

870108
42
2ej

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

MANUAL PRACTICO DE OPERACION DE
UNA EMPRESA DE VENTA DE
TIEMPO COMPARTIDO

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N

**BERTHA PACHECO SAPIEN
MARIA ESTELA MARISCAL DE ALBA
TERESA BAUTISTA SOLORIO
HECTOR MANUEL LUJAN VILLEGAS**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**MANUAL PRACTICO DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE
TIEMPO COMPARTIDO**

I.-	INTRODUCCION	1
II.-	ANTECEDENTES HISTORICOS	2
	<i>a) Antecedentes de los establecimientos de hospedaje en México</i>	<i>2</i>
	<i>b) Antecedentes del tiempo compartido.</i>	<i>6</i>
III.-	ANALISIS DEL ASPECTO LEGAL	8
IV.-	ANALISIS DEL ASPECTO COMERCIAL	10
	<i>a) Generalidades</i>	<i>10</i>
	<i>b) Expectativas del tiempo compartido en México</i>	<i>10</i>
	<i>c) Magnitud del mercado.</i>	<i>17</i>
	<i>d) Razones para comprar intervalos en tiempo compartido.</i>	<i>18</i>
	<i>e) Ventajas que proporciona el tiempo compartido.</i>	<i>19</i>
	<i>f) Desventajas que proporciona el tiempo compartido.</i>	<i>20</i>
V.-	ANALISIS DEL ASPECTO FISCAL	21
VI.-	ESTRUCTURA ORGANICA	
	<i>a) Organigrama</i>	<i>24</i>
	<i>b) Descripción de puestos</i>	<i>25</i>
VII.-	MODELO SISTEMATICO DE CONTROL INTERNO	
	<i>a) Generalidades</i>	<i>42</i>
	<i>b) Organización del sistema contable.</i>	<i>45</i>
	<i>c) Catálogo de cuentas.</i>	<i>50</i>
	<i>d) Control Interno de Ingresos</i>	<i>54</i>
	<i>e) Control Interno de Egresos</i>	<i>59</i>
	<i>—Pagos de documentos presentados a revisión.</i>	<i>60</i>
	<i>—Pagos de impuestos y documentos que no se presentan a revisión.</i>	<i>62</i>
	<i>—Pagos a través de caja chica.</i>	<i>63</i>
	<i>f) Control Interno de Saldos de cuentas de cheques</i>	<i>66</i>
	<i>g) Control Interno de Ventas.</i>	<i>70</i>
	<i>h) Control Interno de Compras.</i>	<i>79</i>
	<i>i) Control Interno de Almacén</i>	<i>83</i>

<i>j) Control Interno de Crédito y Cobranzas</i>	85
<i>k) Control Interno de Contabilidad.</i>	91
<i>l) Control Interno de Promoción.</i>	92
VIII.— SUGERENCIAS DE APLICACION PRACTICA.	93
IX.— CONCLUSIONES	95
X.— BIBLIOGRAFIA	95

CAPITULO I

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La actividad turística ha representado en el país, a lo largo de su historia, una de las principales bases de la economía nacional. El gusto innato del mexicano por vacacionar, y el atractivo que para el extranjero representan los centros turísticos mexicanos (principalmente las playas) han provocado un crecimiento desmesurado de la industria hotelera.

Sin embargo, de hace algunos años a la fecha, debido a la situación económica del país y de sus habitantes y a las tarifas tan elevadas de los hoteles, la mayor parte de la población mexicana se ha visto obligada a no vacacionar en ellas por falta de ingresos. Pensando precisamente en este problema, y buscando la mejor forma de solucionarlo, se introdujo en el país un sistema nuevo para México, pero que en otros países (principalmente los Estados Unidos y algunos de Europa) habían arrojado excelentes resultados.

Este sistema es el de "Vacaciones de Tiempo Compartido" que consiste en adquirir en propiedad en departamento por una semana al año en un lugar y por un tiempo determinado, o bien, pagar anticipadamente vacaciones por una semana al año y por un tiempo determinado (venta anticipada).

La utilización de este sistema ha resuelto en gran parte el problema para el pueblo mexicano, pero ha originado nuevos problemas para la industria de establecimientos de hospedaje, principalmente en relación con la organización, el control, y las consecuencias que la deficiencia provocan en las empresas que se dedican a la venta de tiempo compartido.

Gracias al esfuerzo realizado por los inversionistas, y al apoyo brindado por el gobierno y sus instituciones, actualmente algunas de las empresas dedicadas a ésta actividad han logrado un notable desarrollo y una eficiente organización, pero considerando el gran número de nuevas empresas de éste tipo que se inician y los problemas a que se enfrentan algunas otras, se pensó en la realización de un manual que sirva como base para evitar o resolver los problemas que puedan surgir.

La finalidad de la elaboración de este manual no es, de ninguna manera, que se utilice como normas o procedimientos a seguir únicamente que sirva de guía para fijar los procedimientos adecuados para cada empresa, y para que conociendo los problemas a que otras empresas de éste tipo se han enfrentado, se brinde mayor atención a los puntos que provocan para evitarlos.

CAPITULO II
ANTECEDENTES HISTORICOS

ANTECEDENTES HISTORICOS

ALGUNOS ANTECEDENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN MEXICO

Según las noticias que nos proporcionan algunos cronistas, en el México precortesiano, por lo menos en el camino que comunicaba lo que habría de llamarse después la Villa Rica de la Vera Cruz y la ciudad de Tenochtitlan, había casas de refugio donde podían alojarse los viajeros. En cuanto a los mercaderes aztecas, los pochteca, ellos eran personajes de calidad tan alto como los guerreros y los sacerdotes. Los pechteca recibían una instrucción esmerada que les permitía desempeñar funciones tan importantes como al de embajadores, investigadores de mercados, y de estrategia económica. Sin duda en sus viajes contaban con elementos suficientes para acampar en despoblado y, seguramente, al arribar a lugares poblados, los caciques les proporcionarían alojamiento y alimentación adecuados a su rango.

Don Luis González Obregón, nos cuenta que el primero de diciembre de 1525, es decir, cuatro años después de la toma de la ciudad de México, se presentó Pedro Hernández Paniagua solicitando licencia para establecer un mesón en la ciudad de México, en el que se le llamó desde entonces Calle de Mesones. Hay indicios de que ya existían otros mesones en el país, como el de San Juan, de la Villa Rica, y otro San José, de Perote, el de La Campana, El Sol, La Luna, y otros tantos que deben haberse ido estableciendo a lo largo de los caminos que se fueron construyendo a partir de la consumación de la conquista. Ya desde entonces las autoridades tenían que dictar medidas para regular su funcionamiento.

En los últimos años de la colonia, los caminos principales eran el de México Acapulco por Chilpancingo; el de la capital iba a Guatemala, por Oaxaca; y el que llevaba a Durango y a Santa Fe de Nuevo México, llamando el camino de tierra adentro.

En 1852 todavía existían en la capital los viejos mesones de Bavanera, de El Angel, de Santo Tomás y de Santa Anna, entre los más conocidos.

Consumada la independencia se inició el comercio exterior y fue aumentando el flujo de visitantes extranjeros a quienes había que hospedar. La revolución industrial creaba nuevas necesidades. Tanto en Europa como en América las hospederías tuvieron que ir ampliando su capacidad de servicio y en todo el mundo adoptaron el nombre genérico de hotel, y fué el crecimiento de esa multitud de albergues comerciales lo que dio origen a lo que actualmente es la industria de hospedaje en México.

En México al extenderse la comunicación ferroviaria, los mesones fueron desapareciendo y los que permanecían prestaban servicio a gente de muy reducidos recursos económicos. Casa señoriales, amplias y cómodas en su época, algunas de ellas con tradición histórica, fueron convertidas en hoteles, como la situada en la esquina de la Avenida Independencia y San Juan de Letrán, donde estuvo el Hotel Jardín, hasta la segunda década de este siglo.

Los establecimientos que empezaron a prestar servicios desde que comenzó este siglo son los siguientes:

- a) El Hotel Palacio, inaugurado en el año de 1903.*
- b) El Hotel Terminal, de Veracruz, en 1910.*
- c) El Hotel Imperial que contaba con 90 cuartos.*
- d) El Hotel Genova, con 250 cuartos, conocido popularmente como Hotel Génova*
- e) El Hotel Regis, el más moderno en su tiempo, y entonces el más importante en la capital de la República.*
- f) El Hotel Mancera, construido al estilo colonial.*
- g) El Hotel Ritz abrió sus puertas hace poco tiempo.*
- h) En Guadalajara se construyeron el Hotel Fénix y el Hotel San Francisco, en Tampico el Hotel Imperial y el Hotel Rivera.*

El turismo es importante factor para el desarrollo de la industria hotelera, pues constantemente está reclamando instalaciones más adecuadas a nuevas necesidades de alojamiento y a nuevos servicios.

En México la conmoción política y social producida por la revolución de 1910 no fue nada favorable al desarrollo de la apenas naciente industria de establecimientos de hospedaje. La contienda armada redujo al mínimo la entrada al país de visitante del extranjero. Al terminar la guerra europea de 1914, mejoró bastante la situación general en México; ya en los años de 1921 hubo alguna afluencia de viajeros a la República, especialmente norteamericanos, de los que muchos eran huéspedes del gobierno; también llegaban comerciantes y personas en viaje de recreo. La situación económica no era mala y las esperanzas de que adviniera una época de tranquilidad y de prosperidad era muy grande. Así se fué creando un ambiente favorable al desarrollo de la industria hotelera y se invirtieron sumas de consideración en la ciudad de México, en el puerto de Tampico, en Guadalajara, en Veracruz, Acapulco, y otros puntos importantes, en lo relativo a construcciones de nuevos hoteles y, sobre todo, en la transformación de los ya viejos.

Desafortunadamente, el escaso conocimiento de esta industria que tenían los ca-

pitalistas mexicanos hizo que ese dinero no se invirtiera con el tino suficiente. Con el dinero que se empleó en algunas adaptaciones de hoteles anticuados, se hubieran podido construir hoteles que llenaran todos los requisitos necesarios para establecimientos de tal índole, y con el dinero que se gastó en muchas construcciones nuevas que adolecieron de fallas esenciales se habrían podido lograr hoteles inmejorables. Fueron pocas, desgraciadamente, las excepciones, como, la del hotel Regis, que contó con habitaciones de lujo tan cómodas, tan bien decoradas y equipadas como las de cualquier hotel norteamericano de primer orden.

Hay quienes podrían asegurar que en México no hay profesionales capaces de organizar establecimientos de hospedaje ni personal de servicio capaz de actuar con eficiencia que se admira en los hoteles de las más notables ciudades del extranjero, pero, aquí hay trabajadores con capacidad suficiente para desempeñar todos los servicios que se requieran. Así se han formado ya muchos empleados de establecimientos de hospedaje y aún muchos empresarios que los operan eficientemente logrando así una industria cuya productividad se proyecta hacia otras ramas de la industria del país ya que anualmente consume en servicios, equipo y manufacturas cifras estimadas en mil millones de pesos.

Para fomentar el turismo se requiere la conjunción de esfuerzos del gobierno y de la iniciativa privada así, por acuerdo de secretaría de Gobernación, en diciembre de 1928 se instaló la comisión mixta pro-turismo, integrada por representantes de las dependencias del Ejecutivo y de instituciones cuya naturaleza pudiera favorecer su desarrollo. Este organismo fue encargado de estudiar los procedimientos, proponerlos y ejecutarlos, para crear una corriente turística, mayor cada vez en beneficio del país. Una de sus características principales fue la de coordinar las disposiciones legales y reglamentarias de migración, salubridad y aduanas proporcionando al turista todo género de facilidades para su entrada a México. Así mismo, convocó a la iniciativa privada, interesada en los beneficios del turismo, para unificar sus esfuerzos en todo aquello que pudiera contribuir a la promoción de su fomento y desarrollo. A partir de 1930 se intensificó la acción del gobierno en pro del turismo pensando en los beneficios futuros para nuestro país, lo que ha seguido haciéndose hasta nuestros días mediante una legislación apropiada, con resultados positivos.

La Ley Orgánica de la Comisión Nacional de Turismo y su reglamento fueron expedidos en enero de 1930, y fue a principios de 1933 cuando se acordó la creación de la Comisión, el Comité Oficial y el Patronal, o de Turismo. La reglamentación de la Fracción XXX del artículo 2o. de la Ley de Secretarías de Estado fue decretada en mayo de 1935, creando la Comisión General de Población con la parte relativa al turismo.

El turismo cobró mayor impulso al promulgarse el Reglamento de la Comisión Nacional de Turismo, en tanto que la actual Ley Federal de Turismo, fue promulgada el 15

de Diciembre de 1949.

DATOS ESTADISTICOS

Con el objeto de que pueda apreciarse el movimiento turístico y el aumento que se ha registrado en nuestro país, a continuación se presenta un cuadro que muestra dicho movimiento con datos de 1929 a 1980, de acuerdo con información proporcionada por el Departamento de Turismo y cotejado con datos de la Dirección Estadística.

AFLUENCIA TURISTICA RECEPTIVA (Proveniente del exterior)

AÑO	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL
1929	5,272	13,892	19,164
1935	4,440	72,432	79,872
1940	7,640	125,569	133,209
1945	8,242	156,550	164,782
1950	17,392	384,297	401,689
1955	27,474	536,726	564,200
1960	69,884	690,693	760,587
1965	151,791	1'198,622	1'350,413
1970	264,234	1'985,925	2'250,159
1975	373,378	2'844,500	3'217,879
1980	516,650	3'627,926	4'144,576

De los turistas que se internan a nuestro país el mayor número procede de los Estados Unidos de Norteamérica, representando casi un 90o/o del turismo extranjero.

La corriente de visitantes de otros países ha ido aumentando como consecuencia de la promoción oficial y la del Sector Privado que se han propuesto, por medio de intensa labor, dar una idea clara de lo que es México y borrar juicios absurdos acerca de costumbres, habitantes y desarrollo cultural.

En el desarrollo del turismo es conveniente hacer mención a la labor desarrollada por la iniciativa privada representada por hoteleros, agencias de viajes, restauranteros, guías de turistas, intérpretes, etc; quienes colaboraron con el gobierno para procurar un progreso efectivo de ésta importante actividad. También es necesario mencionar a diversas organizaciones cívicas que, reguladas sus actividades por la Secretaría de Turismo (Dirección General de Turismo) dependiente de la Sría. de Gobernación, han contribuido en forma decidida

a ello: *Asociación Mexicana de Turismo, Asociación Mexicana de Moteles y Hoteles, Comité Norteamericano Pro-México, Asociación Mexicana de Automovilistas, y Juntas de Mejoramiento Moral, Cívico y Material, de todo el país.*

Contribución de considerable importancia es la de los inversionistas nacionales, quienes han impulsado la construcción de establecimientos turísticos en toda la República pues las inversiones ascienden a miles de millones de pesos y hacen de nuestro país uno de los más importantes en el mundo, ya que cuenta con hospedajes de lujo para atender al turista exigente, brindándole las comodidades y servicios necesarios.

LA INDUSTRIA HOTELERA EN LA ECONOMIA NACIONAL

Todos los países necesitan de moneda extranjera para nivelar su balanza de pagos, y aunque la industria hotelera no sea por sí sola un factor decisivo para lograr el equilibrio de la balanza de pagos, es muy importante el volumen de divisas que el turista extranjero nacional aporta a nuestro país por concepto de las compras que pueda realizar. Aun cuando sea necesario atraer turistas para obtener de ellos recursos económicos, es también importante la aportación cultural del viajero, que nos da una idea de lo que es la gente de otros países, y si se le acoge cordialmente y se le atiende con eficiencia, al volver a su país de origen contribuirá a mejorar constantemente la imagen que en el exterior se han formado del nuestro.

1.— TIEMPO COMPARTIDO:

A) ANTECEDENTES.—

El primer tiempo compartido en México surgió en 1972 con un condominio en Acapulco, contaba con unidades tipo apartamentos y se encontraba sobre la playa. Inmediatamente se construyeron otros dos condominios en el mismo puerto; Club del Sol y Torre de la Loma, y otros dos en Can Cún; Carrousell y Club Verano Beat. En 1976, los condominios en tiempo compartido ya habían aparecido en todos los centros turísticos del país.

La aparición de tiempo compartido en México se debió a dos razones fundamentales que hicieron exitosa su comercialización.

** México se encontraba en un estado de crisis tanto económica como turística a mediados de 1975, lo que produjo que las ventas de proyectos en condominio se estancaran considerablemente, así como también la industria hotelera sufriera bastante durante este periodo en todo el país.*

Los promotores al ver esta crisis tan severa vieron en el tiempo compartido una manera de rescatar sus proyectos en hotel o condominio a la vez que se creía que el tiempo compartido era capaz de generar grandes utilidades.

** Una segunda razón fue la gran aceptación de la clase media por las ventajas que les ofrecía el tiempo compartido, como por ejemplo el de anticipar sus costos de vacaciones futuras sobre todo en un tiempo que se caracterizaba por la inflación. Por otra parte, la de crear expectativas sobre la obtención de ingresos a través de la renta de intervalos que se hubieran adquirido, o bien, a través de la plusvalía que los mismos pudieran generar.*

Estas motivaciones del mercado nacional y las necesidades de los promotores, hicieron una mezcla casi perfecta. Se ha estimado que entre 1972 y 1977, 16 mil familias aproximadamente compraron 30 mil semanas de tiempo compartido.

El tiempo compartido es un producto ideal para las personas quienes acostumbran vacacionar año con año en un mismo destino turístico, y para quienes no poseen los suficientes recursos como para no interesarse por los incrementos que sufren las tarifas hoteleras y otros costos vacacionales. Prueba de la fuerza del concepto del tiempo compartido descansa en el hecho de que los intervalos continúan vendiéndose rápidamente, y no sólo en México, sino también en los Estados Unidos, donde se estima que existen más de 150 condominios de tiempo compartido en ventas activas.

CAPITULO III

ANALISIS DEL ASPECTO LEGAL

ANÁLISIS DEL ASPECTO LEGAL

Para la constitución de la sociedad que regirá al desarrollo de tiempo compartido deberán cumplirse los requisitos establecidos por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Por otra parte es necesario tener especial cuidado en lo referente a la legislación del tiempo compartido, por las razones que a continuación se podrán observar a través de la información proporcionada por la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara por medio de memorándum fechado el 18 de Septiembre de 1984, y que a continuación se transcribe:

"En relación con la pregunta acerca de la legislación aplicable al contrato de tiempo compartido en inmuebles hay que señalar los puntos siguientes:

1) No hay legislación (ordenamiento legal completo o parte del mismo) especialmente dedicada al contrato de tiempo compartido en inmuebles.

2.- Al hacer de diversas maneras el contrato mencionado se aplica sobre todo el Código Civil (contratos en general, compraventa, arrendamiento, etc.), Ley de Condominios, la parte relativa a fideicomiso en la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

3.- En la práctica se hacen diversos tipos de contrato de tiempo compartido en inmuebles. Por ejemplo, unos hablan de venta de uso y añaden elementos del régimen de condominios; otros establecen claramente que el comprador de uso no adquiere propiedad sobre el inmueble ni sobre elementos parciales de éste; otros añaden el fideicomiso, con más o menos complicaciones.

4.- No está de más recomendar prudencia a los presuntos contratantes de tiempo compartido para que examinen con cuidado el contrato propuesto y vean si establece, con claridad de ideas y de redacción, lo que se necesita y basta para lograr los fines naturales y honrados de ese acuerdo de voluntades".

La Secretaría de Turismo a través del Reglamento Establecimientos de hospedaje, campamentos y paradores de casas rodantes publicado en El Diario Oficial del día Lunes 20 de Agosto de 1984 hace mención a la legislación del tiempo compartido en su artículo 1o 3o.:

"Para efectos de este reglamento, los hoteles, moteles, albergues habitaciones con

sistema de tiempo compartido o de operación hotelera, suites, villas o bungalows, ex haciendas y construcciones con valor histórico en las que se proporciona el servicio de alojamiento complejos turísticos y demás establecimientos de hospedaje, serán identificados con la denominación genérica de "ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE", en tanto que los campamentos y paradores de casas rodantes se connotarán con sus propias denominaciones".

En base a lo anterior el tiempo compartido estará regido por el Reglamento de Establecimientos de hospedaje, campamentos y paradores de casas rodantes.

CAPITULO IV

ANALISIS DEL ASPECTO COMERCIAL

ANÁLISIS DEL ASPECTO COMERCIAL

GENERALIDADES:

El turismo en México, como en la mayoría de los países del mundo, representa una de las actividades básicas tanto en su aspecto social como económico.

Hablando específicamente de las playas mexicanas y de la atracción que ésta representa tanto para los mexicanos como para los extranjeros y dada la situación actual de nuestro país se ha enfrentado a un grave problema con el turismo nacional, pues los costos han aumentado de una manera desorbitante y aunque para los extranjeros esto no ha resultado mayor problema, para los mexicanos nos resulta cada vez más difícil salir de vacaciones.

Este problema y el gusto innato de los mexicanos por vacacionar ha hecho que en el país se introduzca un sistema de vacaciones por tiempo compartido, sistema que en Estados Unidos y un gran número de países europeos ha arrojado excelentes resultados.

Desgraciadamente la mala utilización de este sistema en México dió origen en un principio, a un gran número de fraudes, que trajo como consecuencia la pérdida de confianza del pueblo en general.

Actualmente, gracias al esfuerzo del gobierno federal y al empuje que ha dado la Sría. de Turismo a éste tipo de desarrollos, así como la colaboración de los empresarios, se ha logrado devolver al pueblo la confianza, logrando un gran auge en el país de este tipo de establecimientos de hospedaje.

EXPECTATIVAS DEL TIEMPO COMPARTIDO EN MEXICO

Hace solo algunos años, México se enfrentaba a serios problemas en la explotación del Tiempo Compartido como medio para incrementar el turismo debido principalmente a las siguientes causas:

- A). - Existía una carencia de estructura programada de un plan de Turismo, ya que los esfuerzos técnicos realizados en ese sentido, no tuvieron resultados por cuanto habían sido estudios aislados.*
- B). - Existía desconfianza tanto en el orden turístico como en la imagen global del país.*

- C).— *Existía una situación de inseguridad en la tenencia de las tierras destinadas a fines de desarrollo urbano o turístico.*
- D).— *Se contaba con una escasez de recursos presupuestables aplicables al crédito, a la inversión y al gasto corriente.*
- E).— *Prevalcía en nuestro país una actitud de apatía, desinterés o rechazo y boicot turístico hacia México.*

Todo lo anterior provocó un deterioro de la imagen de la actividad turística y de las dependencias oficiales encargados de su desarrollo lo que provocó un decremento de la afluencia turística, y un estancamiento en la construcción de establecimientos, principalmente de Tiempo Compartido por ser los de mayor riesgo.

Fué entonces cuando la Secretaría de Turismo, analizando la gran cantidad de divisas que se podrían obtener con la explotación del Turismo, inició una gran campaña nacional e internacional en pro de esta, y brindó su apoyo por medio de FONATUR, a los empresarios, para fomentar la creación de nuevos establecimientos de hospedaje.

Gracias a esta campaña la industria hotelera tuvo un gran desarrollo, y la captación de turismo extranjero aumentó en más de un 100o/o. Pero esto provocó reacciones contrarias para el turismo nacional, porque las tarifas hoteleras aumentaron desmesuradamente, y, tomando en cuenta que la clase social preponderante en el país, en la media, y que los recursos de esta clase llegaron a ser insuficientes para permitirles vacacionar en los Hoteles, la Secretaría de Turismo se enfrentó a un nuevo problema.

Fué precisamente entonces, por el año de 1972, y tras analizar los resultados tan positivos que en otros países del mundo, principalmente en Estados Unidos de América y en Europa, había traído la explotación de desarrollos de Tiempo Compartido, cuando se construyó en Acapulco el primero de estos desarrollos dentro del país.

Los resultados tan favorables que éste desarrollo trajo tanto para el país, como para los inversionistas, provocó la expansión inmediata del Tiempo Compartido para el resto del país.

Fué tan acelerado el incremento del Tiempo compartido que para 1980, ya se contaba con desarrollos de este tipo en todo el país.

Por medio de la tabla que a continuación se presenta, se podrá observar el incre-

mento logrado en solo 8 años (de 1972 a 1980).

ZONA	1972	1976	1980
Acapulco	1	8	19
Cancún	—	4	8
Puerto Vallarta	—	3	9
Mazatlán	—	1	6
Guaymas	—	1	3
Ixtapa	—	—	1
Cozumel	—	—	—
San Miguel Allende	—	—	1
Cuernavaca	—	—	2
Oaxtepec	—	—	1
Valle de Bravo	—	—	1
Manzanillo	—	3	8
TOTAL	1	20	61
Proyectos en Construcción	1	10	16

Este gran número de desarrollos de Tiempo Compartido, ha tenido como resultado:

- A).— Un incremento en la captación de divisas para el país gracias a la aceptación que han tenido principalmente en Estados Unidos de América y Francia y a la bondad de las playas mexicanas.
- B).— Un incremento en el turismo Nacional gracias a que resulta más económico que vacacionar en Hotel.
- C).— Un incremento en inversión turística apoyada por estímulos fiscales, créditos y financiamientos.

En base a lo descrito anteriormente, la Secretaría de Turismo tiene grandes expectativas en la explotación del Tiempo Compartido, mismos que apoyan en el estudio que a continuación se presenta:

**PROYECCIONES DE LA POBLACION CUYOS INGRESOS LE POSIBILITAN COMPRAR
TIEMPO COMPARTIDO**

	1975	1980	1980	2000
<i>Población Total</i>	60,145,300	69,965,300	97,584,600	132,243,700
<i>Número de Familias</i>	10,208,925	11,878,659	16,567,843	22,452,241
<i>Familias con Ingresos:</i> <i>\$ 9,501 a 12,250</i>				
<i>Por ciento</i>	2.8o/o	2.8o/o	2.8o/o	2.8o/o
<i>Número</i>	282,537	332,602	463,900	628,663
<i>Incremento anual</i> <i>promedio</i>		10,013	13,130	10,476
<i>Superiores a los \$ 12,250</i>				
<i>Por ciento</i>	3.4o/o	3.4o/o	3.4o/o	3.4o/o
<i>Número</i>	348,997	403,874	563,307	763,376
<i>Incremento anual</i> <i>Promedio</i>		10,975	15,943	20,006

FUENTE: SECRETARIA DE TURISMO DE GUADALAJARA

Por otra parte, gracias a FONATUR, que es el organismo ejecutor de los programas de desarrollo y de financiamiento turístico, que a partir de 1983 se orientó a resolver la problemática de liquidez de las empresas de hospedaje, y a otorgar créditos principalmente a los que se iniciaban, las empresas que deseen dedicarse a esta actividad tendrán un mayor apoyo.

La política del Fondo Nacional de Fomento al Turismo está orientada a otorgar apoyo crediticio en cualquier lugar del país. Se apoyará cualquier proyecto que muestre factibilidad financiera y de mercado y que además esté diseñado de acuerdo a las necesidades del segmento del mercado al que se va a dirigir.

Los tipos de proyecto que FONATUR apoya a través de financiamientos son:

- Construcción de nuevos hoteles.*
- Ampliación de hoteles.*
- Remodelación de hoteles.*
- Construcción de condominios hoteleros y empresas de tiempo compartido.*
- Establecimientos de alimentos y bebidas (de calidad turística).*
- Otros proyectos relacionados con la actividad turística.*

FONATUR opera, descontando a las instituciones bancarias del país, créditos refaccionarios, de apertura de crédito simple con garantía hipotecaria y de habilitación o avío. El monto máximo de crédito que FONATUR puede otorgar es de 1,150 millones de pesos por proyecto; 1,000 millones en crédito refaccionario o de apertura de crédito simple con garantía de la unidad hotelera y 150 millones en crédito de habilitación o avío. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá autorizar financiamiento por montos superiores. En cuanto al límite inferior, no se ha establecido un monto mínimo de crédito.

El monto total de financiamiento a la hotelería, que generalmente canalizan las instituciones de crédito, puede representar hasta el 60o/o de la inversión total. De este porcentaje el Fondo descuenta hasta el 80o/o. El plazo al que opera actualmente es de 15 años como máximo incluyendo años iniciales de gracia en la amortización del capital. Las tasas de interés fluctuarán entre el 80o/o y el 100o/o del Capital Porcentual Promedio más 5 dependiendo de la categoría del establecimiento se solicita el crédito. En adición a lo anterior existe un tratamiento preferencial en tasas de interés que fija periódicamente la Secretaría de Turismo.

De los 44,868.8 millones de pesos que el Fondo ha otorgado en créditos a la Industria turística en México durante los últimos 27 años, 43,920.8 millones se dieron en los

últimos 10 años. Es decir, a partir de 1974, se concedió en 97.9o/o del total de los créditos autorizados.

En 1983, FONATUR autorizó créditos por un total de 6,703.9 millones de pesos, cifra que representa un 14.9o/o del total mencionado.

MONTO ANUAL DE CREDITOS APROBADOS 1957 – 1983

(Millones de Pesos)

Año	Monto Anual	Cifras Relativas	Acumulado
1957	1.2	0.0	1.2
1958	11.5	0.0	12.7
1959	6.3	0.0	19.0
1960	6.4	0.0	25.4
1961	34.6	0.1	50.0
1962	91.6	0.2	151.6
1963	26.2	0.0	177.8
1964	83.7	0.2	261.5
1965	22.9	0.0	284.4
1966	23.1	0.0	307.5
1967	45.9	0.1	353.4
1968	73.1	0.2	426.5
1969	41.5	0.1	468.0
1970	28.4	0.1	496.4
1971	41.6	0.1	538.0
1972	31.3	0.1	569.3
1973	378.7	0.8	948.0
1974	1,119.9	2.5	2,067.9
1975	967.8	2.2	3,035.7
1976	1,119.1	2.5	4,154.8
1977	1,309.4	2.9	5,464.2
1978	3,085.1	6.9	8,549.3
1979	3,382.2	7.6	11,931.5
1980	6,683.9	14.9	18,615.4
1981	11,197.7	25.0	29,813.1
1982	8,351.8	18.6	38,164.9
1983	6,703.9	14.9	44,868.8
TOTAL	44,868.8	100.0	

NOTA: de 1957 al 15 de abril de 1974 Fondo de garantía y fomento al turismo (FOGATUR) del 16 de abril de 1974 a la fecha FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO (FONATUR)

Lo anteriormente señalado representa el apoyo que el gobierno otorga a las empresas que se dedican a ésta actividad, y cumplen la oportunidad para el inversionista y la seguridad para el cliente.

Existe, pues, razón suficiente para creer que la tasa de captación dentro de la población actual puede incrementarse significativamente, y que las familias que ingresen al mercado como consecuencia del crecimiento de la población también pueden ser atraídas para la compra de Tiempo Compartido.

Por otra parte el mercado extranjero se calcula en 3'000,000 de turistas que visitan México más un número incontable de millones de personas que podrían ser atraídas por los corredores de bienes raíces que venden propiedades mexicanas de manera legal en los Estados Unidos. Suponiendo que estos tres millones de turistas extranjeros conformaran un total de un millón de familias y que se pudiera motivar al uno por ciento de estas familias a la compra de intervalos en los proyectos mexicanos de tiempo compartido, se implicaría un mercado que puede absorber la venta de 10,000 semanas o su equivalente en número de apartamentos en propiedad convencional, 192 unidades. Se puede esperar razonablemente una tasa de captación de expansión gradual, sobre todo si se lleva a cabo la promoción adecuada en las áreas con mercado potencial en los Estados Unidos.

La experiencia de ventas en tiempo compartido a la fecha, refleja una penetración muy rápida en los mercados nacionales considerablemente mayor, en términos relativos, a la penetración del mercado estadounidense en los proyectos norteamericanos. Por otra parte, esta tasa de captación es probablemente más baja de la que podría esperarse de contar con un enfoque adecuado en la promoción de los proyectos conferida por una institución bancaria.

Para apoyar las teorías presentadas anexaremos a continuación algunos estudios realizados por la Secretaría de Turismo:

A).— MERCADO PARA TIEMPO COMPARTIDO.

Las personas jóvenes, con hijos pequeños y que pertenecen a la clase media, resultaron ser los mayores compradores del tiempo compartido, tanto en México como en otras partes del mundo.

En México los compradores de tiempo compartido se compone de familias consistentes en cinco o seis miembros, de los cuales, dos o tres son adultos, un adolescente y dos hijos más pequeños. El jefe de familia tiene una edad promedio entre 35 y 50 años.

Las aplicaciones de esta configuración socioeconómica de las familias es como sigue:

- * Con familias que deberían rentar cuando menos dos cuartos de hotel para gozar de unas vacaciones realmente confortables, cuando la educación de los mismos es de una semana o más.*
- * Para estas familias sería muy difícil, comprar en esa casa vacacional o un condominio vacacional de tiempo completo, a los precios del mercado.*
- * Se trata, sin embargo, de familias con medios suficientes para salir de vacaciones cuando menos una vez al año y quienes pertenecen a un nivel socio-económico tal que les permite exigir ciertos niveles de calidad y servicio, en términos de hospedaje, instalaciones y atractivos.*

Por lo tanto se trata de un mercado con ingresos disponibles pero no con los suficientes recursos para no responder a la oportunidad que se les ofrece de realizar economías en sus viajes de vacaciones.

B).- MAGNITUD DEL MERCADO

Cualquier persona que puede sentirse motivada a tomar un período de vacaciones al año en algún destino turístico de México, o que de hecho lo haga, y que por virtud de sus ingresos, cuente con los medios para adquirir un intervalo vacacional, se convierte en un candidato para la compra de tiempo compartido.

Este mercado incluye tanto a los nacionales como a los extranjeros, sin embargo el mercado nacional debe considerarse el mercado primario del tiempo compartido, por las siguientes razones:

- * Aún cuando algunos turistas extranjeros visitan el mismo destino en México cada año, se trata de un sector muy reducido del mercado extranjero total. La mayoría de los visitantes extranjeros que viaja a México, lo hace a sabiendas de que se trata solo una entre las muchas alternativas de destino que puede elegir.*
- * Existe todavía una barrera en la aceptación de proyectos mexicanos por parte de*

el mercado extranjero para propiedades vacacionales, la cual puede tomar mucho tiempo para desaparecer, por otra parte los sucesos ocurridos últimamente, demuestran que el mercado turístico extranjero puede verse fácilmente afectada por factores políticos y de otro tipo.

- * *Los requerimientos prácticos para lanzar un programa de ventas bilingüe son más difíciles de cubrir y más costosos, que cuando la promoción se hace únicamente en un idioma. Además se necesitan permisos en cada estado de los Estados Unidos, el cual se haría más costoso por gastos legales.*

C) RAZONES PARA COMPRAR INTERVALOS EN TIEMPO COMPARTIDO

Las expectativas y las motivaciones que inducen a la gente a la compra de tiempo compartido varían, en la mayoría de los casos, en virtud de la forma en que el producto les sea presentado. Una investigación llevada a cabo recientemente.

A los propietarios de intervalos en tiempo compartido señala la siguiente descomposición de respuestas dadas a la pregunta: ¿Por qué compró usted un intervalo en tiempo compartido?

- * *El 63o/o declaró un deseo de ahorrar dinero en vacaciones futuras.*
- * *El 51o/o mencionó su interés por participar en el programa de intercambio vacacional que se ofrecía en el condominio.*
- * *El 41o/o le gustaban las instalaciones recreativas disponibles en el condominio o cerca de éste.*
- * *El 37o/o espera lograr una plusvalía en la propiedad que estaba adquiriendo.*
- * *El 31o/o mencionó que el concepto les proporcionaba una garantía de hospedaje en un destino de su elección.*
- * *El 30o/o mencionó que les habría gustado la unidad.*
- * *Sólo el 24o/o veía las unidades de tiempo compartido como una propiedad vacacional de bajo costo.*

De la misma gente cuando se les preguntó sobre las razones que les hicieron dudar inicialmente sobre si comprar intervalos en tiempo compartido, el 40o/o manifestó originalmente haber tenido algunas reservas, por pensar que el concepto que se les ofrecía era "demasiado bueno para ser verdad", y otro 33o/o había dudado porque nunca había oído hablar de tiempo compartido. La renuencia a compartir su unidad con otras familias, el costo y otros factores similares resultaron relativamente sin importancia como impedimento a las ventas. Nuevamente, las mismas personas respondieron, en un 86o/o, que si se les presentara

ahora a oportunidad de comprar tiempo compartido, después de saber todo lo que saben al respecto, volverían a comprar, el 88o/o manifesto estar o bien "satisfecho" o "muy satisfecho".

De hecho, de estos compradores, el 45o/o estaba considerando la compra de otro intervalo; la mitad de ellos en el mismo proyecto del que ahora son propietarios, la otra mitad en proyectos diferentes.

Los resultados de la investigación confirman el supuesto y generalmente aceptado de que el tiempo compartido es el producto vacacional ideal para la clase media, el producto que garantiza al comprador que la inflación no le impedirá gozar en lo futuro de sus vacaciones anuales, mediante el pago por adelantado y a precios actuales, no a precios futuros.

Por último, basados en todo lo anterior se exponen a continuación las ventajas que proporciona el Tiempo Compartido.

VENTAJAS QUE PROPORCIONA EL TIEMPO COMPARTIDO

A) PARA LA EMPRESA:

1.— Gracias al sistema de tiempo compartido la empresa tiene capacidad para vender cada departamento hasta 52 veces (una por cada semana del año).

2.— La empresa siempre será dueña absoluta del inmueble, y al terminar el plazo pactado podrá disponer de él a su conveniencia.

3.— Comparando con la industria hotelera y sus estadísticas en las que aparece una ocupación de un 75o/o como de excelentes resultados, y considerando que se logrará vender el total, o por lo menos un 80o/o de las semanas de tiempo compartido, el conocimiento de una ocupación segura tan alta proporciona una gran ventaja para éste tipo de establecimiento de hospedaje.

4.— Cuando un usuario no haga uso de su semana y decida rentarla a través de la empresa este servicio representará un ingreso adicional para la misma.

B) PARA EL USUARIO

1.— Asegura una semana al año para vacacionar durante el plazo pactado.

2.— Resulta un medio más económico de vacacionar que si lo hiciera en un hotel pues estos incrementan año con año sus precios, mientras que el tiempo compartido mantiene estandarizado el costo.

DESVENTAJAS QUE PROPORCIONA EL TIEMPO COMPARTIDO

A) PARA LA EMPRESA

1.— El riesgo que tiene la empresa de no lograr vender el límite fijado de departamentos y como consecuencia no obtener los ingresos necesarios para realizarse como negocio.

B) PARA EL USUARIO

1.— La principal desventaja es que el usuario ve en la adquisición de una semana de tiempo compartido una obligación para vacacionar la misma temporada y en el mismo lugar.

2.— El usuario de tiempo compartido nunca será propietario del inmueble, pues solamente contrata una renta anticipada.

CAPITULO V

ANALISIS DEL ASPECTO FISCAL

ASPECTO FISCAL

En base a la actividad de la empresa, consistente en la enajenación de semanas para tiempo compartido la base para el tratamiento fiscal de la empresa se encuentra en los siguientes artículos.

ARTICULO 14 FRACCION VII DEL CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION

“Se entiende que se efectúan enajenaciones a plazo con pago diferido o en parcialidades cuando el plazo exceda de doce meses y se difiera más de la mitad del precio para después del sexto mes”.

Debido a la naturaleza del producto y con base en las experiencias de empresas que actualmente se dedican a ésta actividad, la venta se realizará en un período de entre quince y veinte meses (dependiendo de las políticas de la empresa, de los precios, del mercado, etc.), por lo que se cumple con el primer requisito puesto que se excede de los doce meses.

Por otra parte el cobro por la enajenación se efectuará como sigue:

1.— Se cobrará entre un 15o/o y un 20o/o del valor total al realizarse la operación, cantidad que se considera como enganche.

2.— A partir del cobro del enganche, la empresa podrá dar 30, 45 y hasta 60 días de pazo antes de cobrarla la primera mensualidad.

3.— Las mensualidades serán fijas, y se calcularán dividiendo el remanente entre el número de mensualidades que se determinen.

Analizando los puntos anteriores, se observa que se cumple también el segundo requisito, por lo que la venta se tratará como enajenación a plazos.

ARTICULO 16 LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

“Los contribuyentes que realicen enajenaciones a plazo en los términos del Código fiscal de la federación, o que obtengan ingresos provenientes de contratos de arrendamiento financiero, podrán optar por acumular el total del precio pactado como ingreso obtenido en el ejercicio, o bien considerar como ingreso acumulable el que efectivamente les hubiera sido pagado durante el mismo”.

Este artículo da la facilidad al contribuyente de elegir cualquiera de las dos opciones que a continuación se mostrarán.

PRIMERA OPCION

INGRESOS ACUMULADOS <i>(venta)</i>	\$
<i>menos: DEDUCCIONES</i> <i>(costos y gastos)</i>	\$
<i>igual: BASE GRAVABLE</i> <i>(utilidad)</i>	\$

SEGUNDA OPCION

1		
<i>Clientes</i>	\$	
<i>Utilidades por realizar</i>		\$
<i>Costo por recuperar</i>		\$
2		
<i>Utilidades por realizar</i>	\$	
<i>Costo por recuperar</i>	\$	
<i>Utilidades realizadas</i>		\$
<i>Costo recuperado</i>		\$

Así pues expuestas las dos alternativas que la ley da a los contribuyentes, éstos podrán optar por la más conveniente, de acuerdo a sus necesidades, así como a su planeación fiscal financiera.

ARTICULO 11 DEL REGLAMENTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

REQUISITOS PARA CAMBIAR DE OPCION EN ENAJENACIONES A PLAZO

Para los efectos de lo dispuesto en el tercer párrafo del artículo 16 de la ley, el contribuyente podrá cambiar la opción a que se refiere dicho párrafo con una sola vez antes

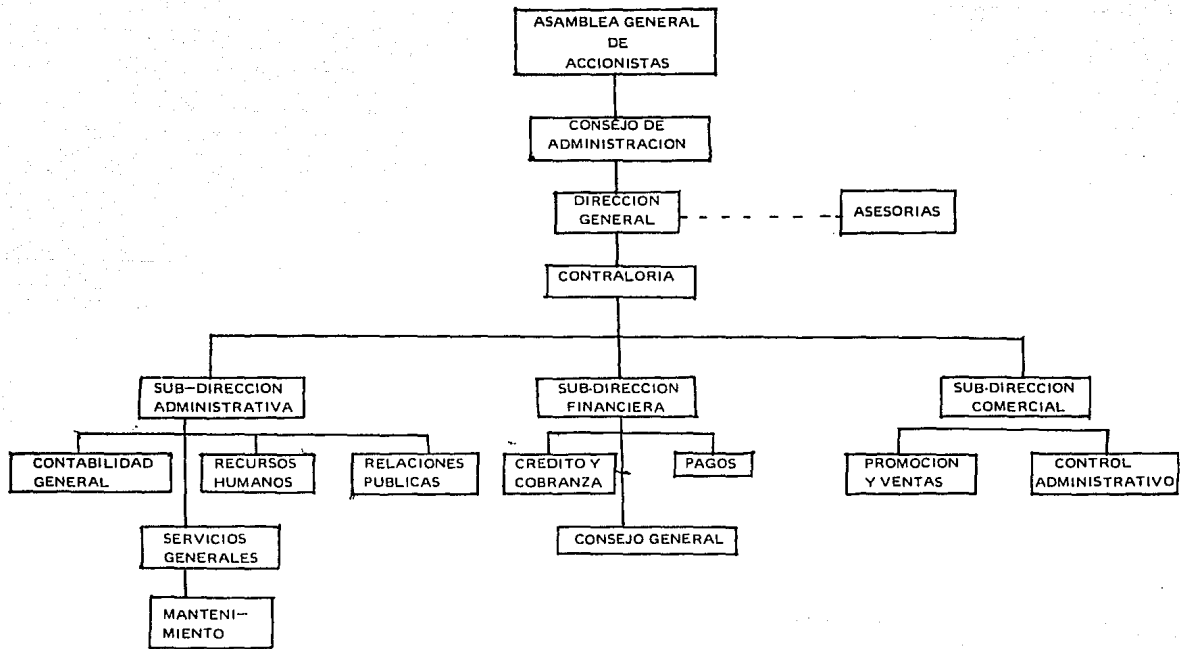
de que transcurran cinco años como mínimo desde el último cambio, siempre que presente aviso y se encuentre en cualquiera de los siguientes supuestos:

I. Cuando fusiones a otra sociedad.

ii' Cuando los socios enajenen acciones o partes sociales que representen cuando menos el 25o/o del capital social del contribuyente.

III. Cuando reuniendo los requisitos de sociedad controlada, la controladora ejerce la opción o bien, cuando se incorpore o desincorpore como sociedad controlada en los términos de dicha ley.

CAPITULO VI
ESTRUCTURA ORGANICA



ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

La Asamblea General de Accionistas tiene facultades para acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad; sus resoluciones serán cumplidas por el Consejo de Administración o por el Director General, o por los accionistas que designe la misma. En las Asambleas cada acción dará derecho a un voto, y habrá quórum cuando se reúna más de la mitad del capital social en las ordinarias y más de las tres cuartas partes del mismo capital en las extraordinarias. Serán presididas por el Presidente del Consejo de Administración y a falta de éste por el accionista que se designe por la misma. Actuará como Secretario del Consejo, en su defecto, el accionista que designe el que presida la Asamblea.

Las resoluciones o acuerdos de la Asamblea, serán válidos cuando se tomen por mayoría de los votos presentes; tratándose de asambleas Extraordinarias, las decisiones se tomarán siempre por el voto favorable del número de acciones que represente, más de la mitad del Capital Social. De las asambleas, se levantarán las actas correspondientes en el Libro de Actas de Asamblea, previamente autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y con el duplicado se formará el expediente, agregándose todos los documentos relacionados con cada asamblea. Las citadas actas serán firmadas por el Presidente y el Secretario de la Asamblea y la lista de asistencia por los accionistas concurrentes a la misma.

Las Asambleas Generales de Accionistas ya sean ordinarias o extraordinarias se reunirán en el domicilio social, y sin éste requisito serán nulas, salvo caso fortuito o de fuerza mayor, la asamblea ordinaria podrá reunirse en cualquier tiempo, pero cuando menos deberá reunirse una vez al año, dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura del ejercicio social.

La extraordinaria podrá reunirse en cualquier tiempo, cuando hubiere que tratarse alguno de los asuntos a que se refiere el art. 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles como son:

- 1.— Prorroga de la duración de la sociedad;*
- 2.— Disolución anticipada de la sociedad;*
- 3.— Aumento o reducción del capital social;*
- 4.— Cambio de objeto de la sociedad;*
- 5.— Cambio de nacionalidad de la sociedad;*
- 6.— Transformación de la sociedad;*
- 7.— Fusión con otra sociedad;*
- 8.— Emisión de acciones privilegiadas;*
- 9.— Amortización por la sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones*

de goce.

10.— Emisión de bonos.

11.— Cualquiera otra modificación del contrato social;

12.— Los demás asuntos para los que la ley o el contrato social exija un quórum especial.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

- A) Poder general para administrar los negocios y bienes de la sociedad, celebrar los contratos y firmar los documentos y títulos de crédito que en su caso requiera la sociedad.*
 - B) Poder general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, inclusive para presentar y desistirse de querellas y del juicio constitucional de amparo.*
 - C) Facultad para establecer Sucursales y Agencias de la Sociedad y suprimirlas.*
 - D) Facultad para nombrar y remover al Director General, al Subdirector y a cualquiera de los Gerentes, Agentes y demás empleados de la sociedad, acordando las retribuciones que hubieren de recibir y las garantías que deban de presentar.*
 - E) Facultad para otorgar y revocar poderes especiales y generales, con todas las facultades que juzgue convenientes.*
 - F) Facultad para firmar los contratos de renta anticipada y en su caso las coacciones especiales que se hagan.*
 - G) Facultad para ejecutar los acuerdos de la Asamblea General de Accionistas.*
 - H) En general podrá llevar a cabo todos los actos y contratos que fueren necesarios para el objeto de la sociedad y aquellos otros que se le atribuyen por medio de cláusulas estipuladas en la escritura constitutiva.*
- El Consejo de Administración podrá delegar alguna o algunas de sus facultades*

en uno o en varios Consejeros y en el Director General de la Compañía, para que la ejerzan en los negocios o en lugares que designe. Firmar por medio de la persona o personas que al efecto designe; y, en general, nombrar uno o más delegados para la ejecución de actos concretos. A falta de designación especial, la representación corresponderá al Presidente del Consejo.

DIRECCION GENERAL

Es el responsable ante el Consejo de Administración de la empresa. Para ello, y en base a la teoría de varios autores sus funciones se agruparan como sigue:

I.— PLANEACION

1.— En coordinación con la contraloría, planea la elaboración y revisión del presupuesto de ingresos y egresos.

2.— Elabora anualmente el plan de acción de los sub-directores y la revisión trimestral de dicho plan.

3.— En coordinación con los sub-directores y la contraloría elabora el plan de promoción y ventas en el que se tendrá especial cuidado debido a la importancia que tiene este tipo de actividad.

II.— ORGANIZACION

1.— Elabora y revisa periódicamente el organigrama de la empresa, llevando a cabo las modificaciones y ampliaciones que a su juicio se requieran.

2.— Elabora descripciones de puestos de la sub-dirección y los revisa periódicamente para que no exista duplicidad de mando ni fuga de obligaciones y exige que se cubran eficazmente todas las actividades encomendadas.

3.— Organiza juntas con los sub-directores.

4.— Supervisa la implantación de manuales de operación de los departamentos de la empresa para que ayuden a perfeccionar la organización.

III.-- IMPLEMENTACION

- 1.— *Establece metas principalmente en lo referente a ventas y a la motivación de los vendedores.*
- 2.— *Implementa la participación de todos los sub-directores en los problemas generales de la empresa; acepta sugerencias.*
- 3.— *Implanta políticas de operación.*
- 4.— *Implanta, en coordinación con el sub-director Financiero, políticas de crédito*
- 5.— *Promueve la implantación de reglamento interior del trabajo.*

IV.-- CONTROL Y EVALUACION

- 1.— *Supervisa el trabajo de todos los sub-directores a su cargo.*
- 2.— *Supervisa el trabajo de todos los empleados de la empresa; notifica al sub-director respectivo las fallas observadas en los empleados a su cargo.*
- 3.— *Analiza diariamente las ventas, comparándolas con el presupuesto de operación. Investiga diferencias significativas.*
- 4.— *Supervisa las organizaciones de compra y pago, las cuales se deben llevar a cabo según políticas establecidas.*
- 5.— *Supervisa mensualmente los estados financieros en los siguientes aspectos:*
 - a) *Descuentos.*
 - b) *Sueldos y salarios.*
 - c) *Gastos de mantenimiento.*
 - d) *Gastos de ventas.*
 - e) *Gastos de administración.*
 - f) *Gastos de energéticos.*
 - g) *Gastos por pagos de seguros.*
 - h) *Depreciación y amortización.*
 - i) *Utilidad de operación.*

6.— *Supervisa los siguientes aspectos de contraloría:*

- a) *Crédito y cobranzas.*
- b) *Activos.*
- c) *Pasivo circulante.*
- d) *Rentas.*
- e) *Concesiones.*
- f) *Créditos Bancarios.*
- g) *Deudores Diversos.*
- h) *Flujo de efectivo.*

7.— *Supervisa la balanza de comprobación mensual.*

8.— *Supervisa y autoriza la nómina.*

9.— *Firma cheques en forma mancomunada con el contralor.*

10.— *Analiza modificaciones a precios de venta, si existe necesidad.*

V.— OTRAS OBLIGACIONES

1.— *Selecciona a los jefes de departamento.*

2.— *Autoriza reembolsos de caja chica.*

3.— *Autoriza descuentos.*

4.— *Autoriza gastos especiales no presupuestados.*

5.— *Autoriza el plan de mercadeo.*

6.— *Representa a la empresa en problemas de carácter legal.*

7.— *Firma los contratos de venta en forma mancomunada con el contralor.*

El Consejo de Administración tendrá las facultades siguientes:

CONTRALORIA

La actividad del contralor consiste en la elaboración y presentación de los Estados Financieros y la supervisión del área administrativa, financiera y comercial. Deberá preparar también los presupuestos y estadísticas necesarias, de acuerdo con la política establecida por la empresa.

Las funciones que desarrollará son las siguientes:

- 1.— Supervisar el trabajo del personal a su cargo.*
- 2.— Revisar y autorizar el informe diario a la dirección general.*
- 3.— Verificar que las operaciones sean registradas de acuerdo con las normas establecidas.*
- 4.— Revisar y autorizar pólizas-cheques, así como los comprobantes que amparen el desembolso.*
- 5.— Preparar mensualmente los presupuestos de operación.*
- 6.— Revisar y autorizar las nóminas del personal.*
- 7.— Preparar mensualmente los Estados Financieros, así como sus cédulas analíticas, dentro del límite de tiempo fijado por la empresa.*
- 8.— Comparar presupuestos y gastos reales, comentado al origen de las variaciones*
- 9.— Revisar y autorizar todas las pólizas que se elaboren durante el mes.*
- 10.— Hacer trabajos de investigación o análisis requeridos por sus jefes inmediatos*
- 11.— Revisar y tramitar para su liquidación, los documentos relacionados con las erogaciones a cargo de la empresa.*
- 12.— Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables a la empresa, en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros.*
- 13.— Evaluar permanentemente la estructura orgánica, métodos, procedimientos*

y sistemas de trabajo, a fin de proponer o implementar los cambios o modificaciones que permitan elevar su eficiencia.

14.— *Elaborar los manuales e instructivos de organización, sistemas y procedimientos de la empresa.*

15.— *Elaborar todos aquellos informes o trabajos extras que solicite la dirección general, el consejo de administración, o la asamblea.*

SUB-DIRECCION ADMINISTRATIVA

Depende directamente de la Contraloría y sus funciones serán:

1.— *Planear y coordinar las actividades de los niveles inferiores que dependen directamente de él.*

2.— *Planear y coordinar actividades de las diversas áreas de la empresa como son adquisición y suministro de mobiliario y equipo, los servicios generales y los de administración de recursos humanos.*

3.— *Celebrar los contratos de arrendamiento de inmuebles que requiera la Institución para su adecuado funcionamiento.*

4.— *Mantener en buen estado el mobiliario y equipo de oficina, así como en su caso, contratar los servicios de mantenimiento necesario en oficinas nacionales.*

5.— *Proporcionar los servicios generales de fotocopiado, teléfono y archivo general.*

6.— *Contratar, supervisar y controlar las pólizas de seguros de fianzas, para salvaguardar el patrimonio de la Institución.*

De esta subdirección dependen: Contabilidad General, Recursos Humanos y Relaciones Públicas al mismo nivel; y en un nivel inferior Servicios Generales.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL

Depende directamente de la Sub-dirección Administrativa y sus funciones son las siguientes:

1.— Supervisa el funcionamiento de las diferentes secciones del departamento de contabilidad (Crédito y cobranzas, nómina, cajas, cuentas por pagar, etc).

2.— Hace revisión de pólizas (ingresos, egresos, bancos, etc).

3.— Elabora pólizas de ajuste mensuales.

4.— Elabora los estados de resultados.

5.— Revisa la documentación antes de firmar el cheque.

6.— Autoriza pagos de la caja general.

7.— Elabora el Balance General.

8.— Elabora declaraciones de impuestos mensuales y anuales.

9.— Hace pagos por licencias, permisos.

10.— Revisa los libros de Diario y de Mayor.

11.— Hace conciliaciones Bancarias.

12.— Hace conciliaciones de cuentas de resultados.

13.— Hace conciliaciones de cuentas de balance.

14.— Verifica conciliaciones de cuentas de proveedores y clientes (cuentas por cobrar).

15.— Efectúa cálculos de apreciación y amortización.

16.— Integra los presupuestos

17.— *Guarda documentos importantes para la empresa (Pólizas de seguros, pagarés, cheques, acciones, etc.)*

DEPARTAMENTO DE RELACIONES HUMANAS

Depende directamente de la Sub-dirección Administrativa y sus funciones principales son:

1.— *Analiza las habilidades y capacidades de los empleados para decidir cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto.*

2.— *Da la información necesaria al nuevo trabajador y realiza todas las actividades relativas a la contratación, y tramita su incorporación al IMSS, INFONAVIT, etc.*

3.— *Está pendiente de las fechas de terminación de los contratos de trabajo, para tomar las medidas adecuadas.*

4.— *Evalúa en unión de los Sub-directores, la actuación de cada trabajador según sus responsabilidades.*

5.— *Controla asistencias, faltas, permisos, suspensiones y vacaciones de los trabajadores.*

6.— *Promueve las buenas relaciones internas entre los empleados de la empresa.*

7.— *Crea, supervisa y promueve el cumplimiento del reglamento interior de trabajo de la empresa.*

8.— *Integra y actualiza los expedientes de cada empleado (alta, IMSS, alta Hacienda, solicitud, cartas de recomendación, etc).*

9.— *Es responsable de las liquidaciones e indemnizaciones del personal de común acuerdo con la Sub-Dirección Administrativa.*

10.— *Vigila que el adiestramiento y capacitación que se da a los empleados, tanto en los aspectos del trabajo, como sociales, se realicen de modo que se obtengan la mayor eficiencia y colaboración del personal.*

11.— *Cuida de ir buscando y desarrollando en los actuales empleados, las cualidades y conocimientos necesarios, para contar más tarde con ejecutivos adecuados.*

DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS

Depende directamente de la Sub-dirección Administrativa y sus funciones son las siguientes:

1.— *Representa ordinariamente a la empresa, salvo indicaciones de la Sub-dirección Administrativa.*

2.— *Mantiene las mejores relaciones públicas de la Empresa con las autoridades.*

3.— *Atiende a los clientes, visitantes y proveedores que visitan la empresa, procurando crear en ellos una actitud favorable hacia la misma.*

4.— *Procura especial atención a las relaciones con la competencia, para lo cual asiste a juntas periódicas que se celebran, en las que se busca lograr la coordinación de actividades comunes.*

5.— *Mantiene contacto y membrecía con las organizaciones patronales con fines de Relaciones Públicas y buscando, al mismo tiempo, aprovechar los servicios que éstas ofrecen.*

6.— *Procura participar en aquellas actividades de su comunidad que considere ventajosas para aumentar el prestigio de la Empresa.*

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

Este departamento depende directamente de la Sub-Dirección Administrativa y tienen las siguientes funciones:

Auxiliará en las actividades que por su relativa importancia no se ejecutan en los niveles superiores como serían pagos de impuestos, recoger documentación de las instituciones bancarias, pago de servicios, envío, recibo y registro de correspondencia, transporte, tomaduría de tiempo, etc. así como la vigilancia directa del departamento de Mantenimiento.

MANTENIMIENTO

Depende directamente del Departamento de Servicios Generales y sus funciones consisten en:

Establecer un sistema de mantenimiento preventivo para mayor seguridad en la operación de equipo, mejor eficiencia del equipo y reducción de costos de mantenimiento.

SUB-DIRECCION FINANCIERA

Depende directamente de la Contraloría y sus funciones principales son:

- 1.- Elabora el presupuesto anual de Ingresos y Egresos, y lo presenta al contralor para su revisión y a la Dirección General para su aprobación.*
- 2.- Elabora y aprueba los Presupuestos mensuales de:*
 - Gastos de venta, basándose en el criterio de meses anteriores y en las necesidades expresadas por la Sub-Gerencia Comercial.*
 - Gastos de Publicidad, basándose en los proyectos presentados por el departamento de promoción.*
 - Gastos de compra de oficinas, basándose en los datos proporcionados por el cajero general.*
 - Gastos de administración, tales como luz, renta, contribuciones, etc.*
- 3.- Controla los pagos hechos por la Empresa, revisando para ello la Póliza de Egresos.*
- 4.- Cuida de que se revisen detalladamente las Facturas presentadas a cobro en la empresa.*
- 5.- Controla los depósitos hechos en el Banco por el Cajero General, revisando las fichas correspondientes.*
- 6.- Gestiona oportunamente préstamos en los bancos, según las necesidades que se presenten y dentro de las políticas establecidas.*
- 7.- Procura la obtención de fondos provenientes de documentos a favor de la*

Empresa, descontándolos en el Banco por medio del Cajero General.

8.— Autoriza créditos, bonificaciones, etc. a clientes, dentro de las políticas y normas fijadas al respecto, y cancela en su caso los otorgados.

9.— Cuida de que se cobre oportunamente a clientes y deudores, utilizando para ello, el control de vencimientos de Acreedores elaborado por la Contabilidad General.

10.— Cuida de que se realice adecuadamente la documentación que va a ser presentada a los clientes, para el cobro de las ventas efectuadas.

De esta Sub-dirección dependen:

Crédito y Cobranzas, Pagos al mismo nivel; y en un nivel inferior Cajero General.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Depende directamente de la Sub-Dirección Financiera y sus funciones principales son las siguientes:

1.— Recibe de Contabilidad la documentación que se cataoga como cuentas por cobrar.

2.— Revisa los Datos de la documentación.

3.— Manda cobrar las cuentas dentro y fuera de la ciudad.

4.— Envía recordatorios de pago.

5.— Supervisa saldos altos de clientes.

6.— Elabora pólizas de la cobranza del día.

7.— Recibe las fichas de depósito por el dinero que el vendedor entrega al cajero general.

8.— Recibe la relación de la cobranza efectuada por la Institución Bancaria.

9.— *Hace conciliaciones de cuentas corrientes.*

10.— *Elabora relaciones analíticas de los clientes por antigüedad de saldo, las cuales presenta mensualmente al contralor y a la Sub-Dirección Financiera.*

11.— *Elabora póliza de cuenta incobrable, pasándola para su autorización a la Sub-Dirección financiera y a contraloría.*

12.— *Elabora pólizas de ajustes mensuales por descuentos y aplicaciones equivocadas.*

13.— *Investiga las solicitudes de crédito.*

14.— *Intercambia información de crédito con otras empresas.*

15.— *Abre cuentas de crédito.*

16.— *Mantiene actualizada la lista de clientes a los cuales se les otorga crédito y a su vez la lista de compañías o personas a las cuales no se les debe dar crédito por las grandes dificultades al cobrar sus cuentas.*

DEPARTAMENTO DE PAGOS

Depende directamente de la Sub-Dirección Financiera y las funciones principales que desempeña son las siguientes:

1.— *Recibe facturas de proveedores.*

2.— *Extiende contrarrecibos.*

3.— *Prepara y elabora cheques para proveedores.*

4.— *Concilia orden de compra, recepción de almacén y facturas.*

5.— *Elabora cheque para reposiciones de cajas y nóminas.*

6.— *Hace pagos a proveedores.*

- 7.— *Elabora diariamente estado de cuentas de cheques.*
- 8.— *Elabora diariamente pólizas de Egresos.*
- 9.— *Hace mensualmente relación analítica de proveedores con antigüedad de saldos.*
- 10.— *Verifica los cálculos aritméticos para encontrar el total de cada factura.*
- 11.— *Lleva control de las órdenes de compra.*

CAJERO GENERAL

Depende directamente de la Sub-Dirección Financiera y desempeña las siguientes obligaciones:

- 1.— *Recibe los ingresos diarios por los enganches de ventas.*
- 2.— *Reporta, a la Sub-Dirección Financiera, faltantes y sobrantes.*
- 3.— *Elabora póliza de ingresos.*
- 4.— *Deposita en efectivo recibido en la Institución bancaria.*
- 5.— *Maneja un fondo fijo de caja general.*
- 6.— *Hace los reembolsos necesarios.*
- 7.— *Solicita reembolsos para completar su fondo fijo de caja.*
- 8.— *Entrega anticipos a cuenta de sueldo de los empleados, previa autorización del contador general.*
- 9.— *En algunas empresas, paga, a través del banco, impuestos, agua, luz, teléfono, etc.*

SUB-DIRECCION COMERCIAL

Depende directamente de la Contraloría y sus funciones serán:

1. — Realiza las provisiones de Mercadotecnia y ventas para la empresa, ayudándose en su caso de técnicos especialistas o del personal de la misma, en la investigación y formulación periódica de estudios sobre:

- Mercados actuales y potenciales.*
- Proyectos de publicidad.*
- Pronósticos de ventas, etc.*

2. — Realiza estudios económicos de índole general, leyendo al efecto folletos, estadísticas, etc. sobre temas económicos tales como nivel de salarios, costo de la vida, en determinada región, etc.

3. — Elabora el presupuesto de gastos del departamento de ventas.

4. — Revisa continuamente los estados de resultados para compararlos con los presupuestos y tomar alguna acción en caso de ser necesario.

5. — Elabora el manual de operación del departamento.

6. — Participa y es miembro de la oficina de convenciones de la ciudad.

7. — Determina, con autorización de la Dirección General, la conveniencia de tener representante en alguna ciudad, previo estudio realizado.

8. — Establece, en coordinación con la contraloría, políticas de descuento.

9. — Envía, a la contraloría, informes periódicos sobre el trabajo realizado.

10. — Elabora, en coordinación con la Sub-dirección Financiera, las políticas de precios, los cuales pueden ser algunos de los siguientes:

- a) Precios de temporada alta.*
- b) Precios de temporada baja.*
- c) Precios a mayoristas.*

De esta Sub-dirección dependen directamente: Promoción y Control Administrativo.

DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y VENTAS

Depende directamente de la Sub-dirección Comercial y las principales obligaciones que debe de desarrollar son las que a continuación se enumeran:

- 1.— Diseña los medios más convenientes (según el estudio de mercado y presupuesto) para promoción y publicidad.*
- 2.— Diseña el material y equipo de ventas usados por el departamento para promover la empresa. (folletos, catálogos, fotos, etc.)*
- 3.— Realiza viajes de promoción a agencias y compañías en forma periódica.*
- 4.— Elabora y promueve la venta de paquetes.*
- 5.— Promueve el mercado de grupos y convenciones.*
- 6.— Establece promociones conjuntas con otras empresas turísticas o no turísticas.*
- 7.— Promueve la participación del desarrollo en ferias turísticas.*
- 8.— Establece métodos para evaluar la eficacia de cada una de las promociones.*
- 9.— En unión de la Sub-Dirección Comercial, diseña formas de incrementar las ventas internamente.*
- 10.— Diseña diferentes tipos de muestreo para investigar el mercado.*
- 11.— Conoce y aplica técnicas para tabular, graficar e interpretar datos estadísticos producto de investigaciones de mercado.*

DEPARTAMENTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO

Depende directamente de la Sub-Dirección Comercial y las principales funciones que desempeña son las siguientes:

- 1.— Selecciona, entrena y supervisa al personal de su departamento.*
- 2.— Integra y controla por medio de archivo el expediente de cada uno de los clientes en el que conservará desde copia de la solicitud, contrato, cartas y en general todos los documentos que se relacionen con la operación.*
- 3.— Llevar control sobre inventarios de semanas vendidas, así como de conciliaciones, trasposos y todo aquel movimiento que se lleve a cabo en relación con los contratos de clientes.*
- 4.— Controla a los agentes vendedores, sus reportes y lleva record de ventas realizadas por cada uno de ellos.*
- 5.— Controla la documentación que manejan los vendedores desde solicitudes hasta contratos.*
- 6.— Vigila el desempeño de los agentes.*
- 7.— Establece políticas de ventas y vigila su cumplimiento.*
- 8.— Establece metas y estándares de servicios principalmente en lo referente a satisfacción del cliente.*
- 9.— Reporta semanalmente al Sub-director Comercial, los resultados obtenidos.*
- 10.— Compara los resultados con las metas establecidas y analiza los motivos de variación.*

CAPITULO VII

MODELO SISTEMATICO DE CONTROL INTERNO

CENTRAL CONTROL INTERNO

GENERALIDADES.

DEFINICION:

“Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección”.

OBJETIVOS:

- a) *La obtención de información financiera correcta, segura y oportuna.*
- b) *La protección de los activos del negocio.*
- c) *La promoción de eficiencia en la operación, dificultando la comisión de errores e irregularidades.*
- d) *El conocimiento y descubrimiento oportuno y automático de los errores e irregularidades que pudieran cometerse.*

La información constante, completa y oportuna es básica para el desarrollo de los negocios pues en ella descansan todas las decisiones que deben tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras. Sin control interno apropiado no siempre es posible contar con información adecuada, oportuna y segura.

El más claro objetivo del control contable interno es el de protección de los intereses del negocio.

El control contable interno sobre todas las transacciones del negocio debe estar diseñado y operado en tal forma que pueda demostrar que los registros contables de todas las operaciones se hacen de acuerdo con el significado de esas mismas operaciones. La meta que se busca con la creación del control interno contable es evitar y detectar errores, evitar fraudes, y fijar la responsabilidad de cada operación contable.

Las características que debe tener un control contable interno son:

- a) *Directo: Mientras más directo y sencillo, mejor. Resulta frecuente encontrar procedimientos burocráticos que anulan, por su complejidad, su contenido de control.*

- b) *Flexible: La dinámica organizacional requiere que se actualice el control periódicamente.*
- c) *Estratégico: Precisa que se establezcan puntos de control estratégicos que faciliten las medidas correctivas, oportunamente y a un costo mínimo.*
- d) *Integrado a la organización: para que funcione con éxito, debe adecuarse a las necesidades específicas de la organización y del medio en que va a funcionar.*
- e) *Retroalimentable: Requiere un mecanismo que le permita, oportuna y regularmente, tomar medidas correctivas y actualizarse.*

ELEMENTOS ESENCIALES

- a) *Un objetivo o meta determinada, por alcanzar.*
- b) *Un medio que permita medir el esfuerzo sarrollado o el avance logrado hacia el objetivo predeterminado. Aquí se definen los métodos e instrumentos de medición a emplearse, mismos que pueden ser índices de eficiencia de la calidad, del tiempo, del costo y del volumen o intensidad.*
- c) *Un procedimiento para comparar los resultados logrados con los estándares o criterios establecidos en el punto anterior,*
- d) *Un mecanismo que permita corregir la situación vigente, a fin de alcanzar el objetivo deseado.*

Lineamientos conductuales generales para el diseño de objetivos y estándares de actuación:

Condiciones que deben encontrarse en el medio de la organización y algunos requisitos que los sistemas de control deben satisfacer:

1.— Los objetivos y estándares tendrán que ser establecidos de tal manera que sean aceptados como legítimos. El método empleado para determinar los estándares debe ser comprendidos por las personas afectadas por éstos, mismos que deben reflejar las condiciones operativas reales de la organización.

2.— Cada individuo perteneciente a la organización debe sentir que tiene voz e influencia en el establecimiento de sus propios objetivos de actuación. La participación de los afectados por el establecimiento de objetivos de actuación constituye a establecer la legitimidad de los estándares.

3.— Los estándares deben de establecerse en tal forma que incluyan las diversas razones justificadas por las que, no sean alcanzados en forma satisfactoria. Se necesita asegu-

rarle a cada persona que no se le llamará la atención injustamente por un error pequeño y ocasional o por variaciones en pequeños resultados que estén fuera de su control.

4. – La información sobre los resultados obtenidos no sólo debe influir hacia arriba para ser analizada por los niveles superiores de la organización, sino que, además, debe ser resumida y retroalimentada a todas las personas directamente involucradas y afectadas por los estándares.

ORGANIZACION DE SISTEMA CONTABLE

SISTEMA DE POLIZAS

1.— DEFINICION:

En la actualidad gran número de empresas ha adoptado este sistema para contabilizar sus operaciones, esto se debe a las grandes ventajas que proporciona dicho sistema, por lo que para la investigación se utilizará este método.

Contablemente, la póliza es la base de esta misma.

La póliza es un documento de carácter interno en el que se registran las operaciones y se anexan los documentos o comprobantes que justifiquen las anotaciones y cantidades en ellas registradas, archivándose por orden numérico y de fechas. Es muy común archivarlas por meses, principiando la numeración con la primera que se haga en ese mes y terminando con el número de la última póliza formulada en ese mes. Una vez formulada, se registra en un libro llamado Registro Tabular de Pólizas.

DATOS QUE CONTIENE LA POLIZA

1.— El encabezado, comprende el nombre de la empresa o negociación, el nombre de la póliza, el número que se le asigne y la fecha de la operación.

2.— En la parte media deberá contener:

- a) Espacio de redacción para anotar el asiento correspondiente a la operación,*
- b) Dos columnas de valores, de las cuales, la primera está destinada a los cargos, y la segunda a los créditos.*
- c) Espacio para concepto, aquí se anota una breve redacción o explicación de la operación que se registra.*

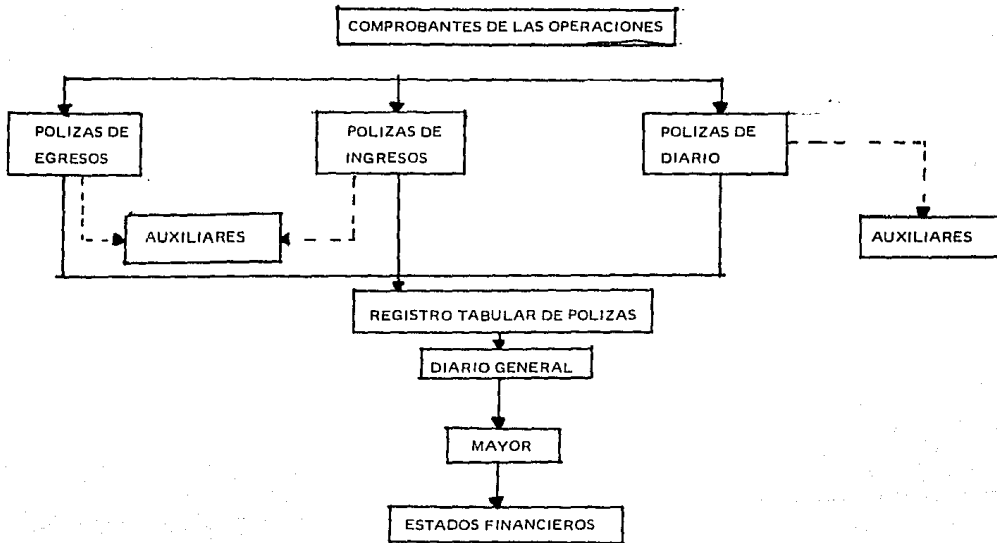
3.— En la parte inferior deberán destinarse, cuando menos tres espacios para escribir las firmas de las personas que intervinieron, a saber:

- a) Quién la preparó,*
- b) Quién la revisó, y*
- c) Quién la autorizó.*

En este sistema se utilizan tres tipos de pólizas las cuales son:

- a) Pólizas de Diario,*
- b) Pólizas de entrada de caja o pólizas de ingresos.*
- c) Pólizas de salida de caja o pólizas de egresos.*

GRAFICA DEL SISTEMA



3.— USO DEL SISTEMA

A) Comprobantes de las operaciones:

Todos los comprobantes de las operaciones deben de cumplir con los requisitos legales.

B) Pólizas de Entrada de caja o Pólizas de ingresos:

En estas pólizas sólo se registran las entradas de efectivo, sea cual fuere el origen de las mismas, es decir, aquellas que dan lugar a un movimiento de entradas de fondos en efectivo.

Se sobreentiende que, invariablemente, la cuenta de cargo es la de caja o de bancos y el abono corresponde a la cuenta o cuentas que deban acreditarse por la recepción del dinero.

Pólizas de salida de caja o pólizas de egresos:

En estas pólizas solo se registrarán las operaciones que den lugar a la salida de efectivo, la cuenta de abono es la caja o bancos y el cargo corresponderá a la cuenta o cuentas que deban cargarse por la salida del dinero.

Pólizas de Diario:

En estas pólizas se registrarán las operaciones en las que no interviene dinero en efectivo, sino que afecten a otros valores de activo, pasivo o resultados.

Se considera una práctica muy importante para distinguir las pólizas, la de el color del papel en que se imprimen, debido a la existencia de tres pólizas distintas, resulta más fácil su identificación si se utiliza un color específico para cada una de las pólizas.

C) Auxiliares:

Como las operaciones efectuadas se escriben a máquina y en hojas sueltas de papel, esto facilita los pases, a los auxiliares, de los cargos y de los abonos a cuentas colectivas, por varias personas, para que hagan los asientos en sus registros correspondientes, sin que se interfieran en el trabajo.

D) Registro Tabular de pólizas:

Una vez que las pólizas han sido requisitadas con las firmas de las personas que intervinieron en su formulación, revisión y aprobación, deberán anotarse en este registro, el cual tiene un rayado tabular con columnas de valores destinadas a las cuentas de más movimiento y el espacio de varias cuentas acostumbrado en esta clase de registros.

Datos que contiene el registro tabular de pólizas.

- 1.- Fecha de la póliza.*
- 2.- Número y clase de póliza (Ingresos, Egresos y Diario).*
- 3.- Concepto. En este espacio, se anota una breve redacción o explicación de la póliza que se registra.*
- 4.- Columnas para cantidades, las cuales llevan como encabezado los nombres de las cuentas más usuales, para ir anotando en el Debe o Haber de cada cuenta el movimiento indicado en la póliza.*
- 5.- Columnas para Varias Cuentas, que comprende cantidades y nombre de la cuenta. En estas columnas se anotan aquellas cuentas que por tener poco movimiento, no se les destinó columna especial.*

Al final del período de concentración deberán obtenerse de cada una de las columnas de valores del rayado así como también analizar el espacio de varias cuentas, para formular con esos totales un asiento de concentración en el Diario General.

E) Diario General

En el se anotan las operaciones y medidas que se van efectuando. La base para anotar las operaciones en este libro son los comprobantes que se encuentran en las pólizas, de las cuales se toman los datos necesarios para preparar las anotaciones correspondientes.

F) Libro Mayor

En éste libro figuran las diferentes cuentas que se establezcan para registrar las operaciones que en forma de "asientos" aparecen anotadas en el Diario General.

G) Estados Financieros

Cerradas las operaciones del ejercicio en los libros del Diario y Mayor, se procederá a la preparación del Balance General y del Estado de Pérdidas y Ganancias.

4.— VENTAJAS DEL SISTEMA

1.— *Por las características del sistema se logra una mayor división en la ejecución del trabajo de contabilidad, debido a que, anotándose los asientos en hojas sueltas, es posible producir simultáneamente varios asientos, situación que no se logra con la misma facilidad cuando se tienen establecidos Diarios empastados, en los cuales las anotaciones se hacen en forma manuscrita.*

2.— *Las operaciones quedan comprobadas en todos sus aspectos, ya que, además de anexar a la póliza los documentos o comprobantes, se hacen constar las firmas de las personas que intervinieron en la preparación, revisión y autorización de las pólizas.*

3.— *El pase a los libros auxiliares se facilita en forma considerable, ya que, evidentemente, resultan más manejables las hojas sueltas (pólizas) que los libros Diarios.*

4.— *Se puede tener un archivo bien organizado de todos los comprobantes, lo cual permite su fácil y rápida localización, debido a que las pólizas se archivan por el mes a que corresponden y dentro de esa clasificación, por orden progresivo de su numeración.*

5.— *Se puede ejercer un control más eficaz sobre los ingresos y egresos en efectivo, debido a que esas operaciones quedan asentadas en pólizas especiales, distintas unas de otras.*

CATALOGO DE CUENTAS

ACTIVO CIRCULANTE

100	Fondo fijo de caja
101	Banco cta. de cheques.
102	Cuentas por cobrar.
102-1	Reserva para cuentas incobrables.
103	Deudores Diversos
104	Almacenes de materiales
105	I.V.A. Acreditable

ACTIVO FIJO

106	Terrenos
107	Edificios
108	Depreciación Acumulada

- 109 *Muebles y Equipo de Oficina*
- 110 *Depreciación acumulada*
- 111 *Equipo de transporte*
- 112 *Depreciación acumulada.*

ACTIVO DIFERIDO

- 113 *Gastos de propaganda*
- 114 *Gastos de organización*
- 115 *Gastos de instalación*
- 116 *Amortización acumulada*
- 117 *Gastos anticipados*
- 118 *Seguro pagado por anticipado*

PASIVO

A CORTO PLAZO

- 200 *Documentos por pagar*
- 201 *Proveedores*
- 202 *Acreedores diversos*
- 203 *Intereses cobrados por anticipado*
- 204 *Depósito de garantía*
- 205 *Otros impuestos por pagar*
- 206 *Anticipos de clientes*
- 207 *I.V.A. por pagar*

CAPITAL

- 300 *Capital social*
- 301 *Reserva legal*
- 302 *Utilidad por realizar*
- 303 *Utilidad realizada*
- 304 *Resultado del ejercicio*

400

GASTOS DE ADMINISTRACION*Sueldos y salarios**Compensación, Gratificación e Indemnización.**Gastos de viajes**Publicidad**Gastos de representación**Honorarios**Primas de seguros**Rentas**Papelería y útiles de oficinas**Correo, Telégrafos, Teléfonos**Pasajes y Transportes**Cuotas y suscripciones**Conservación de oficinas**Mantenimiento y conservación**de Eq. de transporte (administrativo)**Combustibles y lubricantes**1o/o 5o/o ss.**Gastos por mantenimiento*

500

GASTOS DE VENTAS*Comisionistas**Publicidad**Gastos representativos**Papelería**Sueldos**1o/o**5o/o**SS.*

600 GASTOS FINANCIEROS
Intereses pagados
Situaciones y comisiones Bancarias

CUENTA DE RESULTADOS

700 I N G R E S O S
Ingresos por ventas en abonos
Ingresos por cuota de mantenimiento

800 V E N T A S
Ventas en abonos

900 COSTOS EN VENTAS
Costo por recuperar
Costo recuperado

CONTROL DE INGRESOS

El propósito del control interno sobre ésta área es establecer los lineamientos necesarios para recibir efectivo y depositarlos en el banco.

POLITICAS DEL CONTROL INTERNO

1.— El cajero general será única persona que reciba el efectivo que será depositado con cargo a las cuentas bancarias.

2.— El cajero general formulará un recibo de caja por cada ingreso que se tenga.

3.— El importe del efectivo recibido será depositado a más tardar el día siguiente hábil en que fue recibido.

4.— La suma de los recibos de caja expedidos deberá sumar exactamente la misma cantidad de los depósitos efectuados el día siguiente en el banco.

DESCRIPCION DEL CONTROL INTERNO DE INGRESOS

De acuerdo a la naturaleza del giro del negocio todas las mensualidades recibidas de los clientes se manejarán por medio de institución bancaria, con lo referente al enganche éste cobro se hará directamente con el vendedor.

PROCEDIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

El cajero general recibirá de los vendedores el importe correspondiente al enganche de la venta efectuada, y a su vez revisará que junto con el cheque se encuentre anexa la autorización del sub-Director General.

Elabora un recibo de caja en original y tres copias indicando en el mismo recibo los datos del cliente y la persona de quien lo recibe.

Al final de cada día cotejará la suma de los recibos expedidos y el importe de los cheques archivando la copia de los recibos, asimismo pedirá instrucciones al sub-Director Financiero respecto al banco en que se debe efectuar el depósito procediendo a su elaboración en original y 2 copias.

Al día siguiente enviará al banco el depósito o depósitos efectuados. Cuando re-

ciba las copias de las fichas de depósito debidamente selladas y firmadas por el banco las anexará a la relación de los recibos de pago correspondientes a dichos depósitos que invariablemente deben coincidir.

El cajero general se quedará con una relación y enviará otra al departamento de Contabilidad y otra al departamnto de crédito y cobranza.

Con lo referente a los ingresos provenientes de pagos de las mensualidades de clientes, el cajero general recibirá de la Institución bancaria una relación diaria de todos los pagos, así como dos talonarios correspondientes al carnet de pagos de cada cliente, cotejando las sumas de los recibos del carnet con lo depositado en la cuenta bancaria de la empresa, una vez verificadas las sumas enviará una copia de la relación del banco junto con los recibos a contabilidad y otra a crédito y cobranza.

RECIBO DE CAJA	
RECIBI DE _____	
LA CANTIDAD DE \$ _____	(_____)
N. _____ POR ENGANCHE DEL CLIENTE;	
GUADALAJARA, JAL. A _____ DE _____ DE 19 _____	
_____ CAJERO GENERAL	

RELACION DE RECIBOS DE CAJA

DE RECIBO	NOMBRE DEL CLIENTE	IMPORTE	BANCOS	CHEQUE No.	SEMANA Y DEPARTAMENTO
	<i>TOTAL:</i>				

RELACION DE COBRANZA ENVIADA POR LA INSTITUCION BANCARIA

<i>RECIBO</i>	<i>CLAVE</i>	<i>VENCIMIENTO</i>	<i>IMPORTE</i>	<i>I. V. A.</i>	<i>INTERESES MORATORIOS</i>	<i>I.V.A.</i>	<i>TOTAL</i>	<i>FECHA DE PAGO</i>

TOTALES

CONTROL DE EGRESOS

El propósito del Control Interno en esta área es el de establecer los lineamientos necesarios para la recepción y pagos de documentos presentados a revisión, tanto por compra de bienes, como por prestación de servicios.

POLITICAS PARA LA RECEPCION DE DOCUMENTOS:

- 1.— Se fijará un día y hora específicos para recibir la documentación a revisión.*
- 2.— El Sub-Director financiero será la única autoridad que pueda aprobar que se acepten documentos a revisión en cualquier otro día o fuera del horario señalado.*
- 3.— El encargado de pagos será la única persona que reciba los documentos presentados para su revisión y pago.*
- 4.— No se aceptará ningún documento a revisión que no tenga anexo el original del pedido.*
- 5.— El Sub-Director Financiero será la única persona que pueda autorizar los pagos inmediatos.*
- 6.— Unicamente se pagarán los documentos cuando reuna los requisitos que señala la Ley del Impuesto sobre la Renta.*
- 7.— Los cheques expedidos serán firmados en forma mancomunada por el Director General y el Contralor.*
- 8.— Se fijará día y hora de pagos.*
- 9.— El encargado de pagos será la única persona que lleva a cabo el trámite de pago de documentación presentada a revisión.*

DESCRIPCION DEL CONTROL INTERNO DE PAGOS

El encargado de pagos recibe de los proveedores la documentación sujeta a revisión, en el día y horario consignado al efecto, verificando que los documentos cumplan con los siguientes requisitos:

Estar expedidos a nombre de la empresa.

Verificar que los originales de las remisiones o facturas se encuentran sellados y firmados por la persona que recibió la mercancía o el servicio.

Después elaborará, firmará y sellará un contrarecibo en original y copia, la cual anexará a la documentación presentada a revisión y al final del día elaborará una relación de documentos presentados a revisión en original y copia.

Esta relación la mandará al departamento de contabilidad y le será regresada la copia de recibida y la archivará.

En contabilidad, el auxiliar de contabilidad cotejará la relación con la documentación anexa y verificará que los documentos cumplan con los siguientes requisitos:

- 1.— Estar expedido a nombre de la empresa.*
- 2.— Mencionarse el nombre de la persona, empresa o institución que lo expide.*
- 3.— Indicar el número del registro federal de causantes.*
- 4.— Contener el domicilio de quien lo expide.*
- 5.— Estar consignado claramente en el documento el detalle de la mercancía entregada o del servicio prestado, las cantidades compradas, los precios unitarios y los totales.*
- 6.— El importe del comprobante deberá quedar consignado tanto en número como en letras.*

El siguiente paso será el de verificar la corrección de los cálculos aritméticos, los precios y descuentos de acuerdo con lo estipulado anteriormente con el proveedor, y clasificará el gasto utilizado, la cuenta o cuentas que afecten dicho pago, después de haber verificado lo anterior pasará al contador general la relación firmada por él.

El contador general revisará la relación y la documentación y firma la copia del contrarecibo indicando con ésto que fué efectuada la correspondiente revisión o formulará las causas por las cuales no se autorizó el pago, y turnará la documentación presentada a revisión junto con la copia del contrarecibo al encargado de pagos.

El encargado de pagos al recibir la documentación la archivará por orden cronológico de pagos y extraerá dos días antes del día especificado para efectuar pagos los contrarrecibos cuyos pagos fueron programados para ese día y elaborará un informe de pagos semanalmente, con base en los contrarecibos cuyo pago fué programado y lo turna al subdirector financiero para que lo coteje y revise el cual lo pasará al contralor para su autorización, y lo enviará para la realización del cheque o cheques correspondientes con su respectiva póliza.

El encargado de pagos elaborará el cheque o cheques debidamente clasificados turnándolos al Sub-Director Financiero para su autorización y éste a su vez los pasará al contralor y el Director General para su firma.

El encargado de pagos recibe del contralor los cheques debidamente firmados y los archiva en un folder de cheques pendientes de entregar y los extrae precisamente el día señalado como fecha de pago y conforme se presenten los proveedores los va entregando, y le van firmando de recibido la póliza de cheque que entregará a contabilidad para su debido registro y archivo.

PAGO DE IMPUESTOS Y DOCUMENTOS QUE NO SE PRESENTAN A REVISION

Otro de los pagos que deben de controlarse es el pago de impuestos y documentos que no se presentan a revisión.

Los pagos a los que hacemos mención son luz, teléfono, renta, gastos de representación, infonavit, iva, y entero de retenciones tales como IMSS, ISPT, IS RTP, etc.

El subdirector financiero será la persona que girará sus órdenes para la elaboración de cheques por estos conceptos.

DESCRIPCION DEL CONTROL

El Contador Gral. analiza los documentos que deben cubrirse determinando la causa que originó el gasto, firma los documentos responsabilizándose de la corrección y clasificación del pago, y lo pasa directamente al Sub-Director financiero el cual revisa los documentos y autoriza su pago estampando su firma en los mismos e indicando la cuenta bancaria con que será pagado; lo turna al encargado de pagos para que elabore el cheque y la póliza cheque con base en la documentación recibida y lo pasa al Sub-Director General para su firma.

Ya firmado el cheque lo entrega al encargado de servicios generales para su pago obteniendo la firma de recibido.

Anexa la documentación debidamente sellada del recibo de pago a la póliza de cheque y la pasa a contabilidad.

PAGO DE NOMINA

Otro de los pagos importantes que efectúa la empresa es la de nóminas.

DESCRIPCION DEL CONTROL

El auxiliar de contabilidad elabora la nómina y se la pasa al Sub-Director Administrativo para su autorización y éste a su vez se la envía al encargado de pagos para que elabore el cheque respectivo a su nombre y éste a su vez lo pasa al contralor y el Director General para su revisión y firma éstos lo regresan al encargado de pagos el cual lo entrega a servicios generales para el cambio del mismo firmándole de recibido la póliza-cheque.

Quando servicios generales entrega al encargado de pagos en efectivo éste procede a ensobretar el dinero a nombre de cada una de las personas incluidas en la nómina, posteriormente se entrega el sobre que contiene el efectivo de cada uno de los empleados que a su vez deberán firmar el recibo de nómina correspondiente los cuales se anexan a la nómina y a la póliza cheque respectiva, la cual la enviará a contabilidad.

PAGOS A TRAVES DE CAJA CHICA

El propósito de éste control es el de establecer los pasos que se deben de seguir para efectuar pagos a través de los fondos de caja chica así como su reposición.

Todos los comprobantes deben de estar autorizados por el Sub-Director Financiero para poder efectuar su cobro, ya autorizados se presentan al cajero general, el cual verifica que los cálculos aritméticos incluidos en los documentos se encuentran correctos y cumplen con los requisitos legales; de encontrarlos correctos y autorizados cubre su importe, cancelándolos mediante un sello que indique la fecha y la palabra "PAGADO".

El cajero efectuará la reposición cuando se hubiere gastado aproximadamente el 80o/o del importe del fondo, para esto formulará un informe de reembolso de caja chica anexando los comprobantes correspondientes, turna al Departamento de Contabilidad el informe de reembolso de caja chica, el contador supervisa al auxiliar en la clasificación de los comprobantes por cuenta y subcuenta y firma de revisado el informe turnándolo al Sub-Director Financiero para que revise y autorice la elaboración del cheque por el encargado de pagos él cuál lo elaborará con su respectiva póliza cheque con base en el original del informe del reembolso, ya elaborado lo pasan al contralor y al contador general para su autorización y firma y turnándolo al cajero general para que éste a través de servicios generales lo cambie y lo integre nuevamente a la caja.

CONTRA-RECIBO		
CAJA GENERAL		
		<i>CONTRAR-RECIBO No.</i>
<i>RECIBIMOS DE</i> _____		
LA SIGUIENTE DOCUMENTACION PARA SU REVISION Y PAGO:		
<i>DOCUMENTO</i>	<i>No.</i>	<i>IMPORTE</i>
<i>TOTAL</i>		
<i>FECHA DE PAGO</i>		
<i>RECIBI</i>		

RELACION DE DOCUMENTOS PRESENTADOS A REVISION				
<i>FECHA</i> _____				
<i>CONTRA-RECIBO</i>	<i>DOC. No.</i>	<i>BENEFICIARIO</i>	<i>IMPORTE</i>	
			<i>PARCIAL</i>	<i>TOTAL</i>
			<i>TOTAL</i>	

INFORME SEMANAL DE PAGOS

FECHA _____

I M P O R T E

CONTRA-RECIBO	DOCUMENTO	BENEFICIARIO	DE CADA DOCUMENTO	DEL CHEQUE
			TOTAL	

INFORME DE REEMBOLSO DE CAJA CHICA

FECHA _____

No. PROGRESIVO	CONCEPTO	I M P O R T E POR DOCUMENTO POR SUB-CUENTA	CUENTA Y SUB-CUENTA

T O T A L E S

Responsable del Fondo

Departamento de Contabilidad

Subdirección Financiera

CONTROL DE SALDOS DE CUENTAS DE CHEQUES

Por el gran movimiento que tendrá ésta cuenta diariamente, debido a que los ingresos que se obtengan por el pago de mensualidades de los clientes se depositarán directamente en ésta cuenta, así mismo saldrán también todos los pagos que se realicen, es necesario establecer políticas que permitan un control de efectivo sobre la misma.

POLITICAS DE PROCEDIMIENTO

1.— El cajero recogerá diariamente el reporte formulado por el banco de los ingresos obtenidos en el día.

2.— El informe de posición de bancos deberá elaborarse diariamente.

3.— Será responsabilidad del encargado de caja la autenticidad e integridad de los datos contenido en el informe de posición de bancos.

4.— El informe de posición de bancos irá acompañado, invariablemente de los documentos fuente que originaron movimientos en las diferentes cuentas bancarias.

DESCRIPCION DE LA ACCION

CAJERO GENERAL

1.— Afecta el informe de posición de bancos en original y 3 copias con base en los saldos reportados el día inmediato anterior.

2.— Afecta los renglones correspondientes a esos conceptos, dentro del informe de posición de bancos, con base en las fichas de depósito y los avisos de ingresos del banco correspondientes al día.

3.— Afecta el informe de posición de bancos en los espacios correspondientes a esos conceptos, con base en los cheques expedidos y los avisos de cargo del banco correspondiente al día.

4.— Formular los cálculos aritméticos necesarios para determinar los saldos al finalizar el día.

5.— Anexa al original del informe las fichas de depósito, avisos de cargo e ingresos

del banco, las pólizas cheque (original y 2 copias) y la documentación que originó la expedición del cheque.

6.— Afecta diariamente el auxiliar de bancos con base en las fichas de depósito, talonario de cheques y aviso de cargo e ingresos recibidos del banco.

7.— Coteja diariamente el informe de posición de bancos con el auxiliar de bancos. Invariablemente deben coincidir.

8.— Archiva la 3a. copia del informe de posición de bancos.

9.— Turna al jefe del departamento de Contabilidad el original y 2 copias del informe, las fichas de depósito, los avisos de cargo y crédito expedidos por el banco y las pólizas de cheque (original y 2 copias) con todos los comprobantes correspondientes.

CONTABILIDAD GENERAL

1.— Recibe del encargado de caja la documentación citada.

2.— Analiza lo asentado en el informe de posición de bancos.

3.— Firma de revisado el informe de posición de bancos.

4.— Envía a crédito y cobranza el informe de ingresos y copia de relación entregada por el banco.

5.— Archiva la segunda copia del informe.

6.— Turna al Director Administrativo el informe de posición de bancos (original y copia)

SUB-DIRECCION ADMINISTRATIVA

1.— Recibe del jefe del departamento de Contabilidad la documentación citada.

2.— Analiza lo asentado en el informe.

3.— Aclara las dudas con el jefe del Departamento de Contabilidad.

4.— Archiva el original del informe de posición de bancos.

INFORME DE POSICION DE BANCOS

FECHA _____

C O N C E P T O

IMPORTE

SALDO AL INICIAR EL DIA

DEPOSITO Y CREDITO DEL BANCO

DISPONIBILIDAD DE DIA

CHEQUES EXPEDIDOS Y AVISOS DE CARGO DEL BANCO

NUMERO

BENEFICIARIO O CONCEPTO

TOTAL DE APLICACIONES

SALDO AL FINALIZAR EL DIA

CAJERO GENERAL

CONTABILIDAD

CONTROL DE VENTAS

OBJETIVO:

Llevar un control absoluto de las ventas de los clientes puesto que de éste depende el buen funcionamiento de la empresa.

Por otra parte es indispensable el control eficiente de las ventas para evitar una duplicidad que representaría un problema inclusive de tipo legal.

PROCEDIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

El control de las ventas se envía desde el momento en que el vendedor recibe la papelería con la que comenzará su trabajo.

Para lograr un control eficiente de las ventas, se necesita primeramente controlar a los vendedores.

El vendedor debe estar en continuo contacto con la empresa, antes de empezar a trabajar debe recibir capacitación por parte de la empresa para conocer perfectamente las características y ventajas que ofrece el desarrollo, así como para saber los argumentos de venta con los que cuenta.

A partir del día en que termina la capacitación del vendedor asistirá a la empresa entre tres y cuatro veces a la semana para entregar sus reportes de trabajo y esté al tanto de las novedades que ocurran.

El vendedor recibe para comenzar a trabajar entre 5 y 8 solicitudes de crédito, y un block de reportes de trabajo que incluyen los siguientes datos:

Semana del . . . al . . . de . . .

Número de llamadas telefónicas
 Citas obtenidas por éste medio
 Número de visitas realizadas
 Prospectos obtenidos por éste medio
 Observaciones

El vendedor entregará semanalmente su reporte al departamento de ventas que se

encargará de vigilar que se cumpla con los mínimos establecidos, (de 20 a 23 llamadas y de 12 a 15 visitas, es un número razonable que puede variar dependiendo del tipo del desarrollo y del lugar en que se encuentre principalmente) y ocasional verificará que los datos entregados son reales.

En base a los prospectos obtenidos el vendedor recibirá las solicitudes de crédito previamente foliadas. Ya con las solicitudes el vendedor visitará de nuevo al cliente para que la llene y ver si se autorizó su crédito.

El vendedor entregará las solicitudes elaboradas, una copia al departamento de ventas para que lleve su control, y el original al departamento de crédito y cobranza para que realice el trabajo correspondiente. Si la solicitud se acepta se le avisará al vendedor para que concerte nueva cita con el cliente y finalmente cerrar la operación.

En base a la solicitud el departamento de ventas elaborará el contrato (previamente numerado) que contendrá los siguientes datos:

Nombre del cliente

Domicilio

Teléfono

Ciudad

Fecha en que celebra el contrato

Semana y departamento que se contrata

Forma en que se cubrirá la operación

Firma de la empresa, el cliente, y de dos testigos (los testigos pueden ser algún representante de la institución bancaria, o en su caso algún trabajador de alto nivel de la empresa).

Además el contrato incluirá las cláusulas requeridas de acuerdo a sus necesidades y exigencias, como pueden ser:

a) Institución bancaria con que se trabaja

b) Plazo para cubrir los pagos

c) Medidas que se tomarán en caso de que no se efectue los pagos a tiempo

d) Referencias sobre el mantenimiento

e) Datos sobre la ocupación (hora de entrada y salida), etc.

Junto con el contrato se le entregará al cliente la siguiente papelería:

- 1.— Plano de ubicación
- 2.— Calendario cíclico.
- 3.— Registro de firmas.
- 4.— Carnet de Pagos.

El carnet de pagos contendrá 50 ó 20 talones (dependiendo del número de mensualidades en que se efectúa la operación) y podrá elaborarse como sigue:

Favor de efectuar los pagos en cualquiera de las sucursales de (Institución bancaria durante la fecha límite, este comprobante sólo es válido con sello y firma de la sucursal receptora. Conserve como comprobante de pago. Para cualquier aclaración favor de comunicarse a los teléfonos (de la empresa).	Nombre de la empresa Dirección Población y teléfono	Nombre de la empresa Dirección Población y teléfono	Nombre de la empresa Dirección Población y teléfono
	Recibo No. Clave No. Vencimiento: Fecha límite: 15 mismo mes	Recibo No. Clave No. Vencimiento: Fecha límite: 15 mismo mes	Recibo No. Clave No. Vencimiento: Fecha límite: 15 mismo mes
	Importe: I.V.A. Total: Int. Morat. I.V.A. Gran Total:	Importe: I.V.A. Total: Int. Morat. I.V.A. Gran Total:	Importe: I.V.A. Total: Int. Morat. I.V.A. Gran Total:
COMPROBANTE USUARIO INSTRUCCIONES AL REVERSO. TALON No. 1	COMPROBANTE PARA INSTITUCIÓN BANCARIA TALON No. 2	COMPROBANTE PARA LA EMPRESA TALON No. 3	

ANVERSO DEL CARNET

NOTAS IMPORTANTES:

- 1.— Efectúe sus pagos antes de la fecha del límite señalada en este recibo para mayor seguridad.
- 2.— No podrán efectuarse pagos en las oficinas de la empresa, únicamente podrá efectuarlos en las oficinas y sucursales de la Institución Bancaria.
- 3.— La fecha de vencimiento será los días primeros de cada mes.
- 4.— La fecha límite para hacer sus pagos será el día 15 del mismo mes.

5.— Los pagos hechos después de la fecha límite causarán un interés moratorio bancario mensual sobre el monto del recibo correspondiente.

RECIBO No: Este será del 1 al 15 ó del 1 al 20 según las mensualidades que deberá pagar.

CLAVE No: La clave se formará con el número de departamento y de semana que se haya adquirido, así por ejemplo si un cliente comprara el departamento 310 de la semana de año nuevo, la clave será 310-52.

VENCIMIENTO: Este será el día primero del mes en que deberá empezar las mensualidades.

FECHA LIMITE: El día 15 del mismo mes.

IMPORTE: Correspondiente a la cantidad que se debe pagar.

I.V.A.: Equitativo a la mensualidad dependiendo del porcentaje que marque la ley del IVA (actualmente es el 15o/o).

TOTAL: Será la suma del importe más el IVA

INTERESES MORATORIOS: Cuando el pago de la mensualidad no se realice dentro del plazo, se cobrará interés moratorio bancario mensual sobre el monto correspondiente.

GRAN TOTAL: Será la suma del total y en su caso de intereses moratorios y el IVA correspondiente.

Al efectuarse el pago el cliente se quedará con el talonario del carnet debidamente sellado y firmado por la Institución Bancaria, como comprobante de que efectuó el pago.

El segundo talonario quedará en poder de la Institución Bancaria para su propio control.

Los dos restantes la Institución Bancaria los pasará sellados, firmados y relacionados a la empresa, quién destinará uno para control consecutivo y el otro para control contable.

REPORTE DE TRABAJO		DEPARTAMENTO DE VENTAS	
VENDEDOR		FECHA	
NUMERO DE LLAMADAS TELEFONICAS. _____			
CITAS OBTENIDAS POR ESTE MEDIO. _____			
NOMBRE		DOMICILIO	TELEFONO
1. _____		_____	_____
2. _____		_____	_____
3. _____		_____	_____
4. _____		_____	_____
NUMERO DE VISITAS REALIZADAS. _____			
NOMBRE		DOMICILIO	TELEFONO
1. _____		_____	_____
2. _____		_____	_____
3. _____		_____	_____
PROSPECTOS OBTENIDOS POR ESTE MEDIO. _____			
NOMBRE		DOMICILIO	TELEFONO
1. _____		_____	_____
2. _____		_____	_____
OBSERVACIONES. _____			

REPORTE SEMANAL DE VENTAS

VENDEDOR _____

SEMANA DEL _____ AL _____
MES DE _____

No. RECIBO NOMBRE DEL CLIENTE	SEM.	SUITE	PRECIO	FECHA DE VTA.	COMISION
TOTAL VENTAS ESTA SEMANA _____ TOTAL VENTAS ANTERIORES _____ TOTAL VENTAS A LA FECHA _____ TOTAL .APARTADOS VIGENTES _____ PROMEDIO MENSUAL VENTAS _____	TOTAL VENDIDO			TOTAL COMISIONES	
<p align="center"><u>OBJETIVOS PROXIMA SEMANA</u></p> PRESENTACIONES INDIVIDUALES _____ PRESENTACIONES A GRUPOS _____ CIERRES PROBABLES _____					

OBSERVACIONES. _____

FIRMA

INFORME MENSUAL DE VENTAS

CATEGORIA	VENDIDOS		EN TRAMITE DE VTA.		FECHA.		A	DISPONIBLES
	MES	ACUMU LADO	MES	ACUMULADO	TOTAL VENDIDOS Y EN TRAMITE	MES ACUMULADO		
SUMAS:								

CONTROL DE COMPRAS

El propósito del control interno del área de compras es la determinación de las necesidades en el proceso de adquisición de materiales con la calidad y cantidad apropiadas, en la fecha oportuna, en el lugar exacto y a precio justo, así como indagar sobre el aumento de crédito para la empresa.

La determinación de las necesidades de la empresa puede estar basada en distintas maneras, según la naturaleza y magnitud de la misma.

Para la naturaleza de ésta entidad las necesidades de material se fijarán de conformidad con los requerimientos del almacén cuando sus existencias alcanzan o están próximas a los mínimos.

PROCEDIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

Cuando las existencias estén próximas a los mínimos el encargado del almacén hará una solicitud de compra describiendo en ésta la cantidad, la calidad y la descripción de los artículos requeridos, turnándola al sub-Director Financiero para su aprobación.

Una vez aprobada la solicitud se procederá a obtener cotizaciones con los proveedores con los cuales se tenga crédito.

Ya obtenidas éstas se elaborará una orden de compra o pedido en original y dos copias detallando de manera que no preste lugar a dudas la cantidad, clase y calidad del material que se solicita, así como otras estipulaciones y condiciones que garanticen los intereses de la entidad.

El original de la orden de compra firmada por el sub-Director Financiero se enviará al proveedor, una copia al almacén y otra se queda en la sub-Dirección Financiera a la cual se anexa la solicitud que le dió origen.

El encargado del almacén deberá conocer la calidad de los artículos solicitados para estar en condiciones de inspeccionarlos evitando posibles irregularidades.

Cuando los materiales lleguen, el encargado del almacén elaborará un informe diario de entradas, en original y dos copias, el cual se relacione con las mercancías recibidas, indicando cantidades y especificaciones, así como los nombres de los proveedores.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El original se enviará a la sub-Dirección Financiera, una copia al Departamento de Contabilidad y la otra se quedará en el almacén.

SOLICITUD DE COMPRA

FECHA _____

CANTIDAD

DESCRIPCION DEL ARTICULO

ENCARGADO DE ALMACEN

ORDEN DE COMPRA

FECHA _____

CANTIDAD

ARTICULO

PRECIO
UNITARIO

TOTAL

SUB-TOTAL

I.V.A.

TOTAL

ENCARGADO DE ALMACEN_____
SUB-DIRECTOR FINANCIERO

CONTROL DE ALMACEN

El objetivo principal del control interno de almacén es la protección y conservación de la cantidad y calidad de los bienes así como su clasificación, colocación y localización.

Para llevar un control efectivo se tendrá una tarjeta auxiliar del almacén para cada uno de los diferentes artículos.

PROCEDIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

El almacenista con la copia del informe diario de entradas dará de alta los artículos recibidos en su tarjeta correspondiente.

Cuando el departamento de mantenimiento considere necesario reponer, cambiar o arreglar cualquier artículo elaborará una requisición de material en la que especificará la cantidad y artículo que necesita y la turnará a servicios generales para que verifiquen la necesidad del mismo y a su vez la enviará a la sub-Dirección Financiera para su autorización.

El almacenista recibirá el requerimiento autorizado y entregará la mercancía al Departamento de mantenimiento dando de baja en las tarjetas de almacén correspondiente a éstos artículos y pasará a contabilidad una copia del requerimiento.

CONTROL DE CRÉDITO Y COBRANZA

El propósito del control interno en ésta área es el de establecer los lineamientos necesarios para el otorgamiento de crédito así como para su cobro.

PROCEDIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

Cuando alguno de los vendedores tiene algún prospecto de venta, elaborará una solicitud de crédito por cada uno de los futuros clientes, en ésta solicitud deberá incluirse los siguientes datos:

- 1.— Nombre del cliente.*
- 2.— Dirección y teléfono.*
- 3.— Ocupación.*
- 4.— Ingresos Mensuales*
- 5.— Propiedades y bienes raíces (No de cuenta catastral o predial)*
- 6.— Cuenta bancaria*
- 7.— Referencias comerciales.*
- 8.— Referencias personales.*
- 9.— Semana y Departamento que solicita.*

Cuando esté elaborada, el vendedor la pasará a crédito y cobranza para su investigación, el cual inmediatamente procederá a pedir referencias y confirmación de la información proporcionada por el cliente.

El encargado de crédito hablará por teléfono a cada una de las casas comerciales que el cliente citó y pedirá la información necesaria, en caso de que no se puedan proporcionar los datos por éste medio, elaborará una carta o irá personalmente para obtener dichos datos.

Con respecto a las referencias personales hablará por teléfono por lo general éstos datos son proporcionados sin ningún problema, se comunicará con la institución bancaria con la cual el cliente maneja su propia cuenta, y por último se dirigirá a la oficina del catastro para comprobar la autenticidad de la propiedad.

Cuando se tengan todos los datos se turnará al sub-Director Financiero el cual después de analizar la solicitud y la información obtenida, procederá a su autorización o en caso contrario a su cancelación, y la pasará directamente al departamento de ventas, donde inmediatamente se registrará en el inventario de ventas, para evitar cualquier duplicidad de

venta de la misma semana, y se le informará al vendedor sobre el resultado.

En caso de que el crédito no haya sido otorgado, el departamento de crédito y cobranza será el encargado de avisar el o los motivos por el cual no se le otorgó.

Con la solicitud aceptada el vendedor se comunicará con su cliente y concertarán una cita para cerrar la operación.

Crédito y Cobranza elaborará una tarjeta de cuenta corriente para cada uno de los clientes, anotando sus datos personales, así como la semana y departamento que compró, también anota: los cargos correspondientes al enganche y mensualidades que deberá cubrir así como el vencimiento de los mismos.

Cuando reciba los informes de pago, el cajero general efectuará los abonos correspondientes, tendrá mucho cuidado en controlar el pago oportuno de los clientes, para éste efecto semanalmente se revisarán las tarjetas; al cliente que tenga una mensualidad atrasada se le hablará por teléfono para avisarle que no ha efectuado el pago correspondiente a dicho mes.

El encargado de cobranza elaborará mensualmente reportes de cobranza efectuadas en el mes .

SOLICITUD DE CREDITO

NOMBRE _____
 DIRECCION _____
 CIUDAD _____ EDO. _____ TEL. _____
 TRABAJO ACTUAL _____
 INGRESO MENSUAL _____

REFERENCIAS COMERCIALES:

NOMBRE _____
 DIRECCION _____ TEL. _____
 CREDITO _____
 CUENTA ACTIVA: SI _____ NO _____

REFERENCIAS PERSONALES: (QUE NO SEAN FAMILIARES)

NOMBRE _____
 DIRECCION _____ TEL. _____
 TIEMPO DE CONOCERLO _____
 OCUPACION _____
 CUENTA BANCARIA _____ BANCO _____ SUCURSAL _____
 PROPIEDADES _____
 NUMERO DE CUENTA CATASTRAL _____
 SEMANA Y DEPARTAMENTO SOLICITADO _____

 FIRMA DEL CLIENTE

 FIRMA DEL VENDEDOR

OBSERVACIONES. _____

REFERENCIAS COMERCIALES _____

REFERENCIAS PERSONALES _____

CUENTA BANCARIA _____

PROPIEDADES _____

FECHA _____

DEPARTAMENTO DE CREDITO

SUB-DIRECTOR FINANCIERO

TARJETA AUXILIAR DE CLIENTE

CLAVE _____

NOMBRE: _____

DIRECCION _____

CIUDAD _____

TEL _____

SEMANA Y DEPARTAMENTO _____

FECHA	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO

CONTROL DE CONTABILIDAD

OBJETIVO:

El propósito principal de esta área es que se lleve un control efectivo en los registros y la concentración de la información contenida en los documentos y comprobantes contabilizadores para que así se pueda proporcionar la información conveniente que satisfaga las necesidades en la toma de decisiones.

Debido a las ventajas que proporcione el sistema de pólizas, como se dijo anteriormente, se puede ejercer un buen control sobre todos los documentos y comprobantes que ingresen al departamento de contabilidad ya que al elaborar la póliza correspondiente se anexan los comprobantes y se tienen identificados las firmas de las personas que las elaboran, la revisan y autorizan.

PROCEDIMIENTO:

Por todos los comprobantes y documentos que las diferentes áreas de la empresa envíen a contabilidad se elaborarán las pólizas correspondientes a cada movimiento.

El auxiliar de contabilidad al recibir los comprobantes cotejará y hará la suma correspondiente para verificar la corrección de los cálculos aritméticos, etc. y elaborará las pólizas de acuerdo a la naturaleza del movimiento ya sea de ingresos, egresos o diario, la clasificará de acuerdo al catálogo de cuentas y la turnará al contador para su revisión y autorización.

Con las pólizas elaboradas hará un consecutivo para cada clase de pólizas, éste será mensual y registrará debidamente todos los movimientos a los auxiliares, los cuales deberán estar siempre actualizados, al igual que el registro tabular de pólizas.

Se deberá llevar también al día los registros en el Libro Diario así como el Mayor, serán supervisados por el contador y autorizados por el contralor para proceder a la elaboración de Estados Financieros.

CONTROL INTERNO DE PROMOCION

El control interno de promoción tiene un papel importante dentro de la empresa, puesto que ésta área debe utilizar todos los medios de comunicación y herramienta de comercialización adecuadas para llamar la atención del cliente en perspectiva, para persuadirlo de que el precio y el producto son apropiados para él y de ésta manera realizar la venta.

Para desarrollar un plan apropiado de promoción se deben de tomar en cuenta todos los componentes de un sistema de mercadotecnia, pero debido al costo elevado que representaría establecer un departamento de éste tipo, resulta más conveniente contratar con una agencia de publicidad competente que le ayude a evaluar el mercado, seleccionar los medios y preparar y colocar propaganda.

Sin embargo aún contratando con una agencia de publicidad se aconseja asegurar de que se observen las siguientes reglas:

- 1.- Tenga un plan de publicidad.*
- 2.- Sea flexible.*
- 3.- Tenga coordinación con otras compañías.*
- 4.- Que simplifique los anuncios.*
- 5.- Que no exagere en los anuncios.*
- 6.- Que esté orientado hacia los clientes.*
- 7.- Que compruebe los resultados.*

Para llevar un buen control de la publicidad se debe de analizar los resultados de ésta y este sólo se podrá hacer viendo si la publicidad es efectiva y en que medida, si contribuye a las ventas así como el efecto resultante en la cifra de utilidades.

CAPITULO VIII

SUGERENCIAS DE APLICACION PRACTICA

SUGERENCIAS DE APLICACION PRACTICA

En base al estudio realizado, a las experiencias transmitidas por empresas que se dedican a la venta del tiempo compartido, y pensando en evitar los principales problemas a que éstos se han enfrentado, a continuación se plantearán algunas sugerencias y observaciones que deberán considerar las empresas que deseen dedicarse a ésta actividad.

1.— Es recomendable que la empresa contrate con una institución bancaria servicios especiales para llevar a cabo a través de ella la cobranza de los clientes, pues ésto le da mayor seguridad y confianza al cliente, y prestigio a la empresa.

2.— Para darle un mayor atractivo a la empresa, y un argumento fuerte de compra para el cliente, sobre todo para aquel que el vacacionar en un mismo lugar representa la mayor desventaja, la empresa puede incorporarse a una empresa de intercambio vacacional.

3.— Dependiendo de la localización del desarrollo y de la demanda en el mercado en el momento de iniciar las ventas se puede buscar prospectos extranjeros (principalmente norteamericanos). Para ésto se deberá trabajar por medio de un fideicomiso o contratando un seguro especial directamente con una aseguradora norteamericana (estos requisitos los exige el norteamericano a fin de adquirir una semana de tiempo compartido en México), y contratar con una empresa de intercambio vacacional internacional.

4.— Resulta provechoso comenzar la venta antes de que el desarrollo esté completamente terminado, pues ésto permitirá vender a un precio más bajo que al terminarse la construcción. Por otra parte, el dinero de los clientes ayudará al financiamiento en caso contrario se necesitará, seguramente, financiamiento bancario o crédito por medio de fonatur, lo que puede ocasionar un aumento en el precio de venta.

En muchas ocasiones la preventa ha ocasionado problema al no poder concluirse la obra; pero el trabajar por medio de fideicomiso puede evitar estos problemas.

5.— Debido a que las playas mexicanas son los principales centros turísticos del país y las que atraen un gran número de extranjeros, representaría mayores ventajas para la empresa construir su desarrollo en dichos lugares, facilitando de esta manera la venta y aprovechando al mismo tiempo el atractivo natural del lugar.

6.— La empresa deberá buscar para construir un lugar que brinde comodidad al cliente, que se encuentre cercano a servicios tales como: gasolinera, centros comerciales, bancos, farmacias, aeropuertos, etc.

7.— *Es necesario tanto para el cliente como para la empresa, que el desarrollo cuente con el mayor atractivo posible, por lo tanto debe pensarse en detalles como la construcción de una alberca y chapoteadero agradable, espacio para estacionamiento de vehículos de clientes y otros visitantes, amplitud de los departamentos, servicio de hotel, buen mantenimiento para conservar las instalaciones en buen estado, etc.*

8.— *Por otra parte aunque la empresa elija para la construcción de su desarrollo, un lugar cercano a los servicios antes mencionados, la empresa debe buscar cautivar al cliente y proporcionarle la mayor comodidad y diversión posible, para ésto puede pensar en brindar, dentro del mismo desarrollo los siguientes servicios:*

- a) *Servicio de Restaurante, cafetería y bar (inclusive en palapa junto a la alberca). Este servicio además de brindar comodidad, (sobre todo para el ama de casa que desea realmente descansar) arroja utilidades provechosas para la empresa, aún cuando los precios no sean muy altos, (se deberá cuidar éste aspecto para no competir con otros restaurantes del lugar).*
- b) *Minisuper en el que se venderán sólo productos de demanda más común, como puede ser: refrescos, leche, tortillas, algo de latería, galletas, etc. además se pueden vender algunos farmaceuticos de mayor uso (mejorales, aspirinas, curitas, etc.) e inclusive algunos souvenirs con el logotipo del desarrollo (llaveros, plumas, calcomanías, etc).*
- c) *Salón multiusos.— Este se puede usar como discotheque, salón de juegos, sala de cine para matiné, salón para fiestas, sala para conferencias, e inclusive para celebrar misa los domingos, etc.*
- d) *Canchas deportivas, dependiendo del tamaño del desarrollo puede existir mayor variedad (tennis, golf, etc.).*
- e) *Encargado de eventos, que se dedica a la organización de juegos de playa, eventos que se realicen en el salón multiusos, lunadas, competencias, etc.*

NOTA

Todos los servicios antes mencionados variarán en base al tamaño y capacidad de la empresa.

CAPITULO IX
CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En base al estudio que se llevó a cabo, en este seminario, se llegó a las siguientes conclusiones:

** Debido al gran apoyo que FONATUR está brindando a empresas que se dedican a esta actividad, mediante el otorgamiento de créditos, existe gran oportunidad para incrementar el número de empresas cuyo giro sea el de venta de Tiempo Compartido.*

** El mercado potencial existente en nuestro país para la adquisición de vacaciones de Tiempo Compartido, abarca gran parte de la población.*

** A causa de no existir una reglamentación específica del Tiempo Compartido debe tenerse mucha prudencia al elaborarse el contrato, buscando la coordinación entre cualquier aspecto legal que se relacione.*

** Para lograr el desarrollo de las empresas que se dediquen a la venta de Tiempo Compartido es necesario establecer un control absoluto sobre todas las áreas de la organización.*

** Para evitar una duplicidad en las ventas que provocarían complicaciones y problemas hasta de tipo legal, debe tenerse especial cuidado en el área de ventas, específicamente en el inventario de semana.*

** Las vacaciones de Tiempo Compartido representan un ahorro para el cliente y le proporciona la seguridad de vacacionar por lo menos una semana al año, aunque para aquellos que les gusta cambiar de lugar de vacaciones constantemente la inversión en un desarrollo de este tipo podría ser desagradable.*

** Con base en los puntos anteriormente comentados se llega a la conclusión final de que las empresas que deseen dedicarse a la venta de Tiempo Compartido cuentan con los elementos necesarios para su éxito.*

CAPITULO X

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

BAZ, GONZALEZ GUSTAVO. CONTABILIDAD DE SOCIEDADES
Segunda edición, México, D. F., Lito Ediciones Olimpia 1972.

RODRIGUEZ, SOLIS ALEJANDRO. MANUAL DE UN SISTEMA DE CONTROL DE EFECTIVO. Primer Reimpresión, Guadalajara, Jal., Edición Contable y Administrativa, S. A.

BAEZ, CASILLAS SIXTO. DESCRIPCION DE PUESTOS EN HOTELES, RESTAURANTES Y BARES, Segunda Reimpresión, México 22, D. F., Cía. Editorial Continental, S. A. de C. V.

TESIS:

ORGANIZACION CONTABLE DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA. DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE SERVICIOS
Guillermo Eloy Trujillo Soto
Guadalajara, Jal. 1974
Universidad Autónoma de Guadalajara

BOLETIN DE LA COMISION DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE CONTROL INTERNO.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION

DIARIO OFICIAL (20 de Agosto de 1984)

OTRAS FUENTES:

* *Secretaría de Turismo de Guadalajara.*
Lic. Carlos Andrade Leal.

* *Procuraduría Federal del Consumidor.*
Lic. Leopoldo Macías.

* *Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara.*

* *Club Maeva LAS HADAS.*

* *Cía. Hotelera de Vallarta, S. A. (LOS TULES)*
C.P.T. Valentín Angeles Dino

* *Vista de Huanacastle, S. A. de C. V.*