



Ref. 347

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y
CONTABLE DE UNA EMPRESA
CERVECERA

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:
JOSE LUIS TUÑAS QUIROGA

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
LIC. A. Y C. P. ROBERTO HERRERA VARGAS

MEXICO, D. F.

1984.



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAGINA

INTRODUCCION

CAPITULO I.

ANTECEDENTES

- A. LA CERVEZA EN LA ANTIGUEDAD 6
- B. LA CERVEZA EN EL RENACIMIENTO 7
- C. LA CERVEZA EN MEXICO 7

CAPITULO II.

EL PROCESO DE ELABORACION DE LA CERVEZA

- A. PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS 11
- B. PROCESO DE ELABORACION DE LA CERVEZA 13

CAPITULO III.

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

- A. GENERALIDADES 17
- B. GRAFICA DE ORGANIZACION ADAPTABLE A ESTE TIPO DE EMPRESA 18
- C. GENERALIDADES DE LAS RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS 24

CAPITULO IV.

ORGANIZACION CONTABLE

- A. CATALOGO DE CUENTAS 36
- B. CONTROL INTERNO 47
- C. MOVIMIENTOS DE EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS 50
- D. CUENTAS POR COBRAR 50
- E. DEUDORES DIVERSOS 52
- F. INVERSIONES 53
- G. VENTAS 56
- H. GASTOS 57
- I. INGRESOS 58
- J. PRESUPUESTOS 60
- K. ALMACEN 60

CAPITULO V.	ASPECTOS FISCALES	
	A. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	63
	B. LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	65
	C. LEY DEL IMPUESTO ESPECIAL SOBRE PRO <u>DUCCION</u> Y SERVICIOS	68
	D. LEY DEL SEGURO SOCIAL	73
	E. LEY DEL INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES	76
	F. IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO	77
	G. LEY SOBRE REMUNERACIONES PAGADAS.	78
CONCLUSIONES		79
BIBLIOGRAFIA		81

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

En México, la industria cervecera ha llegado a tener un gran auge en los últimos cuarenta años, y esto se debe a la calidad de su producto, que se encuentra catalogado entre las mejores del mundo.

En el presente Seminario de Investigación Contable, tratare de analizar los principales aspectos de esta creciente industria.

Primero haré un breve esbozo del origen de la cerveza en el mundo y la llegada de esta a México con los Españoles durante la conquista, aunque ya en México existía un tipo muy rudimentario de bebida parecida a la cerveza, que era preparada por los indios a base de fermentación de granos.

Se estudiará el proceso de elaboración de la cerveza y así como las principales materias primas que se utilizan para su elaboración.

En la Organización Administrativa analizaremos el Organigrama adaptable a este tipo de empresas y las principales responsabilidades administrativas de los puestos de la organización.

En la Organización Contable de esta industria estudiaremos el catálogo de cuentas, el control interno y los principales aspectos y políticas que se tienen en el Departamento de Contabilidad.

Con lo que respecta al aspecto Fiscal de la Industria cervecera, es muy complejo, ya que existen diferentes impuestos que solo gravan a este tipo de empresas.

El objeto principal del presente Seminario de Investigación Contable es dar un panorama general de la Industria Cervecera, y por lo mismo, ya que el tema es muy extenso, solo trataremos de analizar los principales aspectos de esta industria.

CAPITULO I

ANTECEDENTES.

A. La Cerveza en la Antigüedad:

El origen de las bebidas nutritivas hechas a base de fermentación de granos, es tan remoto como el cultivo de los cereales.

La primera región donde se elaboró la cerveza fué en Mesopotamia, en el siglo tercero antes de Cristo.

Pronto, diversos pueblos desarrollaron también esta bebida, siendo los Egipcios los que la perfeccionaron añadiéndole pequeñas cantidades de Lúpulo, el cual aún en nuestros días se utiliza en su elaboración.

Poco a poco se fué generalizando el consumo de la cerveza y se fueron descubriendo sus cualidades nutritivas; los Celtas la consideraron como el Don de los Dioses que la denominaron "Don de Ceres", por otra parte Hipócrates, a quién es legítimo atribuirle el origen de la verdadera medicina, elogió a la cerveza por sus cualidades medicinales.

Durante la primera etapa de la Edad Media, la elaboración de la cerveza fué una labor familiar que se le encomendaba a la mujer, también hubo monjes en esa época, que cobraron fama por la fabricación de esta bebida, a la cual ya se le agregaba el Lúpulo.

B. La Cerveza en el Renacimiento:

Durante las prolongadas travesías del Renacimiento y dado que no había agua potable en los barcos, y a fin de prevenir a los marinos contra las enfermedades se les daba a tomar este líquido.

Cuando Colón llegó al Nuevo Mundo, encontró que los Indios fabricaban esa bebida a base de fermentación del maíz.

En 1623 se estableció en Nueva Inglaterra, hoy Estados Unidos de América, una cervecería Holandesa llamada Compañía Holandesa de las Indias Orientales.

C. La Cerveza en México:

En el México precolombino, existían ciertas bebidas que, dentro de lo rudimentario de su preparación tenían cierta similitud con la cerveza.

Una de ellas era de Tesquino, que se elaboraba a base de la fermentación del maíz y que era de un claro color ámbar que se batía con un molinillo antes de beberse para que se levantara la espuma.

Otra de estas bebidas era de Sendecho en el cual ya no se utilizaba el maíz, sino que se utilizaba la Cebada, del cual, era semejante a la cerveza de los antiguos germanos a la que se le conocía con el nom-

bre de "bier", solo que estos utilizaban la cebada en el lugar del maíz y de la que aseguraban los cronistas que daba al cuerpo vigor, quitaba los males y no embriagaba.

La historia de la primera fábrica de cerveza que se estableció en América, se remota a los años que siguieron a la caída de la Antigua Tenochtitlán. Cuando el Conquistador Alfonso de Herrera fué a la corte de España por orden de Cortés a llevar al Emperador Carlos V una gran variedad de presentes, se pidió a la merced de que se dejara elaborar cerveza en México. El 6 de Junio de 1542, su majestad autorizó el mencionado Alfonso de Herrera y a las personas con las que tomaré compañía a producir cerveza en la Nueva España.

Alfonso de Herrera, tenía la libertad de vender este producto en todas las partes que quisiese, ya fuera a los Españoles o a los Indios.

Años más tarde, en 1554, dijo Alfonso de Herrera al rey de España que en la capital de la Nueva España había puesto una buena fábrica de cerveza la cual iba prosperando y que la tomaban el mismo Virrey y que los Indios la estaban aceptando.

Siglos más tarde y consumada la Independencia de 1810, existían en diversas ciudades del país varias pequeñas fábricas de cerveza, de entre las cuales destacaban la de Pila Seca y la de Candalaria, que habían sido fundadas y administradas por Españoles.

Actualmente existen en México 18 fábricas, las cules su producción en parte, es para el consumo nacional y la otra para la exportación, generan más de 60,000 empleos.

CAPITULO II

EL PROCESO DE ELABORACION DE LA CERVEZA.

A. Principales materias primas:

En la fabricación de la cerveza, los principales ingredientes utilizados son:

- . La Cebada
- . El Lúpulo
- . El Agua

La Cebada:

Esta materia es básica para la elaboración de la -
cerveza.

Con esta materia se obtiene la Malta, cuando se so-
mete a un proceso de germinación. Antes de tostar -
la cebada germinada, recibe el nombre de Cebada Ver-
de, anteriormente a esta germinación se procede a -
seleccionarla y limpiarla.

El proceso para la elaboración de la Malta consiste
en 3 fases que son: el remojo, la germinación y el
tostado.

Para que la Cebada germine, es necesario que conten-
ga cierta cantidad de agua, este proceso se consi-
gue poniendola en unos depósitos, los cuales son de
metal o madera, en ellos los granos defectuosos o -

vacios flotan y los buenos se van al fondo. Con este paso, se separa la Cebada buena de la mala, siendo la duración de este remojo de 48 a 100 horas, según las condiciones de los granos. Cabe aclarar que durante ese lapso de tiempo debe cambiarse el agua varias veces.

Cuando ha absorbido la humedad necesaria, se pone en los germinadores, los cuales están a una temperatura de entre 8' a 15' grados centígrados, este proceso dura de 9 a 10 días.

En lo que respecta a tostado, esta fase es muy delicada, ya que le dará el color a la cerveza, dependiendo del tostado, la malta se tornará amarilla o parda, estos colores sirven para la elaboración de la cerveza ya sea clara u oscura.

El Lúpulo:

Esta materia es una planta de color amarillo verdoso, de ella solo se utilizan los conos o ramos de flores femeninas.

El Lúpulo debe ser sometido a un análisis químico para determinar la cantidad de resinas que posee, esto da una idea de las materias antisépticas y amargas que contiene.

El Lúpulo le dá a la cerveza su delicado aroma y su sabor amargo, favoreciendo la retención de la espuma.

El Agua:

La composición química del agua ejerce gran influencia en la elaboración de la cerveza, la cual debe ser transparente, pura, ajena a olores y sabores extraños.

El agua se utiliza básicamente para la germinación y la fermentación de la Cebada y además para el lavado de las botellas.

B. Proceso de elaboración de la cerveza:

La fabricación de la cerveza puede dividirse en 4 - procesos principales que son:

Cocimiento

Fermentación

Reposo y

Envasado

El proceso empieza en unas cribas donde se tritura la malta para convertirla en el Mosto, este se humedece con agua formando una papilla, la cual se pone en tanques y se mezcla con más agua mediante agitadores especiales.

Posteriormente se separa el Mosto del bagazo por medio de filtradores, este va separado del bagazo, ingresa a las calderas de cocimiento donde se hace hervir con el Lúpulo durante dos horas.

El mosto hervido con el Lúpulo pasa al cuarto de enfriado en el cual se hace circular aire previamente esterilizado, para descender la temperatura del Mosto de 70°C a 6°C.

El mosto limpio y frío pasa a las bodegas para la fermentación, de este proceso se le agrega la levadura, la cual sirve para transformar los azúcares del mosto en alcohol y gas carbónico, esto significa que la pequeña dosis de alcohol que contiene la cerveza, no se agrega, sino que resulta de un proceso natural.

Efectuada la fermentación, pasa a los tanques de reposo donde permanece hasta adquirir su añejamiento y su transparencia.

Posteriormente, es filtrada varias veces y pasada a los tanques de clarificación, donde vuelve a hacerse este proceso, inmediatamente, es carbonizado con gas, el cual se produjo en la fermentación --- cuando se le agregó la levadura.

El siguiente paso consiste en llevarla a los tanques para ser embotellada.

El proceso de envasado o embotellado se inicia --- cuando se lava y esteriliza la botella y queda libre de impurezas. Este lavado y esterilizado de la botella se hace en unos tanques donde entra la botella a una solución de sosa cáustica con agua, - que está a diferentes temperaturas.

Para eliminar los residuos de sosa cáustica es pasada por tanques que están llenos de agua en donde se enjuaga totalmente y es secada.

Una vez limpia la botella, pasa a las máquinas envasadoras donde es llenada, después se sella con la corona (corcholata), de ahí pasa a otro proceso llamado pasteurización donde por medio de roceadores con agua caliente, se eleva la temperatura de la botella hasta llegar a 62°C; volviendo a pasar por los roceadores pero con agua fría, esta vez hasta llegar a la temperatura del ambiente, con esto se logra una pasteurización completa.

Después de la pasteurización, la botella pasa a las máquinas etiquetadoras, donde se le pega la etiqueta, para luego pasar a la máquina empacadora y posteriormente ser llevada al almacén de productos terminados.

Cabe aclarar que el proceso de pasteurización, no se lleva a cabo en la cerveza de barril, lo cual esto le da un sabor especial, siendo esta la razón de que la cerveza de barril dure muy poco tiempo en buen estado.

Como puede palpase, la mano de obra no interviene en el proceso de elaboración, ni en el embotellado, sino hasta la salida, cuando ya se encuentra en las cajas, lo cual es una garantía de higiene y seguridad para el consumidor.

CAPITULO III

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.

A. Generalidades:

Una vez que se ha descrito el tipo de empresa - sobre la que se desarrolla el estudio, hablaremos a continuación de su organización administrativa.

En su más amplia acepción organizar significa - aprovechar eficazmente todos los recursos humanos, materiales y financieros; establecer una - cosa, sujeta a reglas de número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o - han de integrarla.

Dentro de la rama que nos ocupa, existen diferentes criterios de definir la organización, todas ellas encausadas a la misma idea; a fines - del siglo pasado (1880) Frederick W. Taylor, -- después de realizar un gran número de ensayos - llevados a término con mucho éxito, obtuvo el - establecimiento de un sistema racional que se - denominó "Organización Científica del Trabajo", por medio de la cual se substituyeron los procedimientos arbitrarios o empíricos del mando y - la ejecución. Taylor señala que: "Organización, es un sistema conforme al cual se proyecta, se ejecuta y se controla el trabajo, para asegurar un mayor rendimiento de todos los elementos que intervienen en la producción económica" (1).

(1) Allen A. Louis. Management and Organization 1958. P. 13.

El C.P. Maximino Anzures, expresa: "La organización de empresas puede definirse como la determinación, coordinación y control de los elementos necesarios para el registro de los hechos u otras operaciones de las economías privadas y entidades administrativas con la finalidad de establecer su método de investigación (2).

El Lic. Jorge Carriedo Vasseur, la define como "Un proceso encaminado a obtener un fin, fin - que fué previamente fijado por medio de la planeación". (3).

Por las anteriores definiciones podemos constatar que Organizar consiste en efectuar un proceso de división de actividades humanas y después coordinarlas en tal forma, que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

B. Gráfica de organización adaptable a este tipo de empresa:

La gráfica de organización conocida también - como organigrama, constituye una representación objetiva e integral de un sistema de control interno con la gran ventaja de presentar la estructura de la empresa en una forma clara, determinante respecto al límite de la autoridad y

(2) Anzures. Contabilidad General.
1961. P. 382.

(3) Carriedo Vasseur. Administración de Empresas 1964. P. 109.

responsabilidad de los miembros de la organización indicando, el lugar jerárquico que ocupa y en forma dinámica los posibles ascensos dentro de la empresa, no obstante, el organigrama solo puede ser útil mediante la observación de las normas que lo rigen según las funciones de los distintos puestos. (Fig. No. 1).

Con el fin de dar a la empresa el aprovechamiento máximo del esquema de organización, es necesario repetir que sean respetados al máximo las líneas de responsabilidad personal que constituyen una base importantísima para la asignación de la autoridad y la fijación de responsabilidades, así mismo, cabe aclarar que el hecho de que existan los puestos, no significa que ya se ha establecido una organización óptima y sin problemas, ya que es necesario coordinar esos puestos hacia un orden de ideas que encamina a la empresa a los objetivos establecidos previamente en la planeación.

Como complemento a la gráfica general de organización, tenemos el manual de instrucciones e informes, el cual es necesario en todo tipo de empresas, pero más en las medianas y de gran tamaño, ya que en estas es insuficiente la instrucción verbal.

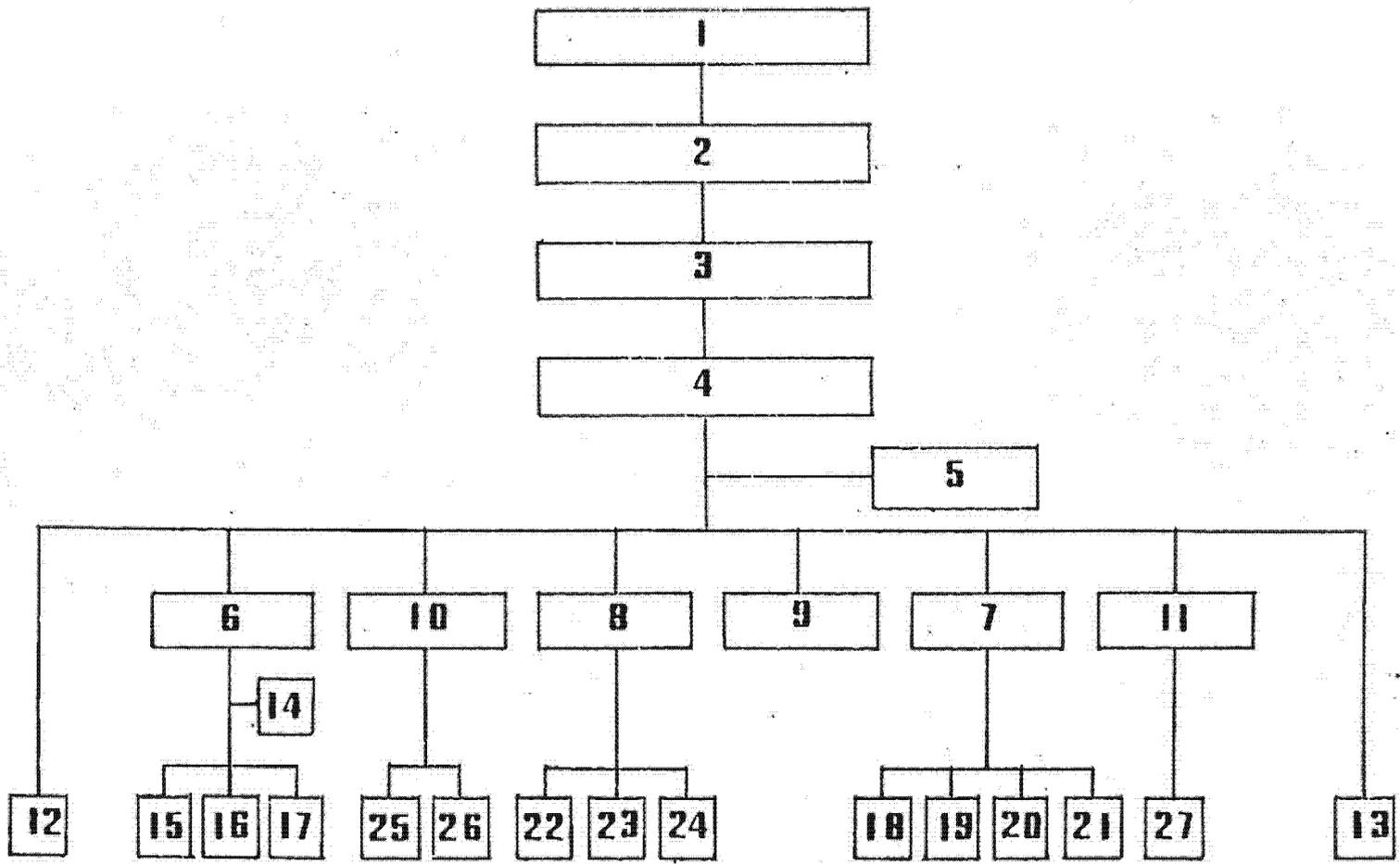


FIG. NO. 1

Anexo Figura No. 1

1. Asamblea General de Accionistas.
2. Consejo de Administración.
3. Presidente Ejecutivo.
4. Director General.
5. Auditor Interno.
6. Sub. Director Ejecutivo de Finanzas y Administración.
7. Sub. Director Ejecutivo de Mercados.
8. Sub. Director Ejecutivo de Producción.
9. Director Técnico.
10. Sub. Director Ejecutivo de Filiales
11. Sub. Director Ejecutivo de Distribución.
12. Gerente General de Personal.
13. Gerente General de Planeación y Estudios Especiales.
14. Departamento de Legal.
15. Gerente General de Administración.
16. Gerente General de Finanzas.
17. Gerente General de Informática y Sistemas.
18. Gerente General de Publicidad y Relaciones Públicas.
19. Gerente General de Mercados.
20. Gerente General de Servicios de Mercados.
21. Gerente General de Ventas.
22. Gerente General de Ingeniería.

23. Gerente General de Operación Plantas.
24. Gerente General de Materiales.
25. Gerente General de Filiales Industriales.
26. Gerente General de Filiales Comerciales.
27. Gerente General de Operación de Distribución.

La finalidad de este manual es la de crear un compendio de prospectos y reglas de interés para el personal, así mismo, las instrucciones para cada Departamento y las normas adaptables para la solución de problemas que normalmente suelen presentarse.

Estos manuales deben ser entregados a cada empleado para que por medio de él, se verifique el proceso de la coordinación cuando se juzgue conveniente.

La comunicación de ideas en la empresa será mediante órdenes y instrucciones, cuando partan de un nivel jerárquico superior hacia sus subordinados; e informes cuando sean dirigidos a un nivel superior, la coordinación entre los distintos niveles preferentemente debe ser por escrito mediante el uso de memorandums.

En los manuales se anexarán a las instrucciones relativas a cada departamento, los requisitos esenciales para los informes destinados a funcionarios o ejecutivos como a los subordinados los cuales deben conducir a:

- a) Seguridad respecto a los datos presentados en el informe.
- b) Deberán ser concisos.
- c) Objetividad y realismo.

Se señalará también la periodicidad de los mismos en caso de tratarse de informes permanentes.

C. Generalidades de las responsabilidades administrativas:

Las funciones esenciales de los distintos departamentos o puestos son las siguientes:

1. Asamblea General de Accionistas.

Es el órgano supremo de la sociedad ya que representa la voluntad colectiva de los socios; sin embargo, la voluntad individual de los mismos no se puede considerar como la social, sino que es preciso que sean debidamente convocados para discutir y votar libremente en asambleas que pueden ser ordinarias y extraordinarias, diferenciando estas por su periodicidad y por el objeto de sus acuerdos, debiendo celebrarse -- principalmente en el domicilio social; su competencia abarca todo aquello que no está prohibido por la Ley dentro del manejo de la sociedad. Dicha asamblea tomará todos los acuerdos que -- crean convenientes para el mejor desempeño de -- la empresa.

2. Consejo de Administración.

Este órgano es nombrado por la asamblea general de accionistas, de quien recibe instrucciones -- sobre procedimientos y políticas que se deben -- llevar a cabo en la empresa. Estará integrado -- por un presidente, un vice - presidente ejecutivo, un secretario y consejeros. El presidente -- del consejo de administración ordena al presi--

dente ejecutivo que implante y siga las políticas y procedimientos que tiene la empresa. El presidente del Consejo de Administración recibe periódicamente informes financieros y administrativos de la presidencia ejecutiva y los discuten con los consejeros y el vice - presidente ejecutivo. Presentando estos informes y las resoluciones sobre los mismos a la asamblea general de accionistas. De acuerdo al artículo 143 de la Ley General de Sociedades Mercantiles: -- "Para que el consejo de administración funcione legalmente deberán asistir, por lo menos, la mitad de los miembros y sus resoluciones serán válidas cuando sean tomadas por la mayoría de los presentes. En caso de empate, el presidente del consejo de administración decidirá el voto de calidad".

El consejo de administración responde solidariamente con la sociedad respecto a:

- a) La autenticidad de las aportaciones hechas por los socios.
- b) La existencia real de los dividendos pagados a los accionistas.
- c) La existencia y regularidad de los libros que exige la Ley.
- d) Del exacto cumplimiento de los acuerdos de la asamblea general de accionistas.

El presidente del consejo de administración es la máxima autoridad para la toma de decisiones del negocio. Los miembros del consejo de admi--

nistración son nombrados por el presidente.

3. Presidente Ejecutivo.

El Presidente Ejecutivo informa al consejo de administración sobre el funcionamiento que lleva la empresa, tiene la obligación de llevar a cabo todas las normas y políticas establecidas por el consejo de administración.

Periodicamente deberá presentar al Consejo de Administración informes y estados financieros que muestren la situación financiera de la empresa y sus tendencias.

4. Director General.

La Dirección General se encarga de conducir los asuntos ordinarios de la empresa y tomar soluciones a nivel ejecutivo, es decir, sobre los problemas de cierta importancia, además, vigilar la labor de los distintos departamentos, promueve el cumplimiento de la Ley y de los estatutos para el desarrollo normal de la sociedad.

Es el responsable del resultado de la empresa que es contralada con programas de trabajo y objetivos a lograr.

El director general es nombrado por el presidente ejecutivo, por el consejo de administración o por la asamblea general de accionistas y podrá ser revocado en cualquier momento por ellos

mismos.

Dependen directamente del Director General:

- a) Sub. Director Ejecutivo de Finanzas y Administración.
- b) Sub. Director Ejecutivo de Mercados.
- c) Sub. Director Ejecutivo de Producción.
- d) Director Técnico
- e) Sub. Director Ejecutivo de Filiales
- f) Sub. Director de Producción.
- g) Gerente General de Personal.
- h) Gerente General de Planeación y Estudios Especiales.
- i) A un nivel staff el Auditor Interno.

5. Auditor Interno.

El Auditor Interno dependerá directamente del Director General a un nivel staff y hará revisiones periódicas del control interno de la empresa.

Es la persona encargada de vigilar la administración general del negocio.

Entre las actividades que dependen del Auditor Interno se encuentran las siguientes:

- a) Hará estudios y evaluación del control interno.
- b) Verificará que la información financiera y contable sea veraz y confiable.
- c) Promocionará la eficiencia en la operación de la empresa.

- d) Verificará que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.
 - e) Será el responsable de la protección de los activos de la empresa.
6. Sub. Director Ejecutivo de Finanzas y Administración.

El Sub. Director Ejecutivo de Finanzas y Administración tendrá el siguiente personal a su cargo:

- a) El Gerente del Departamento de Legal.
- b) Gerente General de Finanzas.
- c) Gerente General de Informática y Sistemas.
- d) Gerente General de Administración.

Las principales actividades que tendrá a su cargo el Sub. Director Ejecutivo de Finanzas y Administración son las siguientes:

- a) Tendrá a su cargo el control de los ingresos.
- b) Verificará la correcta aplicación de los egresos.
- c) Hará los catálogos de firmas autorizadas.
- d) Tendrá a su cargo los fondos fijos de caja.
- e) Verificará las solicitudes y expediciones de cheques.
- f) Llevará el control presupuestal.
- g) Analizará las variaciones del control presupuestal.

- h) Verificará que sean cubiertas todas las obligaciones fiscales.
- i) Tendrá a su cargo los anticipos a empleados, para gastos de viaje y anticipos en general.
- j) Será el responsable del comedor de empleados.
- k) Tendrá a su cargo la papelería y los artículos de escritorio.
- l) Tendrá a su cargo las requisiciones y servicios generales.
- m) Verificará y autorizará los gastos de representación de los directores y los gerentes generales.
- n) Será el responsable de la caja general.
- o) Será el responsable de las inversiones en el mercado.

7. Sub. Director Ejecutivo de Mercados.

El Sub. Director Ejecutivo de Mercados, tendrá el siguiente personal a su cargo:

- a) Gerente General de Publicidad y Relaciones - Públicas.
- b) Gerente General de Mercados.
- c) Gerente General de Servicios de Mercados.
- d) Gerente General de Ventas.

Las principales actividades que tiene bajo su responsabilidad el Sub. Director Ejecutivo de Mercados son las siguientes:

- a) Será el responsable del control de las ventas.
- b) Tendrá a su cargo el almacén de refacciones del equipo en general.

- c) Será el responsable del envío de los productos terminados al almacén de distribución.
- d) Dará los reportes de ventas de las distintas - marcas de cerveza y de los distintos mercados a los cuales se les vende el producto.
- e) Tendrá a su cargo el almacén de envases retornables.
- f) Será el responsable de los obsequios y las -- atenciones al público.
- g) Se encargará de las promociones y las reclamaciones del público.

8. Sub. Director Ejecutivo de Producción:

El Sub. Director Ejecutivo de Producción tendrá - el siguiente personal a su cargo:

- a) Gerente General de Ingeniería.
- b) Gerente General de Operación Plantas.
- c) Gerente General de Materiales.

El Sub. Director Ejecutivo de Producción tendrá - las siguientes actividades a desempeñar:

- a) Será el responsable de los almacenes de mate-- riales y de productos terminados.
- b) Tendrá a su cargo la seguridad industrial de - la empresa.
- c) Será el responsable del control de calidad de la cerveza.
- d) Autorizará las requisiciones de materiales y materias primas.
- e) Llevará un control de muestras de cada una de las producciones.

- f) Tendrá a su cargo el mantenimiento de la maquinaria en general para la elaboración de la cerveza y el transporte de la misma.

9. Director Técnico:

La Dirección Técnica desempeñará las siguientes actividades:

- a) Será el responsable con el Sub. Director Ejecutivo de Producción del control de calidad de la cerveza y de las tomas de las muestras.
- b) Será el responsable de que la maquinaria que se utiliza sea la adecuada y se encuentre en buen estado permanentemente.
- c) Tendrá a su cargo los proyectos de nuevos productos, y estará en coordinación para este fin con el Gerente General de Planeación y Estudios Especiales.
- d) Verificará el correcto funcionamiento de la maquinaria.

10. Sub. Director Ejecutivo de Filiales:

El Sub. Director Ejecutivo de Filiales tendrá el siguiente personal a su cargo:

- a) Gerente General de Filiales Industriales.
- b) Gerente General de Filiales Comerciales.

El Sub. Director Ejecutivo de Filiales será el responsable de las Empresas Filiales siguientes:

- a) La Empresa dedicada a la fabricación de envases de vidrio.
- b) La Empresa dedicada a la elaboración de los envases de metal.
- c) La Empresa dedicada a la fabricación de las cajas de cartón.
- d) La Compañía que se dedica a la producción de la Malta.
- e) La Empresa dedicada a la fabricación y al mantenimiento del equipo de barril.
- f) La Empresa Publicitaria.
- g) La Empresa que distribuye el hielo.

El Sub. Director Ejecutivo de Filiales será el responsable de que las empresas antes mencionadas tengan el mejor funcionamiento; también formulará proyectos para la creación de nuevas Empresas Filiales.

Así mismo, será el responsable de la producción, el buen manejo y entrega de los productos que elabora cada Empresa.

11. Sub. Director Ejecutivo de Distribución.

Del Sub. Director Ejecutivo de Distribución dependerá el Gerente General de Operación de Distribución.

Entre las actividades que desempeña el Sub. Director Ejecutivo de Distribución se encuentran las siguientes:

- a) Será el responsable del transpaso de los productos del almacén de productos terminados al de Distribución.
- b) Tendrá a su cargo todo el equipo de reparto, -- como lo son los camiones, montacargas, etc.
- c) Tendrá a su cargo la recompra del envase retornable.
- d) Tendrá a su cargo la facturación de los productos vendidos.
- e) Tendrá a su cargo la documentación y despacho de la cerveza de exportación.
- f) Será el responsable de la entrega de todos los pedidos.
- g) Formulará un reporte de ventas diarias al Director General.

12. Gerente General de Personal.

Las actividades que desempeña el Gerente General de Personal son las siguientes:

- a) Será el responsable de las solicitudes de puestos y de las plazas de nueva creación.
- b) Tendrá a su cargo el fondo de ahorro.
- c) Llevará el control del tiempo de trabajo del -- personal.
- d) Tendrá a su cargo las solicitudes de vacaciones así como, el personal que cubra a las personas que se encuentren de vacaciones.
- e) Será el responsable del tiempo extra del personal.

- f) Será el responsable de las altas y bajas de todo el personal.
- g) Tendrá a su cargo el pago de gratificaciones.
- h) Será el encargado del pago de las nóminas del personal.
- i) Será el responsable de la distribución de las despensas para el personal.

13. Gerente General de Planeación y Estudios Especiales.

El Gerente General de Planeación y Estudios Especiales depende directamente del Director General.

Las principales actividades que desempeña son las siguientes:

- a) Hará los estudios de mercados para los nuevos productos que se desean introducir en el mercado.
- b) Se hará cargo de las exportaciones de los productos.
- c) Estará a cargo de los proyectos para las nuevas Plantas.
- d) Hará estudios de las tendencias del mercado y de los competidores.

CAPITULO IV

ORGANIZACION CONTABLE.

A. Catalogo de Cuentas:

Los catalogos de cuentas no son otra cosa que una lista de números y nombres de las cuentas que deben emplearse, como principio de orden, no deben emplearse mas cuentas que las previamente enlistadas, debiéndose modificar dicha lista cada vez que lo exijan las nuevas necesidades de la Empresa.

Los catalogos de cuentas constituyen una norma escrita que limita los errores de clasificación.

La finalidad del catálogo es la de tratar de estandarizar el uso de las cuentas de Balance de Orden y de las Cuentas de Resultados por las operaciones que se efectuen en la Empresa.

Otras de las finalidades, es la de informar sobre la consolidación financiera de la Empresa productora y sus Distribuidoras, permitir la incorporación de otras empresas filiales y tener datos suficientes para la obtención de cualquier tipo de datos para la toma de decisiones.

Además, identificar las diferentes partidas fiscales que la integran, así como, el de conocer el monto, concepto y origen de las partidas no deducibles fiscalmente.

También, aprovechar los diferentes mecanismos au-

tomáticos para facilitar el registro contable de las operaciones.

El catalogo de cuentas esta constituido por dos letras que determinan el nombre de la cuenta y tres números que determinan la sub - cuenta.

Los registros que se llevan se manejan a través de una computadora y el catalogo de cuentas es - el siguiente:

Cuentas de Balance.-

BA XXX Bancos.

Se utilizará una Sub-cuenta por cada -- cuenta de cheques acreditada en una Institución Bancaria.

FC XXX Fondos de Caja.

Se utilizará para los fondos fijos en - efectivo en caja para gastos menores, de biendo utilizarse una sub- cuenta para - cada fondo constituido.

CC XXX Cuentas por Cobrar.

101 Clientes cerveza.

Se utilizará para los clientes que adeuden a la Empresa por concepto de ventas.

102 Clientes de cerveza.

Esta cuenta se utilizará para los adeudos a cargo de los Distribuidores.

104 Clientes por gas..

Esta cuenta se utilizará para los clientes que adquieren cerveza en barril.

- 105 Clientes por hielo.
Se utilizará para los adeudos de clientes que se les entregue hielo.
- 106 Cuentas por Cobrar.
- 107 Deudores Diversos.
Esta cuenta se utilizará para los adeudos a cargo de los empleados y funcionarios - de la empresa, o por los anticipos que se les otorgue.
- 108 Deudores varios.
Esta cuenta se utilizará para registrar - los saldos a cargo de deudores de artículos promocionales.
- 109 Depósito en garantía.
- 110 Anticipo a proveedores.
- 111 Acciones bonos y valores.
- 112 Documentos por cobrar.

AL XXX Almacenes.

- 101 Almacén de materias primas.
- 102 Almacén de materiales directos.
- 103 Almacén de material de empaque.
- 104 Almacén de envases de botella.
- 105 Almacén de envase de barril.
- 106 Almacén de tarimas.
- 107 Almacén de plásticos.
- 108 Almacén de carton.
- 109 Almacén de productos terminados de botella.
- 110 Almacén de productos terminados de barril.
- 111 Almacén de artículos promocionales.
- 112 Cerveza de botella en transito.
- 113 Cerveza de barril en transito.

TE XXX Terrenos.

Se utilizará una sub-cuenta por cada terreno que se tenga.

ED XXX Edificios.

Se utilizará una sub-cuenta por cada edificio que se tenga.

MA XXX Maquinaria.

IN XXX Instalaciones.

Se utilizará para la instalación de la maquinaria y las instalaciones varias.

MU XXX Muebles y enseres.

EQ XXX Equipo de Barril.

Se utilizará para el equipo de mantenimiento de barril.

AN XXX Anuncios.

Esta cuenta se utilizará para los anuncios luminosos.

ER XXX Herramientas.

EC XXX Equipo computacional.

ER XXX Equipo de reparto.

RD XXX Reserva para depreciaciones.

101 Depreciación edificio.

102 Depreciación maquinaria.

103 Depreciación instalaciones.

- 104 Depreciación de muebles y enseres.
- 105 Depreciación equipo de barril.
- 106 Depreciación de anuncios.
- 107 Depreciación de herramientas.
- 108 Depreciación de equipo computacional.
- 109 Depreciación equipo de reparto.

IP XXX Inversiones en proceso.

- 101 Inversiones en proceso de edificios.
- 102 Inversiones en proceso de maquinaria.
- 103 Inversiones en proceso de instalaciones.
- 104 Inversiones en proceso de muebles y enseres.
- 105 Inversiones en proceso de equipo de barril.
- 106 Inversiones en proceso de anuncios.
- 107 Inversiones en proceso de equipo computacional.

RE XXX Revaluaciones.

- 101 Revaluación de edificios.
- 102 Revaluación de maquinaria.
- 103 Revaluación de instalaciones.
- 104 Revaluación de muebles y enseres.
- 105 Revaluación de equipo de barril.
- 106 Revaluación de anuncios.
- 107 Revaluación de herramientas.
- 108 Revaluación de equipo computacional.
- 109 Revaluación de equipo de reparto.
- 110 Revaluación de terrenos.

CD XXX Cargos Diferidos.

- 101 Pagos anticipados y rentas pagadas por anticipado.

- 102 Gastos por amortizar.
 - 103 Seguros pagados por anticipado.
 - 104 Gastos de organización.
- AD XXX Amortización de cargos diferidos.
- 101 Amortización de pagos anticipados y rentas.
 - 102 Amortización de gastos varios.
 - 103 Amortización de seguros.
 - 104 Amortización de gastos de organización.
- ES XXX Estimaciones.
- En esta cuenta se utilizará para las cuentas incobrables.
- DP XXX Documentos por pagar.
- 101 Proveedores.
 - 102 Documentos por pagar.
 - 103 Acreedores Diversos.
 - 104 Salarios no reclamados por los empleados.
- AF XXX Acreedores Fiscales.
- 101 Impuesto retenido por sueldos y salarios.
 - 102 1% de las remuneraciones pagadas.
 - 103 Instituto Mexicano del Seguro Social.
 - 104 Infonavit.
 - 105 Impuesto a la producción.
 - 106 Cuotas sindicales.
 - 107 IVA 15% sobre Ingresos propios.
 - 108 IVA 6% sobre ingresos propios.
 - 109 IVA 15% sobre otros ingresos.
 - 110 IVA 6% sobre otros ingresos.
 - 111 IVA cuenta liquidadora.
 - 112 I.E.P.S. Impuesto especial sobre producción y servicios sobre ingresos propios.

113 I.E.P.S. Cuenta liquidadora.

DF XXX Deudores Fiscales.

- 101 Secretaría de Hacienda y Credito Público.
- 102 IVA 15% sobre gastos.
- 103 IVA 6% sobre gastos.
- 104 IVA 15% sobre compras.
- 105 IVA 6% sobre compras.
- 106 IVA 15% sobre compras de activo fijo.
- 107 IVA 6% sobre compras de activo fijo.
- 108 IVA 15% sobre gastos de importación.
- 109 I.E.S.P. sobre compras.
- 110 I.E.S.P. sobre gastos.

PL XXX Pasivo a largo plazo.

- 101 Obligaciones hipotecarias.
- 102 Créditos refaccionarios.
- 103 Créditos de habilitación o avio.
- 104 Créditos hipotecarios.
- 105 Préstamos directos.
- 106 Documentos por pagar a largo plazo.
- 107 Intereses por pagar.
- 108 Primas de antigüedad.
- 109 Obligaciones bancarias nacionales.
- 110. Obligaciones bancarias extranjeras.
- 111 Intereses por pagar al extranjero.

CS XXX Capital social.

- 101 Capital Social.
- 102 Reserva Legal.
- 103 Reserva de reinversión.
- 104 Reserva de revaluación.
- 105 Resultados de ejercicios anteriores.
- 106 Resultado del ejercicio.

CD XXX Cuentas de orden.

- 101 Compromisos contraídos.
- 102 Traspasos.
- 103 Acciones en guarda.
- 104 Avaes y fianzas.
- 105 Juicios, incorformidades y amparos.
- 106 Garantias otorgadas.

CUENTAS DE RESULTADOS.

VE XXX Ventas.

- 101 Ventas de cerveza.
- 102 Ventas de hielo.
- 103 Venta de gas.
- 104 Venta de artículos promocionales.

CV XXX Costo de ventas.

- 101 Costo de venta cerveza.
- 102 Costo de venta hielo.
- 103 Costo de ventas gas.
- 104 Costo de ventas artículos promocionales.

DE XXX Descuentos.

- 101 Bonificaciones y descuentos sobre cerveza.
- 102 Bonificaciones y descuentos sobre hielo.
- 103 Bonificaciones y descuentos sobre gas.
- 104 Descuentos sobre pronto pago.

GA XXX Gastos de Administración.

- 101 Sueldos.
- 102 Tiempo extra.
- 103 Prima dominical.
- 104 Prima de antigüedad.

- 105 Prima vacaciones.
- 106 Gratificaciones a empleados.
- 107 Gratificaciones especiales.
- 108 Indemnizaciones a empleados.
- 109 Incentivos a empleados.
- 110 Sueldos obreros.
- 111 Tiempo extra obreros.
- 112 Prima dominical obreros.
- 113 Prima de antigüedad obreros.
- 114 Prima vacacional obreros.
- 115 Gratificaciones a obreros.
- 116 Gratificaciones especiales a obreros.
- 117 Indemnizaciones a obreros.
- 118 Incentivos a obreros.
- 119 Sueldos y rayas a bomberos y policias.
- 120 Gastos de capacitación obreros.
- 121 Gastos de capacitación empleados.
- 122 Cuota patronal IMSS obreros.
- 123 Cuota patronal IMSS empleados.
- 124 Cuota INFONAVIT obreros.
- 125 Cuota INFONAVIT empleados.
- 126 Cuota 1% educación obreros.
- 127 Cuota 1% educación empleados.
- 128 Sueldos de jubilados.
- 129 Sueldos pensionados.
- 130 Honorarios del personal medico.
- 131 Obsequios de cerveza a empleados y obreros.
- 132 Obsequios de cerveza.
- 133 Prestaciones a empleados y obreros.
- 134 Uniformes.
- 135 Comidas de trabajo.
- 136 Sueldos incapacitados.
- 137 Cuentas incobrables.

- 138 Mantenimiento mobiliario.
- 139 Mantenimiento refrigeración.
- 140 Artículos promocionales.
- 141 Publicidad carteleras.
- 142 Publicidad anuncios luminosos.
- 143 Publicidad radio.
- 144 Publicidad televisión.
- 145 Publicidad cine.
- 146 Publicidad en directorios telefónicos y -
periódicos.
- 147 Gasto de agencias publicitarias.
- 148 Fletes y acarreos de cerveza.
- 149 Fletes y acarreos de envases.
- 150 Fletes y acarreos de hielo.
- 151 Otros fletes y acarreos.
- 152 Cuotas clubs y asociaciones.
- 153 Obsequios y regalos.
- 154 Banquetes y fiestas.
- 155 Gastos de convenciones.
- 156 Donativos.
- 157 Combustibles y lubricantes.
- 158 Mantenimiento vehículos.
- 159 Mantenimiento equipo de oficina.
- 160 Mantenimiento de locales.
- 161 Mantenimiento equipo de reparto.
- 162 Mantenimiento de edificios.
- 163 Mantenimiento de maquinaria.
- 164 Mantenimiento equipo de barril.
- 165 Mantenimiento de equipo computacional.
- 166 Mantenimiento de anuncios.
- 167 Primas seguros.
- 168 Primas de fianzas.
- 169 Renta de locales.

- 170 Gastos de local.
- 171 Renta de equipo.
- 172 Gastos telefónicos.
- 173 Útiles de oficina.
- 174 Papelería.
- 175 Estudios y proyectos.
- 176 Estudios especiales.
- 177 Honorarios.
- 178 Gastos legales.
- 179 Servicios de auditoría externa.
- 180 Gastos aduanales.
- 181 Gastos de viaje.
- 182 Gastos de limpieza.
- 183 Gastos de copiado.
- 184 Microfilmación.
- 185 Gastos de procesamiento de datos.
- 187 Mermas y roturas de cerveza.
- 188 Faltantes.
- 189 Renta de equipo de computadora.
- 190 Avaluos y planos.
- 191 Gastos especiales sobre avaluos y planos.
- 192 Regalias.
- 193 Mejora en propiedad ajena.
- 194 Intereses créditos refaccionarios.
- 195 Intereses créditos de habilitación y avio.
- 196 Intereses sobre prestamos directos.
- 197 Intereses sobre prestamos bancarios nacionales.
- 198 Intereses sobre prestamos bancarios internacionales.
- 199 Comociones a bancos.
- 200 Gastos de financiamiento.
- 201 Intereses moratorios.
- 202 Diferencia en moneda extranjera.

- 203 Diferencias por fluctuación monetaria.
- 204 Impuestos y derechos aduanales.
- 205 Tenencias placas y revistas.
- 206 Multas y recargos federales.
- 207 Impuestos pagados por cuenta de terceros.
- 208 Impuesto y patentes extranjeros.
- 209 Impuestos prediales.
- 210 Placas y licencias salubridad.
- 211 Impuesto sobre anuncios luminosos.
- 212 Depreciaciones.
- 213 Amortizaciones.

GV XXX Gastos de venta

Se utilizarán las mismas sub-cuentas de gastos de administración.

OG XXX Otros gastos.

Se utilizará una sub-cuenta por cada concepto.

OP XXX Otros productos.

Se utilizará una sub-cuenta por cada concepto.

Cuando las necesidades lo requieran, se pondrán en funcionamiento las cuentas que se necesiten.

B. Control Interno.

El Instituto Norteamericano de Contadores Públicos define al control interno como: "Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adop--

tan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de la eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección".

Joaquín Gómez Morfín dice: "Que el control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede 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.

De las definiciones anteriores podemos deducir -- que el control interno consiste en la coordinación en forma armoniosa de las labores que se --- efectúen en una empresa con el fin de obtener una información veraz y oportuna, protección de los - activos de la empresa y promover la eficiencia en las operaciones generales adoptadas.

Los principales objetivos del control interno son los siguientes:

1. Comprobación de la veracidad de los informes - y Estados Financieros, así como, de cualquier otro dato que proceda de la Contabilidad.
2. Prevención de fraudes, y en caso de que sucedan, posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.

3. Localización de los errores y desperdicios innecesarios promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.
4. Estimular la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce a través de los informes de contabilidad relativos.
5. En general, para salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de un negocio.

En seguida me propongo enfocar el control interno a los sistemas y procedimientos para el registro y control de las operaciones mas importantes de una empresa cervecera.

Todo funcionario directamente o con el auxilio de su "STAFF" evalúa en forma periódica sus operaciones y la de sus áreas, a través de un análisis de costo - beneficio.

La supervisión y vigilancia del cumplimiento de los manuales, corresponda en forma directa, a todo funcionario dentro de su área.

Es responsabilidad de todo el personal no obstruir la labor del personal asignado a funciones de implementación, evaluación y/o control.

Los auditores reportarán oportunamente las desviaciones encontradas, a los niveles correspondien--

tes del negocio auditado.

Es responsabilidad de todo el personal comunicar a su superior inmediato, y este a su vez al auditor interno de las irregularidades encontradas dentro del negocio.

C. Movimiento de efectivo en caja y bancos.

Entradas de caja.-

El efectivo en caja solamente debe estar formado por un fondo fijo y/o cobranzas del día anterior no depositadas.

Las fuentes del efectivo serán normalmente, las ventas de contado y las cobranzas efectuadas por ventas a crédito.

Las ventas de contado podrán ser efectuadas en forma directa o a través de los vendedores en los camiones.

Las ventas de contado realizadas en la propia fábrica, deberán estar amparadas por las notas de venta, las cuales deben ser formuladas por el empleado responsable en original y dos copias, entregando el original al cliente con el sello de pago puesto por el cajero, la primera se ingresa al reporte diario de ingresos y la segunda copia se archiva en orden consecutivo y servirá para hacer la factura global mensual.

D. Cuentas por cobrar.

Los créditos y límites de crédito se autorizan en

función a la historia que se tenga del cliente. Para créditos especiales, se evalúa la solvencia moral y económica de los deudores, estos últimos créditos son específicamente para los Distribuidores.

El funcionario que autorice un crédito o límite de crédito, es responsable de no excederse del autorizado y de vigilar su recuperación.

Cualquier modificación a los límites de crédito requieren autorización del jefe de crédito y cobranzas.

Todo crédito se deberá documentar y aquellos de importancia deben tender a garantizarse al máximo posible. Las garantías se deben obtener en el siguiente orden de preferencia:

1. Garantía hipotecaria (Inmuebles).
2. Garantía prendaria (Equipo de Transporte, etc)
3. Aval de persona solvente.
4. Otras (patentes, licencias de funcionamiento, etc.)

La ejecución o cancelación de garantías hipotecarias se tramitan por conducto de la Sub. Dirección de Finanzas y Administración.

En caso de adjudicación de garantías se requiere un avaluo preciso por un perito en la materia. Es responsabilidad del administrador la custodia de la garantía por créditos, excepto las garantías hipotecarias que se remiten a la Sub. Dirección

Ejecutiva de Finanzas y Administración

La cancelación de cuentas incobrables se autorizan previa justificación y obtención del certificado de incobrabilidad.

No se deberán cancelar créditos garantizados, sin haber agotado toda gestión de cobranza y obtener justificación legal y fiscal.

Todos los movimientos contables relacionados con crédito y cobranza, deben ser autorizados por el Departamento de Contabilidad.

E. Deudores Diversos:

Cuando en una cuenta de gastos exista saldo a favor del interesado y esté ausente el funcionario superior inmediato, el saldo lo recuperará mediante el trámite de anticipo, en espera de la aprobación de la cuenta, la cual es autorizada únicamente por los superiores de línea.

Los saldos con antigüedad mayor a treinta días referentes a empleados, se reportan al superior inmediato de los deudores.

Todo anticipo para gastos se autoriza por su inmediato superior, cargándose a la cuenta del solicitante, en espera de la rendición de cuentas. En ca

Los funcionarios que en casos urgentes y en ausencia del jefe inmediato superior, pueden ser autorizados por otro funcionario del mismo nivel. Cuando se trate de anticipos para gastos de viaje, se anotará el concepto y el lugar, no se autorizarán anticipos para gastos de viaje - si se tienen saldos por viajes con antigüedad mayor a 30 días.

Se agota toda gestión de cobro antes de que una cuenta sea turnada al Departamento Legal para que ejerza la presión requerida y lograr su recuperación.

F. Inversiones:

Para efectos de este capítulo se considera inversión a:

1. Activo Fijo.

Toda adquisición, instalación, construcción o adición con valor superior a \$ 20,000.00.

2. Compra de acciones y valores.

3. Gastos por amortizar.

Erogaciones por concepto de gastos que afecten los resultados de varios ejercicios.

El Gerente de Planeación y Estudios Especiales, en el mes de Noviembre deberá presentar su programa de inversiones al Consejo de Administración, comprendiendo los proyectos a realizar en el siguiente año, separandolos por áreas y por meses.

El programa de inversión una vez aprobado se envía a la Sub. Dirección Ejecutiva de Finanzas y Administración para su integración al programa de inversión.

El programa de inversión contiene los siguientes grupos:

1. Inversiones rentables.

- Para expansión.
- Por eficiencia.
- Por reemplazo.

2. Inversiones no rentables.

- Inversiones individuales por imagen, seguridad, para mejorar o mantener la calidad, por servicio y/o reemplazo de todas las anteriores.
- Inversiones puente (para investigaciones, ingeniería, otros).

3. Imprevistos (programa para inversiones con especificación y justificación posterior).

Toda inversión se justifica mediante un "estudio - descriptivo" donde se razone el objetivo, y el "costo - beneficio" de la misma.

Las inversiones para expansión deben ser consistentes con el plan a largo plazo para el negocio según parámetros de crecimiento y de diversificación.

Las inversiones rentables se justifican según tasa

interna de rendimiento mínimo para el negocio.

El monto de las inversiones solicitadas se determina considerando todos los costos necesarios, hasta dejarla en operación (cimentación, fletes, gastos aduanales, instalación, etc).

Toda solicitud de inversión debe considerar:

1. Por área de operación, solo se pueden efectuar reemplazos hasta por el monto de la depreciación aplicada en el año anterior, se deberá tramitar simultáneamente la solicitud de baja, anexando copia de la factura del activo a sustituir.
2. En el caso de inversiones por eficiencia, para su aprobación será necesario que esta obtenga un rendimiento o rentabilidad mínima del 16.5% antes del impuesto sobre la renta. Cuando se trate de inversiones que tengan beneficios adicionales, si no son cuantificables por el momento, hay que señalarla y definirla.
3. En inversión por eficiencia que no implique beneficios adicionales intangibles, el rendimiento mínimo será del 20% antes del I.S.R.
4. En inversiones para expansión, el rendimiento mínimo será del 35% antes de I.S.R.
5. En inversiones para expansión beneficiando las áreas de operación deberán definirse y cuantificarse en lo posible y el rendimiento mínimo se-

rá del 16.5% antes de I.S.R.

Todo funcionario inventaría los activos fijos bajo su custodia, mínimo una vez al año, con el auxilio del jefe del Departamento de Contabilidad y sus subordinados y deberá reportar a su superior inmediato los bienes fuera de uso, faltantes y obsoletos.

El jefe del Departamento de Contabilidad asesora y supervisa todos los aspectos legales, fiscales y judiciales de los inmuebles.

El jefe del departamento administrativo es el responsable de gestionar la venta de los inmuebles y el de Contabilidad registrar su baja.

G. Ventas:

Los precios de venta de productos, coproductos, subproductos y servicios son autorizados por el Sub. Director Ejecutivo de Mercados.

El Sub. Director Ejecutivo de Mercados será el responsable de dar a conocer los precios de venta la cual será amparada por una "nota-factura".

Las ventas de activos fijos se amparan en la "solicitud de baja", debidamente autorizada.

Las ventas que se efectuen podrán ser de contado o a crédito, siempre y cuando tenga la autorización del Departamento de Crédito y Cobranza.

H. Gastos:

En los viajes de los funcionarios, los montos máximos para hospedaje y alimentación serán autorizados en un listado que especifique las cuotas - por ciudad.

Los pasajes de avión serán autorizados por su inmediato superior. También requiere autorización la renta de vehículos.

Las tarjetas de crédito deben ser personales, en todo caso el superior inmediato autoriza la cuota anual de gastos en función de su trabajo.

Las comidas entre el personal del negocio, se consideran de trabajo y serán pagadas por la Empresa a través del funcionario de mayor jerarquía organizacional que se encuentre presente.

Toda cuenta de gastos personales a cargo de la Empresa será autorizada por el inmediato superior.

El personal que viaje por cuenta de la Compañía, en forma permanente, opera con fondos fijos para gastos, de acuerdo con sus necesidades reembolsándosele la presentación de sus cuentas.

Los gastos de representación, regalos y atenciones se efectúan solo con las personas que tengan relación con la Empresa y que no trabajen en el negocio, es responsabilidad del inmediato superior.

rior sancionar la razonabilidad de los mismos. En todo gasto por atenciones y relaciones se detallan las personas atendidas y el motivo.

Cualquier obsequio adicional al señalado se considera como personal y no es cubierto por el negocio.

I. Egresos:

La Sub. Dirección Ejecutiva de Finanzas y Administración formalizará la apertura de toda cuenta de cheques y el registro de las firmas.

Los pagos se tramitan a través de una persona autorizada por el Departamento Administrativo - quién deberá verificar los requisitos fiscales y reglamentarios de los comprobantes.

Los cheques con más de 30 días de antigüedad - que no se hayan entregado al beneficiario, se deberán cancelar.

Al entregar un cheque, se obtiene firma de --- quién recibe en una copia o talón. Ningún pago a clientes o proveedores se hace mediante cheque a nombre de empleados del negocio, sino a nombre del beneficiario.

Todo pago menor a \$ 10,000.00 será pagado por medio de la caja chica, este tipo de pagos se utiliza basicamente para cuenta de gastos de funcionarios y empleados. Bimestralmente y sin

fecha fija, el jefe del Departamento Administrativo a través de sus subordinados, ordenará se efectuen arqueos de las cajas y de los fondos existentes, dejando constancia por escrito.

El Jefe del Departamento de Contabilidad concilia mensualmente el saldo de la cuenta con el banco, investigando y ordenando que se operen las partidas no correspondidas.

Las personas que mediante sus firmas tramiten y/o autorizan pagos, son individualmente responsables de verificar que se cumplan con los siguientes requisitos:

1. Que se anexen los comprobantes con sello de pagado, fecha y número de orden de pago o cheque.
2. Tratandose de pagos por caja chica, los comprobantes se cancelan con sello de pagado en el momento del reembolso.
3. En pagos en efectivo, deberá firmar el beneficiario en el vale de caja.
4. Firma del encargado del control presupuestal.
5. Firma del funcionario cuyo presupuesto se afecte.
6. Que la naturaleza del gasto sea propia del negocio y el monto sea razonable.
7. En reembolsos de fondos fijos, que se anexen los comprobantes autorizados.

Las personas que tienen autorizadas sus firmas

ante el banco, no deberán firmar cheques si consideran que la operación no llena los requisitos necesarios.

J. Presupuestos:

El presupuesto de operación es la relación autorizada de conceptos y montos que se puede erogar en gastos o costos del negocio, se formula indicando el monto fijo mensual y la cantidad variable por volúmen.

El presupuesto de inversiones (programa) es la relación autorizada de conceptos y montos capitalizables a invertir.

Los funcionarios realizan las operaciones del negocio dentro de los límites autorizados en su presupuesto, analizando y justificando ante su inmediato superior, las variaciones que eventualmente tuvieren.

El jefe del Departamento de Presupuestos deberá tenerlo actualizado y verificará las variaciones del mismo.

La estructura presupuestal del negocio, será autorizada por el Presidente del Consejo de Administración.

K. Almacén:

El almacenista autorizado es responsable de la custodia de las existencias, de la recepción y

la salida de los materiales y productos diversos.

El almacenista dará primero salida al producto terminado, materia prima, material directo o in directo con mayor antigüedad dentro del almacén.

Bajo la responsabilidad del almacenista estará la toma periódica de inventarios. En el último trimestre del ejercicio se levantará un inventario con la intervención del Departamento de Con tabilidad dejando en ambos casos constancia por escrito.

Tienen acceso al almacén solo personal autorizado, auditores internos para efecto de revisar - controles y existencias y el personal del Departamento de Con tabilidad.

Todo ajuste por diferencias en el almacén lo autoriza el Jefe del Departamento de Contabilidad y para destruir artículos obsoletos o en mal estado, se requiere "Solicitud de Baja", y constancias legales que certifiquen el hecho y amparen su deducibilidad. Cuando su valor exceda al monto autorizado para este efecto, específicamente para el negocio, se necesita además acta autorizada por el Consejo de Administración.

CAPITULO V

ASPECTOS FISCALES

A. Ley del Impuesto sobre la Renta:

Artículo 1.

Sujetos de impuesto. Las personas físicas y las morales están obligadas al pago del Impuesto sobre la Renta en los siguientes casos:

- I. Los residentes en México, respecto de todos sus ingresos, cualquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.

.....

En este artículo se refiere a que todas las personas físicas y morales están obligadas al pago del Impuesto sobre la Renta y por lo tanto, la Industria Cervecera está obligada al pago de este gravamen.

Artículo 2.

Establecimiento permanente. Se considera establecimiento permanente cualquier lugar de negocios en el que se desarrollan, parcial o totalmente, actividades empresariales.

.....

Artículo 4.

Ingresos. Se consideran ingresos atribuibles a un establecimiento permanente en el país, los provenientes de la actividad empresarial que desarrolle, así como, los que se deriven de la --

enajenación de mercancías.....

Los ingresos primordiales de esta industria es la venta de cerveza.

Artículo 10.

Disposiciones generales. Los organismos descentralizados, que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito y las sociedades mercantiles deberán calcular el Impuesto sobre la Renta que le corresponda, aplicando al resultado fiscal, la tarifa contenida en el artículo 13 de esta Ley.

I. Epoca de pago. El contribuyente deberá pagar el Impuesto correspondiente al ejercicio de que se trate, mediante declaración que presentará ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que se termine su ejercicio fiscal.

.....

Este artículo se refiere a que está obligado a presentar la Declaración Anual a más tardar de tres meses después del cierre del ejercicio. También está obligado a presentar tres pagos provisionales a más tardar el día 15 de los meses 5o., 9o. y 12 de su ejercicio.

Artículo 15.

Ingresos Acumulables. Los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito

y las sociedades mercantiles residentes en el -- país, acumularán la totalidad de los ingresos en efectivo, en bienes, en servicio o en crédito -- que obtengan en el ejercicio,.....

B. Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Artículo 1.

Están obligados al pago del Impuesto al Valor -- Agregado las personas físicas y las morales que, en el territorio nacional, realicen los actos o actividades siguientes:

- I. Enajenación de bienes.
- II. Presten Servicios independientes.
- III. Otorguen el uso o goce temporal de bienes.
- IV. Importen bienes o servicios.

I.

El Impuesto se calculará aplicando a los valores que señala la Ley, a la tasa del 15%.

II.

Traslación del Impuesto. El contribuyente trasla dará el impuesto, en forma expresa y por separado, a las personas que adquieran los bienes, ... Se entenderá por traslado del impuesto al cobro o cargo que el contribuyente debe hacer a dichas personas de un monto equivalente al establecido por la ley. Dicho impuesto será del 15% del va--lor de la venta. Dicho impuesto será del 15% del valor de la venta de los bienes.

III.

Pago del Impuesto. El contribuyente pagará en las oficinas autorizadas la diferencia entre el impuesto a su cargo y el que hubieran trasladado o el que él hubiese pagado en la importación de bienes o servicios, siempre que sean acreditables en los términos de la Ley.

Artículo 5. Declaración Anual y pagos provisionales.

I. Pagos Provisionales.

Los contribuyentes efectuarán pagos provisionales a más tardar el día 20 de cada uno de los meses del ejercicio, mediante declaración que presentará en las oficinas autorizadas. El pago provisional será la diferencia entre el impuesto que corresponda al total de las actividades realizadas en el mes de calendario anterior a excepción de las importaciones de bienes tangibles, y las cantidades por las que proceda el acreditamiento.

II. Pago y Declaración Anual.

El impuesto del ejercicio, deducidos los pagos provisionales mensuales se pagará mediante declaración que se presentará en las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio. Los contribuyentes del impuesto sobre la renta presentarán, además, con la declaración definitiva de este gravamen, un ejemplar de la Declaración del Impuesto al Valor Agregado.

Artículo 8.

Concepto de enajenación. Para los efectos de la Ley, se entiende por enajenación, además de los señalados en el Código Fiscal de la Federación, el faltante de bienes en los inventarios de las empresas. En este último caso la presunción admite prueba en contrario.

.....

Enajenación se define como: Acto de transmitir a otra persona el dominio o derecho que se tiene de una cosa. Para nosotros la principal enajenación es la venta de la cerveza.

Artículo 32.

Obligaciones de los contribuyentes. Los obligados al pago de este impuesto y las personas que realicen actos a que se refiere esta ley, además tendrán las siguientes obligaciones:

I. Libros de Contabilidad. Llevar contabilidad, de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, la separación de actos y actividades por las distintas tasas, de aquellos por los cuales la ley los liberará de pago.

.....

III. Facturación. Expedir comprobantes señalando en los mismos, además de los requisitos que establezca el Código Fiscal de la Federación y su reglamento, el impuesto al valor agregado que se traslada expresamente

y por separado a quien adquiera los bienes, los use o goce temporal o reciba los servicios.....

C. Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios.

Artículo 1.

Disposiciones generales. Están obligados al pago del impuesto especial sobre producción y servicios, las personas físicas y las morales que realicen los actos o actividades siguientes:

- La enajenación enterritorio nacional, o su caso la importación de los bienes que señala la Ley.
- La prestación de servicios que señala la Ley.

I. Cómputo del impuesto. El impuesto se calculará aplicando a los valores a que se refiere el or denamiento, la tasa que para cada bien o servi cio establezca el artículo 2o. de la Ley.

.....

Artículo 2.

Tasas de impuesto. Al valor de los actos o activi dades que a continuación se señalan se aplicarán las siguientes tasas:

I. En la enajenación o, en su caso, en la importa ción de los siguientes bienes:

a) Aguas envasadas y refrescos, en envases cerrados	15.7%
b) Jarabes o concentrados para preparar refrescos que se expendan en envases abiertos utilizando aparatos eléctricos o mecánicos.	40.0%
c) Concentrados, polvos, jarabes, esencias o extractos de sabores.	20.0%
d) Cerveza	21.5%
e) Vinos de mesa, sidras y rompopes.	15.0%
f) Aguardientes y las bebidas alcohólicas no comprendidas en el inciso anterior.	40.0%
g) Gas avión.	50.0%
h) Tabacos labrados y cigarros.	139.3%
i) Gasolina	110.0%
.....	

Artículo 3.

IV. Cerveza. La bebida fermentada, elaborada con malta de cebada, lúpulo, levadura o con infusiones de cualquier semilla farinácea procedente de gramíneas o leguminosas, raíces o frutos feculentos o azúcares como adjuntos de la malta, con adición de lúpulo o sucedáneos de éste.

.....

Artículo 4.

El contribuyente pagará en las oficinas autorizadas la diferencia entre el impuesto a su cargo y el que le hubiera trasladado o el que hubiese-

pagado en la importación, siempre que sea acreditable en los términos de la Ley.

- I. Concepto de acreditamiento. El acreditamiento consiste en restar el impuesto acreditable, de la cantidad que resulte de -- aplicar a los valores señalados en la ley, las tasas a que se refieren el artículo 2o. según sea el caso. Se entiende por impuesto acreditable un monto equivalente al del impuesto especial sobre producción y servicios que hubiera sido trasladado al contribuyente o el propio impuesto que él hubiese pagado con motivo de la importación, en el mes o en el ejercicio al que corresponda.
- II. Requisitos para efectuar el acreditamiento. Para que sea acreditable el impuesto especial sobre producción y servicios deberán reunir los siguientes requisitos:

- Que se trate de contribuyentes que causen el impuesto en relación con el que pretende acreditar, con motivo de la enajenación o exportación de bienes.

.....

Artículo 5.

- I. Pagos provisionales de impuesto. Los contribuyentes efectuarán pagos provisionales a más tardar el día 20 de cada uno de los

meses del ejercicio, mediante declaraciones que presentarán en las oficinas autorizadas. El pago provisional será diferencia entre - el impuesto que corresponda al total de las actividades realizadas en el mes de calendario anterior, a excepción de las importaciones, y las cantidades por las que proceda - el acreditamiento.

II. Devolución o acreditamiento de saldos a favor de impuesto. Cuando en la declaración - de pago provisional resulte a favor, el contribuyente podrá acreditarlo contra el im-puesto a su cargo que le corresponda en los pagos provisionales siguientes hasta agotar o solicitar su devolución, siempre que este último caso sea sobre el total del saldo a favor. Los saldos que resulten a favor del contribuyente en la última declaración de - pago provisional de su ejercicio no se po-drán acreditar en declaraciones posteriores.

III. Presentación de declaración anual. El im-puesto del ejercicio, deducidos los pagos provisionales, se pagará mediante declara-ción que se presentará en las oficinas auto-rizadas dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio. Los contribuyentes del impuesto sobre la renta presentarán con la declaración definitiva de ese gravamen, un ejemplar de la declaración anual del im-puesto especial sobre produccion y servi-cios.

.....

- V. Saldo a favor en la declaración anual. Si en la declaración del ejercicio el contribuyente tuviera cantidades a favor, podrá acreditarlas en las declaraciones de pagos provisionales posteriores o solicitar su devolución.

.....

Artículo 19.

Obligaciones diversas. Los obligados al pago de este impuesto tienen las siguientes obligaciones:

- I. Contabilidad y separación de operaciones. Llevar libros de contabilidad y registros, de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su reglamento, y efectuar las operaciones desglosando las tasas.
- II. Traslación expresa del impuesto. Expedir comprobantes trasladando en los mismos expresamente y por separado, el impuesto establecido en la ley.

.....

Artículo 25.

Presunción de enajenación de mermas. Las autoridades fiscales podrán determinar presuntivamente que se enajenaron los bienes que el contribuyente declara como mermas en los procesos de producción, envasamiento o comercialización cuando es-

tas excedan de los siguientes porcentos:

- 3% en aguas envasadas y refrescos.
- 12.3% en cerveza.

.....

El impuesto especial sobre producción y servicios se registra y se traslada igual que el impuesto - al valor agregado ya antes analizado. La única diferencia que hay entre los dos impuestos es que - el impuesto al valor agregado se calcula sobre el total de la enajénación incluyendo al impuesto especial sobre producción y servicios.

D. Ley del Seguro Social.

Artículo 2o.

La seguridad social tiene como finalidad garantizar el derecho humano de salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Artículo 4o.

El Seguro Social es el instrumento básico de la - seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional en los términos de la Ley, sin perjuicios de los sistemas instituidos - por otros ordenamientos.

Artículo 6o.

El Seguro Social comprende:

- I. El régimen obligatorio.
- II. El régimen voluntario.

Artículo 11.

El régimen obligatorio comprende los seguros de:

- I. Riesgos de trabajo.
- II. Enfermedades y maternidad.
- III. Invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.
- IV. Guarderías para hijos asegurados.

Artículo 12.

Son sujetos de aseguramiento:

- I. Las personas que se encuentren vinculadas a otras por una relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón y aún -- cuando éste, en virtud de alguna Ley especial, esté exento del pago de impuestos o derechos.

.....

Artículo 19.

Los patrones están obligados a:

- I. Registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de su salario y los demás datos que señala la Ley y su reglamento, dentro de - plazos no mayores de cinco días.

- II. Llevar registros de sus trabajadores, tales como nóminas y listas de raya, y conservarlos durante cinco años siguientes a la fecha, haciendo constar en ellos principales datos de los trabajadores.

- III. Enterar al Instituto Mexicano del Seguro Social, el importe de las cuotas obrero - patronales.

.....

Artículo 44.

El patrón al efectuar el pago de salarios a sus trabajadores, descontará las cuotas que a éstos - corresponda cubrir..... El patrón será depositario de las cuotas que descuenta a sus trabajadores y deberá enterarlas al Instituto en los términos que señala la Ley.

En lo que se refiere a la presentación y pago de las liquidaciones bimestrales el patrón está obligado al pago de cuotas obrero - patronales será - el día 20 de los meses 3o., 5o., 7o., 9o., 11o., y 1o. del año siguiente. El pago se hará en las - oficinas autorizadas.

- E. Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vi---
vienda para los Trabajadores.

Artículo 29.

Son obligaciones de los patrones:

- I. Proceder a inscribirse e inscribir a sus tra-
bajadores al Instituto y dar los avisos a --
que se refiere la Ley.
- II. Efectuar las aportaciones al Instituto del -
Fondo Nacional de la Vivienda para los Traba-
jadores, en los términos de la Ley Federal -
del Trabajo.

.....

Artículo 30.

Las obligaciones de efectuar las aportaciones y
enterar los descuentos a que se refiere el artí-
culo anterior, así como su cobro, tienen el ----
caracter de fiscales.

- I. El Instituto del Fondo Nacional de la Vivien-
da para los Trabajadores, tiene el caracter
de organismo fiscal autónomo, facultado para
determinar en el caso de incumplimiento el -
importe de las aportaciones patronales y las
bases para su liquidación y para su cobro...

Artículo 35.

Las aportaciones señaladas en la fracción II del

Artículo 29, deberán hacerse bimestralmente, a -
más tardar el día quince o el día siguiente hábil
si aquel no lo fuera del mes subsecuente al bimes-
tre que corresponde. Estas aportaciones constitu-
yen depósitos de dinero sin causa de intereses en
favor de los trabajadores,.....

Artículo 136.

Toda empresa agrícola, industrial, minera o de -
cualquier otra clase de trabajo, está obligado a
proporcionar a los trabajadores habitaciones cómo
das e higiénicas.

Para dar cumplimiento a esta obligación las empre-
sas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vi---
vienda para los Trabajadores el cinco por ciento
sobre los salarios de los trabajadores a su servi-
cio.

F. Impuesto Sobre Productos del Trabajo.

Tanto las personas físicas como las morales están
sujetas a la obligación de retener y enterar el -
Impuesto sobre Productos del Trabajo por las per-
sonas que se encuentren bajo la dirección y depen-
dencias de la empresa, ya que la empresa es res--
ponsable solidaria en casos de omisión de impues-
to, realizando los pagos provisionales antes del
15 de cada mes siguiente a la retención, la decla-
ración anual se presentará a más tardar dentro de
los tres meses siguientes a la fecha de la termi-
nación del año en curso.

En entero de las retenciones mensuales y el pago de la liquidación anual será en las oficinas autorizadas.

G. 1% sobre Remuneraciones Pagadas.

El Impuesto del 1% sobre Remuneraciones Pagadas se cubrirá por el total de las percepciones que obtengan los empleados y funcionarios en los términos que señala la Ley de Ingresos de la Federación.

La Declaración del Impuesto del 1% sobre Remuneraciones pagadas se presentará mensualmente, junto con la del Impuesto sobre Productos del Trabajo y el 5% del Instituto del Fondo Nacional de - la Vivienda para los Trabajadores.

C O N C L U S I O N E S

En la actualidad la Industria Cervecera genera más - de 60,000 empleos y es una fuente de divisas para el país, ya que se exporta dicho producto, en virtud de que el proceso de elaboración que se tiene en nuestro país es uno de los mejores, aunandole que toda la - tecnología utilizada es 100% mexicana.

La organización en una empresa cervecera debe ser, - de vital importancia y también debe prestarsele un interés perdurable, ya que con un sistema adecuado - se evitarán malos manejos y fugas que pueden ser de consecuencia para los resultados de la misma.

El aspecto contable está íntimamente relacionado con el fiscal, en este caso es recomendable que las personas encargadas de llevar la Contabilidad, estén al día en Leyes y Decretos que afecten directamente a la Industria Cervecera, ya que existen diferentes impuestos que gravan exclusivamente a este tipo de empre - sas.

En el aspecto contable, se deberá tener un buen control interno para que no existan desviaciones en el - fin primordial de la empresa que es la producción y distribución de cerveza.

El Licenciado en Contaduría en nuestros días está capacitado para desarrollarse en cualquier área de este tipo de empresas.

En la Industria Cervecera es necesario recalcar los siguientes principios básicos:

- a) El suministro de información correcta y oportuna

tuna a través de un adecuado sistema de contabilidad.

- b) Tener un adecuado control interno y verificar que se cumpla.
- c) Un control administrativo sobre todas las actividades de la empresa.
- d) Recursos Humanos altamente capacitados para realizar el trabajo encomendado.
- e) La existencia de mercados para los productos y suficientes vías de comunicación para la distribución de los mismos.

BIBLIOGRAFIA

- MANUAL GENERAL DE POLITICAS
Ricardo de la Fuente
Ed. E.C.A.S.A.
1982

- ORGANIZACION CONTABLE DE LAS EMPRESAS
Norberto Agramonte
Ed. E.C.A.S.A.
1982

- CONTABILIDAD GENERAL
Maximino Anzures
Ed. Trillas
1968

- CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS
Joaquín Gómez Morfín
Ed. Fondo de Cultura Económica
1969

- INDUSTRIA CERVECERA MEXICANA
Asociación Nacional de Fabricantes de
Cerveza
1980

- CERVEZA ES PUREZA
Asociación Nacional de Fabricantes de
Cerveza
1981

- MANUAL GENERAL DE OPERACION
Cervecería Moctezuma, S.A.
1982

- INSTRUCTIVO DE OPERACION
Cervecería Cuauhtémoc, S.A.
1976
- CATALOGO DE CUENTAS
Cervecería Cuauhtémoc, S.A.
1982
- MANUAL DEL VENDEDOR MODELO
Cervecería Modelo, S.A.
1980
- LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
1984
- LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
1984
- LEY DEL IMPUESTO ESPECIAL SOBRE PRODUCCION
Y SERVICIOS
1984
- LEY DEL INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA
VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES
1984
- LEY DEL SEGURO SOCIAL
1984