PARA QUE ÉSTE ANOTE EN ELLAS LA HORA DE ENTRADA Y COMPUTE LAS HORAS ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS DEL DÍA ANTERIOR.

B).- CUANDO SEA NECESARIO QUE UN OBRERO SE QUEDE A TRABAJAR TIEMPO EXTRAORDINARIO, DEBERÁ OBTENER UNA AUTORIZACIÓN DE LAS PERSONAS ASIGNADAS POR EL INGENIERO JEFE DE OBRA POR MEDIO DE UN VALE DE HORAS EXTRAS (F-16), EN EL QUE SE LE ANOTA LA HORA EN QUE PRINCIPIA Y LA HORA EN QUE TERMINA. AL DÍA SIGUIENTE, SE LOS ENTREGARÁN AL TOMADOR DE TIEMPO PARA QUE HAGA LA ANOTACIÓN CORRESPONDIENTE EN LAS TARJETAS DE ASISTENCIA.

c).- EL TOMADOR DE TIEMPO EN EL TRANSCURSO DEL DÍA ANOTARÁ EN LAS TARJETAS RECORD EL TIEMPO ORDINARIO Y EXTRAORDINARIO DE CADA TRABAJADOR, CON BASE EN LAS TARJETAS DE ASISTENCIA. A SU VEZ ANOTARÁ EN ÉSTAS LA HORA DE SALIDA DE LOS TRABAJADORES Y DEBERÁ TENERLAS LISTAS PARA DEVOLVERSELAS AL MOMENTO DE LA SALIDA.

d).- AL TERMINARSE LA SEMANA, EL TOMADOR DE TIEMPO VALUARÁ LAS HORAS ORDINARIAS Y LAS HORAS EXTRAS DE ACUERDO CON EL SALARIO DE CADA OBRERO Y ANOTARÁ EN LAS TARJETAS RECORD LO DEVENGADO.

e).- INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE OBTENER EL SALARIO DEVENGADO DE CADA OBRERO, PROCEDERÁ A HACER LOS DESCUENTOS MENCIONADOS AL LISTAR LOS CONCEPTOS QUE CONTIENE LA TARJETA RECORD, PARA ASÍ DETERMINAR EL SALARIO NETO DE CADA UNO.

f).- UNA VEZ QUE HA OBTENIDO EL SALARIO NETO DE CADA OBRERO EN LA TARJETA RECORD, EL TOMADOR DE TIEMPO CUENTA CON TODOS LOS DATOS NECESARIOS PARA FORMULAR LA LISTA DE RAYA (F-17), LA CUAL CONSTA DE ORIGINAL Y TRES COPIAS, CUYA DISTRIBUCIÓN VEREMOS DESPUÉS.

PARA EFECTOS CONTABLES ES CONVENIENTE SE ANOTEN LOS TRABAJADORES EN LA LISTA DE RAYA CLASIFICADOS SEGÚN SU OCUPACIÓN, ES DECIR, DE ACUERDO CON LAS SUB-CUENTAS DE LA CUENTA 6101.- COSTO DE CONSTRUCCIÓN, POR EJEMPLO:

EXCAVACIÓN, CIMBRA, CONCRETO, ETC. ESTO INCLUSO LE FACILITA EL TRABAJO AL MISMO TOMADOR DE TIEMPO AL HACER LOS RECIBOS - PARA QUE EL PAGADOR PUEDA OBTENER EL DINERO NECESARIO PARA - CUBRIR LA RAYA, COMO LO VEREMOS POSTERIORMENTE.

LA LISTA DE RAYA CONTIENE LOS SIGUIENTES DATOS:

NOMBRE DE LA EMPRESA.

NÚMERO DE LA OBRA.

NÚMERO DE CÉDULA PATRONAL EN EL _
I.M.S.S.

NÚMERO DE LA SEMANA Y LOS DÍAS QUE
COMPRENDE.

NÚMERO DEL TRABAJADOR.

NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR.

Ocupación.

NÚMERO DE INSCRIPCIÓN EN EL I.M.S.S.

LOS 7 DÍAS QUE COMPRENDE LA SEMANA
CON DOS COLUMNAS CADA UNO, UNA PARA
EL TIEMPO ORDINARIO Y OTRA PARA EL
EXTRAORDINARIO.

EL TOTAL DE DÍAS TRABAJADOS EN LA
SEMANA.

SALARIO DIARIO.

SALARIO ORDINARIO DEVENGADO.

SÉPTIMO DÍA.

UN ENGABEZADO DE TIEMPO EXTRA CON
DOS COLUMNAS, UNA PARA EL TOTAL DE

HORAS Y OTRA PARA EL IMPORTE.

SALARIO TOTAL DEVENGADO.

UN ENCABEZADO DE DESCUENTOS, DIVIDIDO EN TRES COLUMNAS: CÉDULA IV, CUOTA

SEGURO SOCIAL Y CUOTA SINDICAL.

SALARIO NETO DEVENGADO, Y

FIRMA DEL TRABAJADOR.

g). - INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE FORMULAR LA LISTA DE RAYA, EL TOMADOR DE TIEMPO LA TURNARÁ A LOS DIFERENTES INGENIEROS AYUDANTES DEL INGENIERO JEFE DE OBRA, O A LOS JEFES DE CUADRILLA, PARA QUE LA REVISEN PRINCIPALMENTE - EN FUNCIÓN DEL FRENTE DE TRABAJO EN QUE HAN OCUPADO ELLOS A LOS OBREROS, ES DECIR, RESPECTO A LA CLASIFICACIÓN POR GRUPOS QUE HAN HECHO EL TOMADOR DE TIEMPO DE LOS TRABAJADORES, DE ACUERDO CON SUS DIFERENTES OCUPACIONES.

h). - POR ÚLTIMO, PRESENTARÁ LA LISTA DE RAYA AL INGENIERO JEFE DE OBRA PARA QUE DESPUÉS DE REVISARLA EN FORMA GENERAL, LA AUTORICE.

i). - YA AUTORIZADA LA LISTA DE RAYA EL TOMADOR DE TIEMPO FORMULA UN RECIBO A CARGO DEL PAGADOR, QUE JUNTO CON LA PRIMER COPIA DE DICHA LISTA, LE SERVIRÁ PARA - QUE SE LE ENTREGUE EL DINERO NECESARIO EN LA OFICINA CENTRAL PARA PAGAR LA RAYA. LA COPIA DE LA LISTA DE RAYA ANTES MENCIONADA, SE ADJUNTARÁ A LA PÓLIZA DE CAJA EN LA QUE SE CARGARÁ A LA CUENTA 1104.- DEUDORES DIVERSOS, SUB-CUENTA "NOMBRE DEL PAGADOR"; CON CRÉDITO A LA 2103.- SALARIOS DEVENGADOS -

POR PAGAR. EN EL RECIBO ANTES MENCIONADO SE HARÁ UN DETALLE DE LOS CONCEPTOS A LOS QUE HABRÁ DE APLICARSE EL IMPORTE DE LA RAYA DE ACUERDO CON LAS SUB-CUENTAS DE LA CUENTA 6101.- - COSTO DE CONSTRUCCIÓN Y SERVIRÁ DE BASE PARA CORRER EL ASIENTO DE CARGO A DICHAS SUB-CUENTAS, CON CRÉDITO A LA 1104.- DEUDORES DIVERSOS, SUB-CUENTA "NOMBRE DEL PAGADOR", EN LA PÓLIZA DE DIARIO QUE SE FORMULARÁ AL LLEGAR AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EL ORIGINAL DE LA LISTA DE RAYA YA FIRMADO POR LOS TRABAJADORES.

j).- YA CON EL DINERO NECESARIO EL PAGADOR PROCEDE A LIQUIDAR LA LISTA DE RAYA, EXIGIENDO LA FIRMA DE CADA OBRERO EN EL RENGLÓN CORRESPONDIENTE EN EL ORIGINAL Y ÚLTIMAS DOS COPIAS DE DICHA LISTA, PUES LA PRIMER COPIA SE DEJÓ ADJUNTA A LA PÓLIZA DE CAJA, DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO EN EL PÁRRAFO ANTERIOR.

k).- POSTERIORMENTE EL PAGADOR ENVÍA EL ORIGINAL AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, COMO HABÍAMOS AGLARADO CON ANTERIORIDAD, Y LA SEGUNDA COPIA AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA SU ARCHIVO. LA TERCER COPIA LA ARCHIVA EL PROPIO PAGADOR POR ORDEN CRONOLÓGICO.

B.- MANO DE OBRA SUB-CONTRATADA.

EL SUB-CONTRATAR MANO DE OBRA ES MUY FRECUENTE, PRINCIPALMENTE CUANDO SE TRATA DE TRABAJOS DE ALBAÑILERÍA, PLOMERÍA, ELECTRICIDAD, ETC., PUES SE EVITA TENER QUE -

BUSCAR TRABAJADORES ESPECIALIZADOS Y ADEMÁS REDUCE PRÁCTICAMENTE EL PERSONAL QUE ESTARÁ BAJO LA VIGILANCIA DEL TOMADOR DE TIEMPO, YA QUE EL TRATO SERÁ SOLO CON EL SUB-CONTRATISTA. PARA EL CONTROL DE DICHA MANO DE OBRA, SE PROCEDERÁ EN LA SIGUIENTE FORMA:

1.- EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL FORMALIZARÁ EL TRATO QUE HAGA CON CADA SUB-CONTRATISTA MEDIANTE UN CONTRATO, Y LO NOTIFICARÁ AL INSTITUTO DEL SEGURO SOCIAL CON LOS FORMULARIOS ESPECIALES QUE ÉSTE PROVEE PARA DICHS CASOS, QUE CONTIENEN MÁS O MENOS LOS SIGUIENTES DATOS:

NOMBRE DEL SUB-CONTRATISTA.

DOMICILIO OFICIAL.

NÚMERO DE LA CÉDULA DE INGRESOS MERCANTILES.

NÚMERO DE REGISTRO PATRONAL EN EL SEGURO SOCIAL.

NÚMERO DE LA CÁMARA INDUSTRIAL O DE COMERCIO, SEGÚN A LA QUE PERTENEZCA.

2.- SEMANALMENTE EL INGENIERO JEFE DE OBRA O ALGUNO DE SUS AYUDANTES HACE UNA ESTIMACIÓN DE OBRA, QUE SERVIRÁ DE BASE PARA LIQUIDAR AL SUB-CONTRATISTA.

3.- EL PAGADOR FORMULA UNA ORDEN DE PAGO (F-18), DE ACUERDO CON LOS DATOS QUE LE PASE QUIEN HAYA HECHO LA ESTIMACIÓN DE OBRA. EN DICHA ORDEN SE ESPECIFICARÁ LA SUB-

CUENTAS DE LA CUENTA 6101.- COSTO DE CONSTRUCCIÓN, A LAS -
 QUE HABRÁ DE CARGARSE EL IMPORTE DEL PAGO. LA ORDEN DE PAGO
 SE HARÁ EN ORIGINAL Y COPIA, CON EL TRÁMITE QUE MENCIONAMOS
 A CONTINUACIÓN.

4.- EL SUB-CONTRATISTA SE PRESENTA A COBRAR
 EN LA CAJA GENERAL DE LA OFICINA CENTRAL, CON EL ORIGINAL DE
 LA ORDEN DE PAGO Y MEDIANTE LA ENTREGA DE UN RECIBO FOLIADO
 QUE LLENE TODOS LOS REQUISITOS FISCALES. TANTO EL RECIBO CO
 MO EL ORIGINAL SE ADJUNTAN A LA PÓLIZA DE CAJA, EN LA QUE SE
 GORRERÁ EL ASIENTO DE CARGO A LAS SUB-CUENTAS DE LA CUENTA -
 6101.- COSTO DE CONSTRUCCIÓN, CON CRÉDITO A LA 1102.- BANCOS.

LA COPIA DE LA ORDEN DE PAGO SE LA DEJA
 EL PAGADOR, CON LA QUE FORMARÁ UN ARCHIVO POR ORDEN NUMÉRICO
 PROGRESIVO.

VII.- CONTROL DEL EFECTIVO.

A.- CONCEPTO Y GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CAJA.

1.- OBJETIVOS.- EL ESTABLECIMIENTO DE UN DE
 PARTAMENTO DE CAJA TIENE COMO PRINCIPALES OBJETIVOS, LOS SI-
 GUIENTES:

- A).- CENTRALIZAR EN UN SOLO ORGANISMO EL
 FLUJO DEL EFECTIVO.
- B).- CENTRALIZAR EN UNA SOLA PERSONA LA

RESPONSABILIDAD TANTO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS COMO DEL FONDO DE EFECTIVO DISPONIBLE.

c).- EVITAR EL ACCESO DE VARIAS PERSONAS AL EFECTIVO, YA SEA EN LOS REGISTROS CONTABLES O EN EL MANEJO.

2.- ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO.- "DESDE EL PUNTO DE VISTA DE CONTROL INTERNO, DEBEN OBSERVARSE CUATRO PRINCIPIOS GENERALES BÁSICOS:

- a).- DELIMITACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DEL MANEJO FÍSICO Y EL CONTROL.
- b).- DEPÓSITO DIARIO DE LOS INGRESOS RECIBIDOS.
- c).- SEPARACIÓN DEL MANEJO FÍSICO, REGISTRO Y CONTABILIZACIÓN.
- d).- DISEÑO E INSTALACIÓN DE FORMAS Y REGISTROS QUE PUEDAN SER FÁCILMENTE AUDITADOS PARA LA DETECCIÓN DE FRAUDE O ERROR; ASÍ COMO QUE FACILITEN LA APRECIACIÓN DE POSIBILIDAD DE LOS MISMOS" (1).

B.- FUNCIONES DEL CAJERO.

(1) GILLESPIE. OP. CIT. PÁG. 437.

EN TÉRMINOS GENERALES, LAS FUNCIONES DEL EN
CARGADO DEL MANEJO Y CONTROL DEL EFECTIVO, SE REDUCEN A:

1.- INGRESOS, O RECIBO DE NUMERARIO.- LOS
INGRESOS DE EFECTIVO PUEDEN ADOPTAR CUALQUIERA DE LAS SIGUIENTE
TES FORMAS:

- A).- DIRECTAMENTE POR PAGOS PERSONALES
AL CAJERO.
- B).- POR CORREO.
- C).- POR MEDIO DE COBRADOR PROPIO DE LA
EMPRESA.

EN CUALQUIERA DE LOS CASOS ANTES -
MENCIONADOS, EL CAJERO DEBERÁ PROCEDER COMO SIGUE:

- A).- FORMULACIÓN DE LA BOLETA DE -
COBRO.
- B).- CANCELACIÓN CON SELLO FECHA-
DOR.
- C).- RECIBO DEL EFECTIVO.
- D).- INSERCIÓN DE LA DESCRIPCIÓN -
DEL PAGO EN EL REGISTRO DE IN
GRESOS.

2.- EGRESOS, O SALIDAS DE EFECTIVO.- COMO
MEDIDA DE CONTROL INTERNO TODOS LOS PAGOS DEBERÁN HACERSE CON
CHEQUES, EXCEPTO LOS MUY CHICOS, CUYO LÍMITE SERÁ FIJADO PRE

VIAMENTE, LOS CUALES SE HARÁN DE LA CAJA CHICA CONTRA RECIBO O CONSTANCIA ALGUNA.

3.- PAGOS CON CHEQUES BANCARIOS.- EN CADA PAGO EL CAJERO DEBERÁ OBSERVAR EL SIGUIENTE PROCEDIMIENTO:

- a).- FORMULACIÓN DEL CHEQUE.
- b).- ENVÍO DEL CHEQUE PARA SER FIRMADO POR PERSONA AUTORIZADA.
- c).- ENTREGA DEL CHEQUE.

4.- DEPÓSITOS BANCARIOS.- DIARIAMENTE SE DEPOSITARÁN TODAS LAS CANTIDADES QUE SE RECIBAN, PUES DE ACUERDO CON EL SISTEMA ESTABLECIDO NO SE DISPONDRÁ PARA NADA DE ELLAS, YA QUE TODOS LOS PAGOS O SE HACEN DEL FONDO FIJO DE CAJA O POR MEDIO DE CHEQUES.

C.- FORMAS Y REGISTROS.

1.- BOLETA DE COBRO. (F-19).- FORMULADA POR EL PROPIO CAJERO, PRENUMERADA PROGRESIVAMENTE; DE ELLA TOMARÁ LOS DATOS NECESARIOS PARA PASARLOS AL REGISTRO DE INGRESOS; SERÁ POR TRIPLICADO CON LA SIGUIENTE DISTRIBUCIÓN:
 ORIGINAL: SE ENTREGA A QUIEN HAGA EL PAGO A LA EMPRESA.
 DUPLICADO: SE ENVÍA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, JUNTO CON LA PRIMER COPIA DE LA FICHA DE DEPÓSITO YA SELLADA DE RECIBIDO POR EL BANCO Y FIRMADA POR EL CAJERO RECIBIDOR.

TRIPLICADO: LO CONSERVA EL CAJERO, ARCHIVÁNDOLO POR ORDEN NUMÉRICO PROGRESIVO Y POR MES.

2.- REGISTRO DE INGRESOS. (F-20).- FORMULADO CON LOS DATOS DE LAS BOLETAS DE COBRO, SERVIRÁ DE REGISTRO ORIGINAL PARA LA CONTABILIZACIÓN DEL MOVIMIENTO DE EFECTIVO; SE HARÁ POR DUPLICADO:

ORIGINAL: SE ENVÍA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, ANEXÁNDOLE LOS DUPLICADOS DE LAS FICHAS DE DEPÓSITO Y LA PRIMER COPIA DE LAS BOLETAS DE COBRO.

DUPLICADO: LO CONSERVA EL CAJERO FORMANDO UN ARCHIVO POR ORDEN DE FECHAS.

3.- FICHAS DE DEPÓSITO.- SE FORMULA DIARIAMENTE POR CUADRUPLICADO, TOMANDO LOS DATOS NECESARIOS DEL REGISTRO DE INGRESOS. EL ORIGINAL Y LAS PRIMERAS 3 COPIAS LAS ENVÍA AL BANCO, JUNTO CON LA CANTIDAD QUE SE VÁ A DEPOSITAR, QUEDÁNDOSE CON EL CUADRUPLICADO COMO CONSTANCIA. SU DISTRIBUCIÓN ES LA SIGUIENTE:

ORIGINAL: PARA ENTREGARSE AL BANCO JUNTO CON LA SUMA DEPOSITADA.

DUPLICADO: SE ENVÍA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, JUNTO CON EL ORIGINAL DEL REGISTRO DE INGRESOS Y LA PRIMER COPIA DE LAS BOLETAS DE COBRO.

TRIPLICADO: LO CONSERVA EL CAJERO, PARA SU ARCHIVO.

CUADRUPLICADO: LO DESTRUYE EL CAJERO, AL RECIBIR EL TRIPLICADO DEBIDAMENTE SELLADO DE RECIBIDO POR EL BANCO Y FIRMADO POR EL CAJERO RECIBIDOR.

C A P I T U L O V

INFORMES A LA GERENCIA

1.- GENERALIDADES.

INDISCUTIBLEMENTE EL PRINCIPAL OBJETIVO DE TO DO SISTEMA DE CONTABILIDAD, ES EL DE PROPORCIONAR UNA INFORMACIÓN COMPLETA DE LA EMPRESA A LAS PERSONAS QUE LA ESTÁN DI RIGIENDO, ASÍ COMO TAMBIÉN A TODOS LOS DEMÁS INTERESADOS DI RECTA O INDIRECTAMENTE EN LA MISMA.

RESPECTO A LOS REQUISITOS QUE DEBEN DE LLENAR LOS INFORMES EXISTE UNA DIVERSIDAD DE OPINIONES, PERO EN TÉR MINOS GENERALES, TODOS COINCIDEN EN LA ESENCIA DE SU CONTENI DO. EN SU MANUAL DEL CONTADOR, PATON NOS CITA LAS CARACTERÍSTICAS EXPUESTAS POR REITTELL AL RESPECTO, LAS CUALES SON:

- "1.- COMPRENDEN ACTIVIDADES DE PERÍODOS LARGOS.
- 2.- DEBEN ABARCAR TAN SOLO LAS PRINCIPALES SECCIONES O ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.
- 3.- EMPLEAN LOS FACTORES DEL COSTO PARA RELACIONAR LOS ELEMENTOS MÁS IMPORTANTES DE LA EMPRESA.
- 4.- LOS INFORMES DE COSTOS USADOS PARA ESTE FIN DEBEN SER SENCILLOS Y CLAROS.
- 5.- DEBEN PREPARARSE CON GRAN CUIDADO Y PUL-

CRITUD, DEDICANDO ESPECIAL ATENCIÓN A LA EXACTITUD DE TODOS LOS DATOS QUE EN ELLOS APAREZCAN" (1).

POR TODAS LAS RAZONES EXPUESTAS ANTERIORMENTE PODEMOS DECIR QUE LOS INFORMES SON DE GRAN UTILIDAD A LAS EMPRESAS, DEBIDO A QUE POR MEDIO DE ELLOS LA DIRECCIÓN GENERAL PUEDE ADOPTAR LAS POLÍTICAS A SEGUIR.

EN EL PRESENTE CAPÍTULO VAMOS PRIMERO A VER AQUELLOS INFORMES O REPORTES NECESARIOS PARA LA FORMULACIÓN DE LOS QUE HABRÁN DE PRESENTARSE A LA GERENCIA Y POSTERIORMENTE CONSIDERAREMOS ESTOS ÚLTIMOS.

II.- INFORMES O REPORTES PREVIOS.

A.- DE LAS OBRAS.

AL TERMINAR CADA MES LOS INGENIEROS JEFES DE OBRA ENVIARÁN A LA OFICINA CENTRAL LOS SIGUIENTES REPORTES:

- 1.- ESTIMACIÓN DE OBRA EJECUTADA.
- 2.- REPORTE DE HERRAMIENTA.
- 3.- REPORTE DE EQUIPO MENOR.
- 4.- REPORTE DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRANSPORTE.

(1) PATON, W.A. MANUAL DEL CONTADOR. U.T.E.H.A. MÉXICO. PÁG. 1417.

ENSEGUIDA VAMOS A CONSIDERAR EN QUÉ CONSISTE CADA UNO DE ESTOS REPORTES, SU FINALIDAD Y SU DISTRIBUCIÓN.

1.- ESTIMACIÓN DE OBRA EJECUTADA. (F-21).- -

EL AVANCE EN LAS DIFERENTES OBRAS DEBE REFLEJARSE EN UN AUMENTO DEL ADEUDO DE LOS CLIENTES Y POR LO TANTO EN UN AUMENTO DEL ACTIVO DE LA COMPAÑÍA. POR TAL MOTIVO, LOS INGENIEROS JEFES DE OBRA REPORTARÁN EL DÍA ÚLTIMO DE CADA MES AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EL PROGRESO EN CADA OBRA, POR MEDIO DE HACER UNA ESTIMACIÓN DE OBRA EJECUTADA Y LLENAR LA FORMA CORRESPONDIENTE. DICHA ESTIMACIÓN SERA A PRECIO DE VENTA.

ESTAS ESTIMACIONES MENSUALES SON SÓLO PARA FINES INTERNOS DE LA EMPRESA Y PUEDEN O NO COINCIDIR CON AQUELLAS QUE SE HARÁN PERIÓDICAMENTE PARA COBRARLES A LOS CLIENTES. INDEPENDIEMENTE DE ÉSTO SE DEBEN HACER CON EL MAYOR CUIDADO, PUES SON EN CONJUNTO, UNO DE LOS PRINCIPALES FACTORES PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA E INDIVIDUALMENTE EL ÚNICO MEDIO DE INFORMAR A LOS DIRECTIVOS LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE CADA OBRA; SIRVIENDO ADEMÁS DE BASE PARA COMPARAR EL AVANCE DE LA OBRA CON LO QUE SE HABÍA PRESUPUESTADO.

SE FORMULA POR TRIPLICADO Y SE DISTRIBUYE EN LA SIGUIENTE FORMA:

ORIGINAL: SE ENVÍA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, CON EL CUAL SE FORMULA EL ASIENTO DE CAR-

GO A 1103.- CLIENTES, CON CRÉDITO A LA
5101.- ESTIMACIÓN DE OBRAS.

DUPLICADO:

SE LE ENTREGA AL GERENTE DE OPERACIÓN, -
PARA QUE JUNTO CON EL ESTADO DE COSTO DE
CADA OBRA, DEL CUAL HABLAREMOS DESPUÉS,
Y EL PRESUPUESTO CORRESPONDIENTE, PUEDA
FORMARSE UN JUICIO CLARO SOBRE LA SITUA-
CIÓN ECONÓMICA DE CADA OBRA Y TOMAR LAS
MEDIDAS NECESARIAS.

TRIPLICADO:

SE LO DEJA EL INGENIERO JEFE DE OBRA, PA
RA SU ARCHIVO.

2.- REPORTE DE HERRAMIENTA. (F-22).- FORMA
POR MEDIO DE LA CUAL LOS INGENIEROS JEFES DE OBRA REPORTARÁN
AL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE MAQUINARIA, LA HERRAMIENTA QUE
TIENEN EN SU PODER Y LOS DÍAS QUE LA HAN USADO.

SE FORMULA POR TRIPLICADO, CON LA SIGUIEN
TE DISTRIBUCIÓN:

EL ORIGINAL Y LA PRIMER COPIA SE ENVÍAN
AL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE MAQUINARIA, EN LOS CUALES ANO-
TARÁ ÉSTE LA DEPRECIACIÓN QUE LE CORRESPONDA AL EQUIPO EN E-
LLOS ENUMERADO, NO SIN ANTES HABER REVISADO SI NO SE HIZO AL
GUNA OMISIÓN.

POSTERIORMENTE EL DEPARTAMENTO DE CON-

TROL DE MAQUINARIA ENVÍA EL ORIGINAL ANTES MENCIONADO, AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, QUEDÁNDOSE CON LA COPIA, CON LA CUAL AFECTARÁ SUS AUXILIARES Y FORMARÁ UN ARCHIVO.

LA SEGUNDA COPIA SE LA DEJAN LOS INGENIEROS JEFES DE OBRA, PARA SU ARCHIVO.

POR LO QUE RESPECTA AL EQUIPO MENOR SE PROCEDERÁ EN LA MISMA FORMA QUE CON LA HERRAMIENTA, NADAMÁS QUE SE UTILIZARÁ LA FORMA ESPECIAL DE REPORTE DE EQUIPO MENOR, LA CUAL NO LA DESCRIBIMOS POR SER IGUAL A LA DE HERRAMIENTA, DISTINGUIÉNDOSE ÚNICAMENTE POR EL NOMBRE.

3.- REPORTE DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRANSPORTE. (F-23).- TAMBIÉN EL DÍA ÚLTIMO DEL MES, LOS INGENIEROS JEFES DE OBRA REPORTARÁN AL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE MAQUINARIA TODAS LAS MÁQUINAS Y EQUIPO DE TRANSPORTE QUE ESTÉN USANDO EN SUS OBRAS, PARA QUE AQUEL PROCEDA A REVISAR SI NO SE HIZO ALGUNA OMISIÓN Y LUEGO A ANOTAR EN LA COLUMNA CORRESPONDIENTE DEL MISMO REPORTE LA DEPRECIACIÓN DE CADA MÁQUINA.

DICHO REPORTE SE FORMULA POR TRIPLICADO Y TENDRÁ LA MISMA DISTRIBUCIÓN QUE LOS DE HERRAMIENTA Y EQUIPO MENOR.

B.- ENTRE DEPARTAMENTOS.

1.- ESTADO DE COSTO. YA REGISTRADAS TODAS -

LAS OPERACIONES DEL MES QUE TERMINA, LA SECCIÓN DE COSTOS -
FORMULA UN ESTADO DE COSTO PARA CADA OBRA, LOS CUALES LES -
SERVIRÁN TANTO AL GERENTE DE OPERACIÓN COMO A LOS INGENIEROS
JEFES DE OBRA, PARA ANALIZAR CADA UNA DE LAS PARTIDAS QUE LO
INTEGREN Y COMPARARLO CON LO PRESUPUESTADO.

UN EJEMPLO DE CÓMO SE FORMULAN DICHS -
ESTADOS, LO TENEMOS EN LA FIGURA No. 3.

2.- ESTADO DE RESULTADOS. TAMBIÉN COMO DA-
TO INFORMATIVO TANTO PARA EL GERENTE DE OPERACIÓN COMO PARA
LOS INGENIEROS JEFES DE OBRA, EL DEPARTAMENTO DE CONTABILI-
DAD FORMULARÁ UN ESTADO DE RESULTADOS PARA CADA OBRA, EN LOS
QUE, COMO SU NOMBRE LO INDICA, SE DETERMINA LA UTILIDAD O -
PÉRDIDA RESULTANTE PARA LA EMPRESA.

UN EJEMPLO DE CÓMO SE FORMULAN DICHS -
ESTADOS, LO TENEMOS EN LA FIGURA No. 4.

III.- INFORMES A LA GERENCIA.

EL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA DEBERÁ DE PRE-
SENTAR MENSUALMENTE A LA ADMINISTRACIÓN LOS SIGUIENTES ESTA-
DOS FINANCIEROS:

1.- BALANCE GENERAL.

2.- ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

3.- ANÁLISIS DE LA UTILIDAD BRUTA.

CIA. CONSTRUCTORA "X"

ESTADO DE COSTO

OBRA NÚM. _____

FECHA _____

CONCEPTO	COSTO ANTE-RIOR.	COSTO DEL MES	COSTO AC-TUAL.	COSTO ACUMU-LADO.
1.- GASTOS GENERALES:				
SUELDOS PERSONAL TÉCNICO.	X	X	X	
SUELDOS PERSONAL ADMINISTRATIVO.	X	X	X	
SUELDOS PERSONAL VIGILANCIA.	X	X	X	
MATERIALES VARIOS.	X	X	X	
COMBUSTIBLES.	X	X	X	
EQUIPO DE OFICINA (DEPRECIACIÓN).	X	X	X	
GASTOS DE INSTALACIÓN.	X	X	X	
TRANSPORTE (DEPRECIACIÓN).	X	X	X	
IMPUESTOS DIVERSOS.	X	X	X	
VARIOS.	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	
	<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>	XX

2.- EXCAVACION:

MANO DE OBRA.	X	X	X
---------------	---	---	---

CONCEPTO	COSTO ANTE-RIOR.	COSTO DEL MES.	COSTO AC-TUAL.	COSTO ACUMU-LADO.
MATERIALES Y COMBUSTIBLES.	X	X	X	
MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).	X	X	X	
HERRAMIENTA.	X	X	X	
FLETES Y AGARREOS.	X	X	X	
ELECTRÓMOSIS.	X	X	X	
VARIOS.	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	
	<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>	XX

3.- CIMBRA:

MANO DE OBRA.	X	X	X	
MATERIALES.	X	X	X	
MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).	X	X	X	
HERRAMIENTA.	X	X	X	
MADERA.	X	X	X	
VARIOS.	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	
	<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>	XX

4.- CONCRETO:

FABRICACIÓN:

MANO DE OBRA.	X	X	X
MATERIALES Y COMBUSTIBLES.	X	X	X
MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).	X	X	X
HERRAMIENTA.	X	X	X

CONCEPTO	COSTO ANTE-RIOR.	COSTO DEL MES.	COSTO AC-TUAL.	COSTO ACUMU-LADO.
AGREGADOS.	X	X	X	
CEMENTO.	X	X	X	
VARIOS.	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	
	<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>	XX
COLOCACIÓN:				
MANO DE OBRA.	X	X	X	
MATERIALES Y COMBUSTI-BLES.	X	X	X	
MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).	X	X	X	
HERRAMIENTA.	X	X	X	
VARIOS.	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	
	<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>	XX
5.- <u>FIERRO</u> :				
MANO DE OBRA.	X	X	X	
MATERIALES Y COMBUSTI-BLES.	X	X	X	
MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).	X	X	X	
HERRAMIENTA.	X	X	X	
FIERRO.	X	X	X	
SOLDADURA.	X	X	X	
VARIOS.	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	
	<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>	XX

CONCEPTO	COSTO ANTE-RIOR.	COSTO DEL MES.	COSTO AC-TUAL.	COSTO ACUMU-LADO.
----------	------------------	----------------	----------------	-------------------

6.- ALBAÑILERIA:

MANO DE OBRA.	X	X	X	
MATERIALES Y COMBUSTIBLES.	X	X	X	
MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).	X	X	X	
HERRAMIENTA.	X	X	X	
VARIOS.	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	
	<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>	XX

7.- INSTALACION SANITARIA:

MANO DE OBRA.	X	X	X	
MATERIALES Y COMBUSTIBLE.	X	X	X	
TUBERÍA.	X	X	X	
MUEBLES.	X	X	X	
MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).	X	X	X	
HERRAMIENTA.	X	X	X	
VARIOS.	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	
	<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>	XX

8.- INSTALACION ELECTRICA:

MANO DE OBRA.	X	X	X
MATERIALES Y COMBUSTIBLE.	X	X	X
TUBERÍA Y ALAMBRADO.	X	X	X
MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).	X	X	X

CONCEPTO	COSTO ANTE-RIOR.	COSTO DEL MES	COSTO AC-TUAL.	COSTO ACUMU LADO.
HERRAMIENTA.	X	X	X	
VARIOS.	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	
	<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>	XX

9.- INSTALACIONES ESPECIALES:

MANO DE OBRA.	X	X	X	
MATERIALES Y COMBUSTIBLE.	X	X	X	
APARATOS.	X	X	X	
MAQUINARIA (DEPRECIACIÓN).	X	X	X	
HERRAMIENTA.	X	X	X	
VARIOS.	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	
	<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>	XX

10.- VARIOS:

MANO DE OBRA.	X	X	X	
MATERIALES Y COMBUSTIBLE.	X	X	X	
HERRAMIENTA.	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	
	<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>	XX

CIA. CONSTRUCTORA "X"

ESTADO DE RESULTADOS

OBRA NÚM. _____

FECHA _____

RESULTADOS HASTA EL MES ANTERIOR:

ESTIMACIÓN DE OBRA EJECUTADA

AL _____ DE _____ DE 19 _____ \$

COSTO AL _____ DE _____ DE 19 _____ \$ _____

UTILIDAD..... \$

RESULTADOS DEL MES:

ESTIMACIÓN DE OBRA EJECUTADA

AL _____ DE _____ DE 19 _____ \$

COSTO AL _____ DE _____ DE 19 _____ \$ _____

UTILIDAD DEL MES..... \$ _____

UTILIDAD ACUMULADA..... \$ _____

CADA UNO DE ÉSTOS INFORMES DEBERÁ IR A-
COMPAÑADO DE LAS RELACIONES Y ANEXOS CORRESPONDIENTES DETA-
LLADOS DE TAL MANERA, QUE LA ADMINISTRACIÓN PUEDA USARLOS PA
RA HACER COMPARACIONES POR PARTIDAS INDIVIDUALES, CORREGIR E
RRORES, CONTROLAR GASTOS, ESTABLECER POLÍTICAS, ETC.

AL FINALIZAR EL PERÍODO CONTABLE SE PRE
PARARÁN LOS MISMOS ESTADOS FINANCIEROS, COMPRENDIENDO LAS AC
TIVIDADES DE TODO EL EJERCICIO. ÉSTOS REPORTES SERÁN YA LA
BASE PARA DAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA ANUALMENTE POR LOS AC
CIONISTAS.

A MANERA DE EJEMPLO PRESENTAMOS EN LAS
FIGURAS 5, 6 Y 7 UN RAYADO TÍPICO DE CADA UNO DE LOS ESTADOS
FINANCIEROS ANTES MENCIONADOS Y EN EL ORDEN ENUNCIADO.

CIA. CONSTRUCTORA "X"

BALANCE GENERAL

AL _____ DE _____ DE 19____

ACTIVOS

ACTIVO CIRCULANTE:

FONDOS FIJOS.		XXX	
BANCOS.		XXX	
CLIENTES.	XXX		
DEUDORES DIVERSOS.	<u>XXX</u>		
	XXX		
- ESTIMACIÓN CUENTAS INCOBRABLES.	<u>XXX</u>	XXX	
DOCUMENTOS POR COBRAR.	XXX		
- DOCUMENTOS DESCONTADOS.	<u>XXX</u>	XXX	
ALMACÉN DE ARTÍCULOS Y MATERIALES.		XXX	
PAGOS ANTICIPADOS.		<u>XXX</u>	
	TOTAL CIRCULANTE		XXXX

INVERSIONES A LARGO PLAZO:

INVERSIONES EN VALORES.		XXX	
INVERSIONES EN INMUEBLES.		XXX	
	TOTAL INVERSIONES		XXXX

ACTIVOS FIJOS:

TERRENOS		XXX	
----------	--	-----	--

EDIFICIOS.	XXX		
- DEPR. ACUM. S/EDIFICIOS.	<u>XXX</u>	XXX	
MAQUINARIA Y EQ. DE CONSTRUCCIÓN.	XXX		
- DEPR. ACUM. S/MAQ. Y EQ. DE - - CONSTRUCCIÓN.	<u>XXX</u>	XXX	
EQUIPO DE TRANSPORTE.	XXX		
- DEPR. ACUM. S/EQ. DE TRANSPORTE.	<u>XXX</u>	XXX	
HERRAMIENTA Y EQUIPO MENOR.	XXX		
- DEPR. ACUM. S/HERRAMIENTA Y EQUI PO MENOR.	<u>XXX</u>	XXX	
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA.	XXX		
- DEPR. ACUM. S/MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA.	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>	
TOTAL ACTIVOS FIJOS			XXXX
DIFERIDO:			
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	XXX		
- AMORTIZACIÓN ACUM. SOBRE GASTOS DE ORGANIZACIÓN.	<u>XXX</u>	XXX	
GASTOS DE INSTALACIÓN.	XXX		
- AMORTIZACIÓN ACUM. SOBRE GASTOS DE INSTALACIÓN.	<u>XXX</u>	XXX	
CONCURSOS Y PROYECTOS.	XXX		
- AMORTIZACIÓN ACUM. SOBRE CONCUR SOS Y PROYECTOS.	<u>XXX</u>	XXX	
TOTAL DIFERIDO			XXXX
ACTIVO TOTAL			<u>XXXX</u>
PASIVO Y CAPITAL			

PASIVO CIRCULANTE:

PROVEEDORES.	XXX	
DOCUMENTOS POR PAGAR.	XXX	
SALARIOS DEVENGADOS POR PAGAR.	XXX	
ACREEDORES DIVERSOS.	XXX	
IMPUESTOS POR PAGAR.	XXX	
OTROS IMPUESTOS.	<u>XXX</u>	
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		XXXX

A LARGO PLAZO:

DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO.		XXXX
-------------------------------------	--	------

DIFERIDO:

INTERESES COBRADOS POR ANTICIPADO.		<u>XXXX</u>
TOTAL PASIVO		XXXX

CAPITAL:

CAPITAL SOCIAL.		XXXX
-----------------	--	------

SUPERAVIT:

RESERVA LEGAL.	XXX	
RESERVA PARA REEMPLAZOS Y RETIROS DE EQUIPO.	XXX	
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES.	XXX	

RESULTADOS DEL EJERCICIO.	<u>XXX</u>	<u>XXXX</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		<u>XXXX</u>

CIA. CONSTRUCTORA "X"

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DEL _____ DE _____ AL _____ DE _____ DE 19 _____

ESTIMACIONES DE OBRA:

OBRA No. 1.	XX	
OBRA No. 2.	<u>XX</u>	XX
COSTO DE ESTIMACIONES.		<u>XX</u>
UTILIDAD BRUTA.		XX
GASTOS DE OPERACION:		
GASTOS DE VENTA.	XX	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.	<u>XX</u>	<u>XX</u>
UTILIDAD DE OPERACION.		XX
OTROS PRODUCTOS.	XX	
OTROS GASTOS.	<u>XX</u>	XX
UTILIDAD NETA.		<u>XXXX</u>

CIA. CONSTRUCTORA "X"

ANALISIS DE LA UTILIDAD BRUTA

FECHA _____

O B R A	No.	ESTIMA- CIÓN.	COSTO	UTILIDAD O PÉRDIDA.
	1	XX	XX	XX
	2	XX	XX	XX
	3	<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>
		<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>
		<u>XX</u>	<u>XX</u>	<u>XX</u>

FIGURA No. 7.-

SOLICITUD A COMPRAS

NUM. _____

FECHA _____

DEPARTAMENTO QUE SOLICITA _____

CANT.	UNIDAD	ARTICULO	COTIZACIONES		

Solicitante

Autoriza

C I A. C O N S T R U C T O R A " X "
 O R D E N D E C O M P R A N U M .

PROVEEDOR _____ SOLICITUD N° _____

DIRECCION _____ FECHA _____

CIUDAD _____ VIA _____

ENTREGAR EN _____

SIRVASE ENVIAR LO SIGUIENTE:

CANTIDAD	UNIDAD	ARTICULO	PRECIO UNITARIO	TOTAL

COMPRAS

ENTRADA A ALMACEN GENERAL

NUM. _____

PROVEEDOR _____ VIA _____

NOTA DE REMISION NUM. _____

SOLICITUD NUM. _____ FECHA _____

ORDEN NUM. _____

CANT.	UNIDAD	DESCRIPCION ARTICULO	PRECIO UNITARIO	TOTAL

Observaciones:

Recibió y Examinó

Almacenista

SALIDA DE ALMACEN GENERAL

NUM. _____

DEPTO. SOLICITANTE _____ FECHA _____

DESTINO _____

CANT.	UNIDAD	ARTICULO	PRECIO UNITARIO	TOTAL

Recibí

Almacenista

Autoriza

ENTRADA A ALMACEN

NUM. _____

OBRA NUM. _____

PROVEEDOR _____

VIA _____

NOTA DE REMISION NUM. _____

FECHA _____

SOLICITUD NUM. _____

ORDEN NUM. _____

CANT.	UNIDAD	DESCRIPCION	ARTICULOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL

Almacenista

Jefe de Obra

SALIDA DE ALMACEN

NUM. _____

DEPTO. SOLICITANTE _____ FECHA _____

DESTINO _____

APLIC.	CANTIDAD	UNIDAD	ARTICULO	PRECIO UNITARIO	TOTAL

Recibí

Almacenista

Autoriza

REQUISICION DE EQUIPO

NUM. _____

FECHA _____

SOLICITADO POR _____

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION EQUIPO

Formuló

Autoriza

ENTRADA DE HERRAMIENTA Y MAQUINARIA

NUM. REM. DE MAQUINARIA _____

NUM. _____

NUM. DE REQUISICION _____

FECHA _____

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	N° DE GRUPO	NUM. ECO.	KILOMETRAJE	HORAS

OBSERVACIONES:

Recibió

Almacenista

TARJETA CONTROL EQUIPO

NOMBRE _____

NUM. GRUPO _____

CLASE EQUIPO _____

NUM. ECO. _____

FECHA	REM. NUM.	ENTRADA NUM.	CONCEPTO	ENT. SAL.	SALDO	LECTURA KILOM.	LECTURA HORAS	HORAS O KILOM. DE USO

C I A. C O N S T R U C T O R A " X "

Nº _____

REMISION DE MAQUINARIA

DESTINO _____

DOMICILIO _____

Nº DE REQUISICION _____

Nº DE ENTRADA _____

FECHA _____

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	GRUPO NUMERO	Num. Eco.	KILOM.	HORAS

FORMULO

AUTORIZA

TARJETA RECORD

NUMEROS:

NOMBRE _____ ECONOMICO _____

IMSS _____

OBRA Nº	Fechas		CATEGORIA	SUELDO	Grupo IMSS	CUOTA
	Alta o Cambios de Grupo	Baja				

SEMANA Nº	TOTAL DE HRS							IMPORTE		DESCUENTO		Alcance Líquido
	V	S	D	L	M	J	O	ORDINA RIO	7º DIA	EXTRA TOTAL	CED. IV	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												

O - Ordinario
E - Extra

CIA. CONSTRUCTORA "X"
 TARJETA DE ASISTENCIA

Núm. _____

Nombre _____

Núm. I.M.S.S. _____

Categoría _____

Salario \$ _____ Sem. No. _____

TIEMPO ORD.			DIAS	TIEMPO EXTRA		
E	S	Horas		E	S	Horas
			V			
			S			
			D			
			L			
			M			
			M			
			J			

Total Tiempo Ord. _____

Total Tiempo Ext. _____

 Trabajador

 T. de Tiempo

CIA. CONSTRUCTORA "X"

VALE DE HORAS EXTRAS

Nº _____ Nombre _____

De las _____ a las _____ Horas Total _____

Fecha _____

Motivo _____

AUTORIZA

<u>CIA. CONSTRUCTORA "X"</u>	
ORDEN DE PAGO	N° _____
OBRA N° _____	Fecha _____
Páguese al Sr. _____	
La cantidad de \$ _____	
(_____)	
Por concepto de _____	

_____ Formuló	_____ Autoriza

C I A. C O N S T R U C T O R A " X "

BOLETA DE COBRO

NUM. _____

FECHA _____

Rogamos a Ud.(S) tomar nota que con esta fecha hemos
ACREDITADO en su estimable cuenta lo siguiente:

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL

El Cajero

REGISTRO DE INGRESOS

Cajero _____ Día _____ Mes _____ 19__

CANTIDAD	BOLETA DE COBRO N°	CHEQUE		CORRESPONDENCIA	CONCEPTO
		FECHA	N°		

CIA. CONSTRUCTORA "X"

ESTIMACION DE OBRA EJECUTADA

OBRA NUM. _____

FECHA _____

OFICINA CENTRAL

COMUNICO A USTEDES LOS SIGUIENTES DATOS:

OBRA EJECUTADA HASTA EL MES DE _____ \$ _____

OBRA EJECUTADA EN EL MES DE _____ \$ _____

TOTAL OBRA EJECUTADA AL _____ \$ _____

ATENTAMENTE

ING. JEFE DE OBRA

C I A. C O N S T R U C T O R A " X "
R E P O R T E D E H E R R A M I E N T A

OBRA NUM. _____

FECHA _____

CANTIDAD	UNIDAD	EQUIPO	DIAS DE USO			CLASI- FICACION	DEPRECIACION	OBSERVACIONES
			DEL	AL	TOTAL			

Formuló _____

Autorizó _____

Recibió _____

ING. Jefe de Obra _____

Control de Maquinaria _____

C I A. C O N S T R U C T O R A " X "

R E P O R T E D E M A Q U I N A R I A Y E Q U I P O D E T R A N S P O R T E

O B R A _____ P E R I O D O D E L _____ A L _____ D E _____ D E 196 _____

Núm. Grupo	Núm. Eco.	EQUIPO	T R A B A J O				Clasi- ficación	Depreciación	OBSERVACIONES
			Horas	Kilóm	Días				
					Del	Al	Tot.		

Formuló _____

Autorizó _____

Recibió _____

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

LIBROS.

- CLARENCE, E. BULLINGER. ANÁLISIS ECONÓMICO PARA INGENIEROS. AGUILAR, S.A. DE EDICIONES MADRID. 1954.
- MAYNARD, WEIDLER AND BURLEY. AN INTRODUCTION TO BUSINESS MANAGEMENT. RONALD PRESS. NEW YORK. 1941.
- GILLESPIE. ACCOUNTING SYSTEMS, PROCEDURES AND METHODS. PRENTICE HALL INC. ENGLEWOOD CLIFF. NEW YORK. 1957.
- SPRIEGEL, W.R. PRINCIPLES OF BUSINESS ORGANIZATION AND OPERATION. PRENTICE HALL. NEW YORK. 1952.
- PIERCE JAMES L. CONTROLLERSHIP AND ACCOUNTING. THE CANADIAN CHARTERED ACCOUNTANT. 1953.
- NEUNER JOHON J.W. AND NEUNER ULRICH J. ACCOUNTIN SYSTEMS. INTERNATIONAL TEXTBOOK CO. SCRANTON. PENN. 1955.
- PATON, W.A. MANUAL DEL CONTADOR. UTEHA. MÉXICO. 1947.
- GÓMEZ MORFÍN JOAQUÍN. EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS. - FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. MÉXICO. 1960.
- ANZURES, MAXIMINO. CONTABILIDAD GENERAL. MÉXICO. 1952.
- LASSER, J. K. MÉTODOS DE CONTABILIDAD INDUSTRIAL. UTEHA. MÉXICO.

REVISTAS.

REVISTA MEXICANA DE LA CONSTRUCCIÓN. EDITORIAL No. 69. JUNIO
DE 1960.

CODIGOS.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

