



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS
DE RESPONSABILIDAD PARA UNA EMPRESA DEDICADA
A LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
PRESENTA
EULALIO ROJAS MARAÑON

DIRECTOR DEL SEMINARIO

JORGE FRANCO SANTILLAN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

NECESIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES

	PAG.
1.- La información Financiera y su importancia en la toma de decisiones.	1
2.- Contabilidad General	
A) Definiciones.	7
B) Objetivos y Funciones	10
3.- Contabilidad Administrativa	
A) Definiciones.	11
B) Características	13
4.- El cambio en la Contabilidad	15

CAPITULO II

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

1.- Definiciones	19
2.- Características	21
3.- Objetivos.	22

	PAG.
4.- Ventajas	23
5.- Importancia de la Motivación Humana en un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad	25
6.- Importancia de los Presupuestos en un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad	30

CAPITULO III

BASES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

1.- Estudio previo a la Implantación.	33
2.- Elaboración de un Organigrama por Areas de Responsabilidad	34
3.- Elaboración de un Catálogo de Códigos y Centros de Responsabilidad	35
4.- Elaboración de Catálogos	36
5.- Integración del Personal Obrero por Centros Productivos o Secciones	37
6.- Elaboración de Formas de Registro y sus respectivos manuales e instructivos.	38

	PAG.
7.- Ventajas y Desventajas de la <u>Implanta</u> ción de este Sistema por medio de un Equipo de Cómputo.	39

CAPITULO IV

LOS REPORTES O INFORMES DE LA CONTABILIDAD POR
AREAS DE RESPONSABILIDAD

1.- Definiciones	48
2.- Características	49
3.- Objetivos	51
4.- Aspectos importantes sobre los Informes . . .	52

CAPITULO V

CASO PRACTIVO

1.- Estudio previo a la Implantación	61
2.- Estructura del Organigrama de la Empresa por Areas de Responsabilidad	69
3.- Catálogo de Códigos y Centros de Responsabilidad	71
4.- Catálogo de Cuentas de Mayor y Sub-Cuentas.	75

	PAG.
5.- Integración del Personal Obrero por Centros Productivos.	86
6.- Formas de Registro por medio de un Equipo de Cómputo	90
7.- Manuales e Instructivos para las formas de Registro	97
8.- Reportes de Responsabilidad	103

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

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

A través del desarrollo de este Seminario de Investigación, lo que pretendo es motivar a todo profesional de la Contaduría Pública, a que se interese -- por el estudio de aquellos temas nuevos concernientes a la Contaduría, tal y como es éste, "La Contabilidad por Areas de Responsabilidad", ya que, es una Técnica que poco a poco va ganando terreno en el territorio mexicano y que nos reporta grandes beneficios.

La Contaduría es un tanto cambiante, ya que en tiempos anteriores, existía la figura del tenedor de libros, que era aquella persona que sólo se dedicaba al registro de las transacciones que realizaba una Empresa, en la actualidad, la imagen de este tenedor de libros ha desaparecido, y han surgido nuevas técnicas de registro, que nos permiten obtener información adecuada y oportuna para la toma de decisiones, tal es el caso de las computadoras, que es el resultado del ingenio humano a través del tiempo.

En México, uno de los principales motivos por el cual no hay buenos rendimientos y progresos, es el derroche; el descuido y el desperdicio que se le dan a nuestros recursos, tal es el caso de nuestros recursos marinos, que se han descuidado y no se ha concientizado al ser humano de los beneficios que puede obtener de estos recursos. En el aspecto Administrativo y Contable de las Empresas, también se necesita concientizar a todo el personal de los beneficios que se pueden obtener de un Sistema Contable y Administrativo eficaz, que nos permita obtener información oportuna para la toma de decisiones.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es una técnica que su principal objetivo es, la reducción de Costos y Gastos a través del control de aquellas personas responsables que los originan; ayudando a satisfacer la necesidad de información para fines administrativos que constantemente requiere la gerencia de la Empresa moderna.

El desarrollo de este Seminario de Investigación Contable, lo estructuré de la siguiente forma:

En el Primer Capítulo, estoy dando un esbozo de la importancia que tiene la información financiera, para poder tomar una decisión acertadamente, así como también un breve estudio de lo que es la Contabilidad General y la Contabilidad Administrativa, estableciendo las diferencias que existen entre estas dos.

En el Segundo Capítulo, me refiero al estudio de un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, estableciendo sus características y ventajas -- que nos ofrece, así como también la importancia que tiene la motivación humana y los presupuestos dentro de este Sistema.

En el Tercer Capítulo, explico y detallo cuales son las bases necesarias para la implantación de un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad y las ventajas que nos proporciona éste; si es aplicado por medio de un equipo de cómputo.

En el Cuarto Capítulo, describo toda la importancia que tienen los reportes de responsabilidad, como un resultado final de un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, además estoy sugiriendo algunos aspectos importantes que se deben considerar para el desarrollo de estos Informes.

el Quinto y último Capítulo de este Seminario de Investigación, estoy apor
ndo un caso práctico de un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabi-
dad aplicado a una Industria de Transformación.

C A P I T U L O I

NECESIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA PARA LA
TOMA DE DECISIONES

1.- La información Financiera y su importancia en la Toma de Decisiones

Origen de la Información Financiera.

El término "Información" según el C. P. Antonio Méndez, indica que "Es el conjunto de datos congruentes relativos a situaciones específicas, expresados en términos homogéneos y presentados de manera ordenada y sistemática" (1), y recomienda analizar esta definición y puntualizar el sentido de cada una de las expresiones que la integran para facilitar la identificación del origen de la Información Financiera:

"Datos Congruentes" debe entenderse la descripción de hechos, premisas y magnitudes que realmente tengan relación con el asunto para el cual se requieren, con las decisiones que se van a tomar, de manera que no se incluyan datos in-

(1) Méndez Villanueva Antonio, Información Financiera y toma de decisiones.

ecesarios y que la Información sea realmente apropiada.

Expresados en términos homogéneos: Esto significa que deben estar enuncia--
os conforme a conceptos y unidades de medida uniformes, que permitan plantear
omparaciones entre los efectos que puedan esperarse de cada alternativa y los
ines deseados e igualmente entre las Alternativas y los Resultados que se es
én obteniendo.

"Presentados de manera ordenada y sistemática". Los datos que integran la In
formación deben presentarse debidamente clasificados y de acuerdo con la se--
cuencia y periodicidad conveniente.

No obstante, es difícil valorar la participación relativa a cada elemento, al
estar expresados en términos tan heterogéneos; y desde luego, resulta igual--
mente difícil determinar el valor de los bienes o servicios, obtenidos o pres
tados por la Empresa.

Por lo tanto es necesario adoptar una forma de expresión que elimine el mane
jo de conceptos y unidades de medida tan diferentes, lo cual se logra mediante
el uso del dinero.

El dinero es el instrumento representativo de valor y de aceptación general -
que puede ser utilizado como medio de cambio y de pago, por lo tanto el dine
ro es el instrumento por medio del cual nos va a permitir manejar la partici
pación de todo tipo de bienes y servicios utilizados en la Empresa, e igual--
mente de los bienes y servicios producidos por la misma, a través de una uni
dad de medida única aplicable a todos, precisamente como representativa de su
valor; surgiendo así los datos financieros y desde luego la información finan
ciera.

Para comprender ésto, es necesario que entendamos qué son los Datos Financieros y los definimos como la descripción de hechos y premisas generalmente de índole muy diversa, cuya magnitud expresada en términos monetarios es representativa del valor de los bienes (incluido el dinero por sí mismo) y servicios relacionados con la Empresa en el desarrollo de sus operaciones.

Ejemplos de operaciones de una Empresa:

Al crearse una Empresa y dotarla de recursos mediante las aportaciones de sus propietarios, ya desde este momento se observa la realización de operaciones con efectos financieros.

Veamos, se constituye una Empresa " X " con 1,000,000.00, que aportan los socios en efectivo y que es depositado en bancos. Desde este momento surge la información financiera, ya que necesitamos saber quienes son los socios que aportaron este capital, y para que entendamos lo que es Información Financiera, veamos lo que nos dice la siguiente definición:

La Información Financiera: Es el conjunto de datos congruentes expresados en unidades monetarias, correspondientes a los conceptos mediante los cuales se describe la situación (financiera) en que se encuentra la Empresa en un momento dado, en función del logro de los objetivos para los cuales fué creada.

De acuerdo a la definición se entiende que toda decisión que se tome en relación con la Empresa debe fundamentarse en Información Financiera.

Para que se entienda que es una decisión lo explicaré de la siguiente forma:

- 1º Toda actuación es el Resultado de una Decisión, ya que una Decisión es en todo caso, la elección de una alternativa entre varias que se conocen como factibles en función de un propósito determinado.

2º Para tomar acertadamente una decisión se requiere de Información relativa a cada una de las alternativas entre las cuales se pueda elegir la más conveniente.

La Información debe contener el planteamiento de todas las alternativas, la descripción de todas las formas posibles de actuar, entre las cuales se puedan elegir las más convenientes, tanto para definir objetivos por alcanzar como para señalar los medios a través de los cuales alcanzarlos. Esto es en pocas palabras que la Información debe ser apropiada a las decisiones que se van a tomar.

Esto significa que previamente a la información para la toma de decisiones, existen dos fases que son las siguientes:

- 1.- Elección y búsqueda de objetivos o fines alternativos por alcanzar.
- 2.- Elección de los medios alternativos a través de los cuales puedan ser lo grados.

De acuerdo a lo antes expuesto, podemos decir que las fases en la toma de decisiones son las siguientes:

Fase Antecedente:

Unica: Decisión de que se lleven a cabo las investigaciones para obtener la información apropiada a la Elección de objetivos y medios para alcanzarlos, (basada en el reconocimiento de que existen objetivos y medios alternativos entre los cuales optar).

Fases Secuentes:

Primera: Decisión acerca de los objetivos concretos por alcanzar, (basada en la evaluación de los objetivos alternativos conocidos, con apoyo en la información obtenida al respecto).

Segunda: Decisión acerca de los medios para alcanzar los objetivos elegidos, (basada en la evaluación de los medios alternativos conocidos, con apoyo en la Información obtenida al respecto).

"Se ratifica así, que el disponer de información completa y apropiada es fundamental para la toma de decisiones, pudiendo afirmar que sólo las decisiones tomadas en estas condiciones pueden asegurar una actuación correcta ".

La Información Financiera debe ser apropiada a las decisiones que con base en ella se van a tomar, tanto por parte de quienes tienen intereses directos en la Empresa, como por parte de personas o instituciones que no participan directamente en el desarrollo de sus actividades, pero con intereses indirectos sobre la misma, debido a esta diversidad de intereses y puntos de vista en -- función de los cuales se toman decisiones respecto de la Empresa, se ha clasificado a la Información Financiera de la siguiente forma:

INFORMACION FINANCIERA BASICA

- Situación Financiera
- Resultados de Operación
- Movimiento de Fondos

INFORMACION FINANCIERA ESPECIFICA

- Análisis de rubros y conceptos integrantes de la Información Financiera Básica.
- Comparaciones entre rubros y conceptos integrantes de la Información Financiera Básica.
- Variaciones en el Capital Contable.
- Cambio de Situación Financiera.
- Otras.

La Información Financiera Básica se ha determinado que es útil comúnmente a todos los usuarios y la Información Específica se prepara sólo cuando se determina concretamente que así se requiere.

La Información Relativa a la Situación Financiera de la Empresa es básica porque para muchas decisiones es indispensable saber a cuanto asciende el total de recursos de que dispone la Empresa y en que tipo de bienes se encuentran invertidos, así como conocer cuales son las fuentes de que han sido obtenidos tales recursos; cuanto debe, ya que representan obligaciones que necesariamente deben cumplirse y cuanto es aportación de propietarios o inversionistas.

La Información relativa a los Resultados de Operación; es también básica, porque describe los conceptos en los cuales se ha determinado una utilidad o pérdida para la Empresa; enfatizando su efecto sobre el capital aportado por los propietarios sirviendo de base para decidir la conveniencia de invertir en la Empresa.

La Información Financiera relativa a movimientos de fondos; es básica porque es utilizada para describir las entradas y salidas de dinero en efectivo, ori

inadas en la operación de la Empresa, señalando en cada caso el motivo de la entrada o salida.

Este tipo de Información Financiera básica es la que normalmente se presenta inversionistas, administradores y demás interesados, por lo menos al final de cada ejercicio anual.

La Información Financiera, tanto Básica como Específica, debe cumplir con los requisitos de ser un conjunto de datos congruentes expresados en términos homogéneos y presentados de manera ordenada y sistemática, lo cual ha determinado la creación y el desarrollo de una técnica que oriente y conduzca adecuadamente al cumplimiento de éstos requisitos.

"La Contabilidad es la técnica mediante cuya aplicación es posible obtener y presentar la Información Financiera correcta, completa y oportuna, que en la actualidad constituye el apoyo fundamental de la administración".

2.- CONTABILIDAD GENERAL.

A) DEFINICIONES:

A continuación, mencionaré algunas de las muchas definiciones que existen de Contabilidad.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, nos dicen:

"La Contabilidad es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afecta, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones de carácter financiero en relación con dicha Empresa.

Instituto Americano de Contadores Públicos, reconoce como definición:

"La Contabilidad es el arte de registrar, clasificar y resumir de manera signi
ficativa y en términos monetarios, las transacciones y acontecimientos que son
al menos en parte de carácter financiero, así como de interpretar los resulta-
dos obtenidos".

C.P. Marcos Sastrias, nos dice:

La Contabilidad es la ciencia que establece las normas y procedimientos para -
registrar, cuantificar, analizar e interpretar los hechos económicos que afec-
tan el patrimonio de los comerciantes individuales o empresas organizadas bajo
la forma de Sociedades Mercantiles".

Alberto Maradiaga Saulny, nos dice:

"La Contabilidad es el registro sistematizado de todas y cada una de las opera
ciones realizadas por el comerciante en forma cronológica".

Como vemos, todos los autores la definen de diferente manera, ya que para unos
es un arte, para otros es una técnica y para otros también es una ciencia, pero
yo me inclino más por lo que nos dice el C.P. Arturo Elizondo López, de que es
una: "Disciplina social de carácter científico que fundamentada en una teoría
específica y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera
sobre transacciones celebradas por entidades económicas".

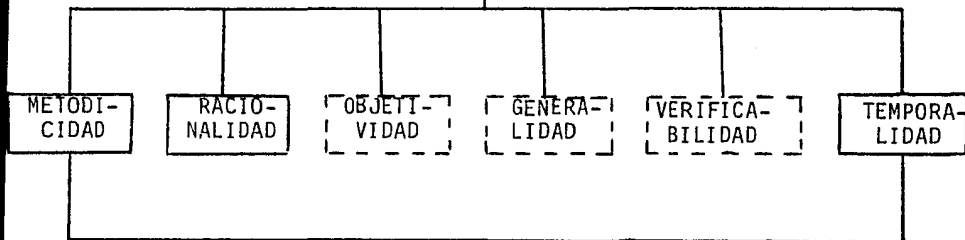
Explicuemos lo que nos dice esta definición:

Hemos dicho que, es una disciplina social. Disciplina porque constituye un con
junto específico de conocimientos y Social porque estudia fenómenos que se pro
ducen dentro de la sociedad.

También hemos dicho que es de carácter científico, porque no reúne todas las -
características propias de la ciencia.

Bien, veamos cuales son las características de la ciencia y cuales de éstas po
see la Contabilidad y de cuales carece, ésto lo podemos explicar en la siguien
te figura.

CARACTERÍSTICAS DE LA CIENCIA



Características de la ciencia que posee y carece la Contaduría.

Según la figura lo que nos quiere decir es lo siguiente:

- 1.- Metodidad.- La Contaduría si cuenta con una metodología para alcanzar sus objetivos, sigue un proceso contable y se sirve de métodos específicos.
- 2.- Racionalidad.- La Contaduría si es racional, pues a partir de abstracciones, hace juicios y formula razonamientos.
- 3.- Objetividad.- Aunque persigue la objetividad, la Contaduría no siempre es objetiva, pues existen limitaciones prácticas para valorar con exactitud determinados fenómenos financieros.
Como ejemplo mencionamos la imposibilidad de aplicar con impecable exactitud los gastos indirectos de producción que corresponden a cada unidad fabricada.
- 4.- Generalidad.- La Contaduría no ha producido leyes de aplicación universal. La teoría que sustenta ofrece en algunos casos diferentes alternativas para producir información contable respecto de un mismo fenómeno financiero.

- 5.- Verificabilidad.- La información que produce la Contaduría no siempre es verificable, pues maneja criterios disímolos para asignar valor a determinados fenómenos financieros. Por ejemplo, las cifras que reexpresan los estos financieros serán diferentes según se haya adoptado el método de cambios en el nivel general de precios o se haya aplicado el método de costos específicos.
- 6.- Temporalidad.- La Contaduría como campo de conocimientos específicos si es temporal, pues está sujeto al cambio. La Contaduría como mero registro de operaciones ha cedido su paso a la obtención y comprobación de información financiera a través de la sistematización, la valuación, el procesamiento, la evaluación y la información sobre transacciones financieras.

De ésta manera y reiterando lo asentado respecto del conocimiento contable, - puede afirmarse que, la contaduría cuando menos en nuestro tiempo, no constituye una ciencia, pues si bien ostenta las características de metodicidad, racionalidad y temporalidad, carece de los atributos de objetividad, generalidad y verificabilidad.

B) OBJETIVOS Y FUNCIONES.

Los objetivos y funciones de la Contabilidad General se resumen en tres puntos básicos y éstos son los siguientes:

- a) Registro
- b) Clasificación
- c) Resumen

Dicho en otras palabras, la Contabilidad su objetivo es el registro metódico

ordenado de las operaciones de una entidad económica.

función de llevar los registros contables de las operaciones comerciales - una entidad económica se ha considerado como la función básica y primordial la Contabilidad, no hay que perder de vista de que estos registros no constituyen un fin en sí mismos, sino que han de prestar una cierta utilidad, ya - e en base a estos registros se elaboran los informes de Contabilidad que se presentan a todos aquellos jefes que necesitan de esta información para dirigir adecuadamente sus respectivas funciones o decisiones.

La función de clasificación y resumen se refiere al ordenamiento que se le da de dar a todas las operaciones que realiza una empresa, como son, todos los diferentes tipos de gastos y su clasificación de acuerdo a su naturaleza ya -- sean gastos de producción, de distribución, de administración, gastos de venta, etc.

El resumen consiste en la sumarización de todas las transacciones que realizó la Empresa en un periodo determinado y con miras a informar oportuna y fehaciente a los directivos de la Empresa, de la situación financiera de la misma; sea que la sumarización se sintetiza en los informes financieros (Estados financieros) como son Balance General; Estado de Pérdidas y Ganancias y Estado de Origen y Aplicación de Recursos; en los cuales se va a basar para la toma de decisiones.

.- CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

a) DEFINICIONES.

La Contabilidad Administrativa es en sí, un nuevo enfoque que se le da actualmente a la Contabilidad Financiera o Tradicional, ya que está enfocada a pro--

rcionar datos para usos internos de la Empresa.

f pues, opino que la Contabilidad Administrativa, es aquella que proporciona
formes basados en la técnica contable, que ayuda a la dirección de una Empre
, a la creación de polfticas para la planeación y el control de sus operacio
s.

continuación enunciaré algunas definiciones de diferentes autores de lo que
s la Contabilidad Administrativa.

C.P. Humberto J. Leal, la define de la siguiente forma:

Es el conjunto coherente de técnicas y conceptos apropiados para dar un nuevo
nfoque a la Contabilidad de una entidad, con el objeto de servir a las necesi
ades de la administración en todos sus niveles para lo cual procesa datos eco
ómicos y no económicos de las operaciones realizadas y por realizar dando én-
asis especial al suministro de información histórica proyectada al grupo admi
istrativo de la Empresa a fin de auxiliarlo a que incremente la eficiencia y
productividad de sus operaciones y tome de una manera más racional y objetiva
as decisiones que involucran al proceso administrativo".

C. P. Francisco Perea, la define como:

Un conjunto de técnicas, interpretaciones, y evidencias subjetivas y refina-
mientos contables enfocados a proveer de la información dinámica a la direc--
ción de una organización para sus fines internos de planeación y control, pre-
cindiendo de reglas y definiciones tradicionalmente admitidas, teniendo las
imitaciones y los alcances que tengan las personas que la utilizan como he--
ramienta de información para la toma de decisiones".

C.P. Celestino Gómez Gómez, nos dice que:

"La Contabilidad Administrativa se encarga de proporcionar informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración, a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de la Empresa, misma que -- servirán para llevar a cabo de la manera más adecuada y objetiva la toma de -- decisiones".

Una vez analizadas las anteriores definiciones me doy cuenta que todos los estudiosos de la Contabilidad están de acuerdo en que la Contabilidad Administrativa debe de reunir los siguientes puntos:

- a) Debe ser un conjunto de técnicas
- b) Que nos proporcione Información
- c) Que ayuda a la administración, a la creación de políticas para la planeación y el control de una entidad económica.
- d) Y todo esto con el propósito de llevar a cabo una adecuada y objetiva toma de decisiones.

B) CARACTERISTICAS.

Se establece que las características de la Contabilidad Administrativa pueden señalarse en forma enunciativa, mas no "limitativa", y algunas de éstas son las siguientes.

- a) Está al servicio de la administración en la toma de decisiones.
- b) Pretende normar criterios, luego entonces no da importancia al hecho de que su información ostenta o no exactitud numérica.
- c) Su información se apoya en presupuestos de manera que facilita el control al establecer comparaciones entre lo real y lo presupuestado.

- d) Controla los datos económicos y los no económicos.
- e) Proporciona información tanto de utilización cotidiana, así como de proyección a futuro.
- f) Se vale del análisis e interpretación de Estados Financieros para -- ilustrar a los accionistas acerca de la seguridad y productividad de sus inversiones, y a los directores acerca de la existencia de "areas problema".
- g) Para identificar las áreas problema cuenta con una avanzada técnica que controla y reduce los costos y gastos al ejercer un control positivo sobre las personas y al estimular la productividad individual. Esta técnica se llama "Contabilidad por Areas de Responsabilidad".
- h) Para estimular la productividad individual se vale de la motivación humana, ya que ésta le conduce, entre otras cosas a la satisfacción en la participación individual, ya que es bien sabido que las necesidades básicas del empleado no se satisfacen necesariamente con dinero.

Con lo antes expuesto concluimos que todos los informes que nos proporcione - la Contabilidad Administrativa debe de reunir las siguientes características.:

- a) Oportuna.- Es indispensable que la información que proporcionamos a la administración sea oportuna, ya que las fluctuaciones a corto plazo interesan más a la gerencia, mientras mayor sea la rapidéz con la que se reciba dicha información, más oportuna será la toma de decisiones, ya que las situaciones desfavorables son más significativas para la dirección en el momento que ocurren.
- b) Suficiente.- Otra característica es que debe proporcionarse toda la información, pero sólo la necesaria, ni más ni menos que la suficien

te que nos sirva para poder determinar lo que se desea.

- c) Relevante.- La información debe ser relevante y siempre enfocada - hacia el futuro, siendo significativa al informar sólo lo esencial para el usuario, debiendo ser confiable y veráz, ya que es de gran utilidad para la toma de decisiones.
- d) Adecuada.- La información debe ser adecuada y estar acorde a las circunstancias de la Empresa.

Por ejemplo: En un informe no nos pueden sugerir que se incrementen las ventas si de antemano se sabe que la producción es muy baja.

.- EL CAMBIO EN LA CONTABILIDAD

Para comprender con exactitud, lo que es una Contabilidad Financiera o Tradicional con una Contabilidad Administrativa, a continuación enunciaré algunas de las diferencias que existen entre una y otra:

La diferencia esencial en su diferente enfoque y énfasis, está en que la Contabilidad Financiera se enfoca hacia terceras personas ajenas a la administración de la Empresa, como son acreedores, auditores, proveedores o Instituciones Bancarias y de Gobierno, proporcionándoles información en forma global, - con un marcado énfasis en el registro histórico de las operaciones expresadas en lenguaje de uso común; y en la Contabilidad Administrativa, proporciona información para usos internos de la Empresa, se enfoca y relaciona con todos - los niveles de la administración, y su énfasis estriba en abastecer información con las características necesarias para ser útil en la toma de decisiones y convirtiéndose en un elemento dinámico de la organización de la Empresa.

Por lo que se refiere a la periodicidad con que son presentados los informes;

En la Contabilidad Financiera, son recurrentes periodicos, ésto es, que los Estados Financieros abarcan un lpso de tiempo y se hace costumbre presentarlos cada que transcurre ese lpso, bien puede ser un mes, trimestre, semestre anual; haciendo que la información que proporciona sea periódica. En la Contabilidad Administrativa, los informes son de flujo constante e ininterrumpido y ajustable a las condiciones cambiantes, produciendo así informes esporádicos, previstos e imprevistos.

Con respecto a la unidad de medida tomada como base para establecer diferencias en cuanto a información en la Contabilidad Financiera es exclusivamente monetaria esta unidad de medida, mientras que en la Contabilidad Administrativa, intervienen datos económicos y no económicos con diversas unidades y aún datos cualitativos.

En cuanto a la objetividad, en la Contabilidad Financiera, se mide al final de un ejercicio, o sea cuando se ha llegado a un resultado, ya sea utilidad o pérdida y en la Contabilidad Administrativa se miden todos los objetivos y además hay datos potenciales y cualitativos que son acompañados de opiniones y recomendaciones.

Por su construcción, los informes que proporciona la Contabilidad Financiera, son tradicionales y estandarizados, ya que así lo exigen los interesados externos de la empresa para poder tomar sus decisiones; no siendo así, en la Contabilidad Administrativa en donde los informes son adaptables al usuario concreto, dinámicos y cambiantes, como es la Administración.

Respecto a la finalidad del mensaje, la Contabilidad Financiera se limita únicamente a informar a los interesados externos, respecto de los resultados de

las operaciones de la Empresa, en tanto que la Contabilidad Administrativa su finalidad es informar y motivar, es decir comunica acerca de lo que la dirección desea que se haga, motiva a la organización, a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos y retroalimentar a la dirección con información para evaluar los resultados que se obtuvieron.

En cuanto a la terminología y clasificación en los informes de la Contabilidad Financiera se requiere consistencia con la costumbre, por tratarse de Estados Financieros con propósitos generales, mientras que en la segunda (Contabilidad Administrativa), debido a que los informes que proporciona son dirigidos a usuarios concretos dentro de la organización y éstos tienen contacto directo con la fuente de la información y el centro de decisiones, lo importante de éstos informes es que el usuario interprete correctamente el contenido del mensaje.

Respecto a los métodos de registro, clasificación y sumarización, son en la Contabilidad Financiera inflexibles y acordes a criterios planeados de acuerdo con el catálogo de cuentas y su respectivo manual para producir información para usos generales, el registro se basa en censos, en historia detallada de los acontecimientos que repercutieron en el patrimonio y las operaciones de la Empresa, mientras que en la Contabilidad Administrativa, sus métodos son flexibles; se precisa de mucha flexibilidad en el registro, clasificación y memorización, a fin de producir información a la medida y situaciones apropiadas para la Empresa.

Como instrumento motivacional, la Contabilidad Financiera informa por medio de los Estados Financieros de la situación que guarda la Empresa, no indicando de los medios que se valieron para llegar a esta situación; a diferencia -

de la Contabilidad Administrativa que informa y motiva, viendose involucrada en los problemas psicológicos de la motivación, pudiendo ejercer una influencia negativa o positiva sobre la misma fundamentalmente de acuerdo con el estilo administrativo.

Por lo que se refiere a los principios de Contabilidad generalmente aceptados, pertenecen exclusivamente a la Contabilidad Financiera, porque se originaron y desarrollaron en ella.

En la Contabilidad Administrativa, no se aplican, o se utilizan en forma distinta, para satisfacer necesidades puramente internas, ya que los principios originan rigidez para colaborar con la administración; existe más énfasis sobre prácticas efectivas que sobre la teoría.

Otra de las principales diferencias, es en cuanto a su origen, ya que la Contabilidad Financiera es anterior a la Administrativa, la primera se remonta al siglo XIV debido a que ocurrieron, primero las circunstancias que le dieron origen y la segunda se inició en 1916 con los Costos Estandar; el primer libro se publicó en 1924, habiéndolo influido sobre ella considerablemente la Contabilidad Financiera.

La diferencia entre ambas, estriba en que mientras en la Financiera el criterio personal queda limitado por los principios que la rigen; en la Administrativa la verdad informativa, puede llegar a ser el concepto personal de quien toma decisiones.

Una vez analizados los dos tipos de Contabilidad, nos damos cuenta que la -- más conveniente para la Administración en la toma de decisiones, es la Contabilidad Administrativa.

C A P I T U L O I I
CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

I.- DEFINICIONES:

Con el propósito de que quede bien claro qué es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, a continuación citaré algunas de las definiciones de varios autores estudiosos de la Contabilidad.

El C.P. Raymundo Abdala Villaverde, la define como un sistema que nos permite incorporar los presupuestos de operaciones con el responsable de su vigilancia, a fin de controlar analíticamente los resultados (costos, gastos, ingresos) de la Empresa, así como la operación y control de todos los departamentos y funciones".

El C.P. Luis Correa Quintero, nos dice que "Es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la Administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las Responsabilidades asignadas a cada funcionario permitiéndolo su reducción al mínimo, sin perjuicio de la eficiente operación de la Empresa".

El C.P. Manuel Díaz Villagómez, nos dice que "Es un procedimiento que sirve para registrar y comparar los ingresos, costos y gastos por niveles de Responsabilidad, para poder proporcionar a los directivos de los diferentes niveles, la información en donde se refleje el costo de las operaciones efectuadas en cada Area de Responsabilidad; siendo posible en esta forma otorgar a cada directivo, la autoridad que requiere para poder ejercer el mayor control y obtener los resultados planeados sobre los cuales es responsable".

El C.P. Francisco Perca, la define como "Una técnica de la Contabilidad Administrativa creada para controlar y reducir los costos y los gastos mediante la estimulación de la productividad en los ámbitos todos del negocio. Alcanza tales metas ejerciendo el control positivo sobre las personas: identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando presupuestos como medidas de eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados habidos; ello, mientras esgrime una poderosa arma administrativa: la motivación humana, única capaz de conducir a la satisfacción en la participación individual".

Una vez analizadas las diferentes definiciones; en mi concepto entiendo y defino a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad de la siguiente manera:

"Es una técnica de la Contabilidad Administrativa por medio del cual va a -- ejercer un control sobre el personal que labora en la Empresa; y su objetivo principal es la reducción de costos y gastos mediante el establecimiento de presupuestos por Areas de Responsabilidad y así poder determinar un análisis de las desviaciones entre lo presupuestado y lo real".

2.- CARACTERISTICAS:

Una vez analizada la definición de Contabilidad por Areas de Responsabilidad; es necesario apreciar en toda su dimensión la gran importancia que tiene esta técnica en la organización; y para esto mencionaré algunas de sus características:

- a) Es una Técnica Contable reductora de costos y gastos que representa un puro ajuste a la Contabilidad Financiera.
- b) Depura y moderniza los procedimientos contables tradicionales al proveer de información periódica a todas las Areas de Organización en términos de responsabilidad individual; llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvia significativamente de los planes de actuación aprobados.
- c) Delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización que denomina "Areas".
- d) Utiliza presupuestos como base de medida de la eficiencia; mismos que elabora con ayuda de los propios responsables de observarlos.
- e) Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan.
- f) Adopta la estructura contable a la estructura de la organización; subsanando sus anomalías y dando carácter oficial a responsabilidades ocultas.
- g) Eleva a los responsables del nivel operativo (4º nivel) a elementos de la Administración como jueces de sus propias decisiones.
- h) Estimula la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y al mantener entre éstas una estrecha comunicación, logrando que todos los empleados trabajen para ella, haciéndoles cobrar una ma-

por conciencia de la labor de Contabilidad.

-) Aumenta la eficiencia del personal valiéndose de la motivación humana.
-) Por el hecho de rendir informes a cada responsable, se integra un cuerpo administrativo que podría incluir personal que antes no participaba en la Administración.
-) Permite ser implantada a todo tipo de negocios sin importar su magnitud, bien pueden ser comerciales; industriales; manufactureras; así en privadas como gubernamentales.

B.- OBJETIVOS:

Ya que he citado algunas de la características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, puedo establecer que su importancia radica en los objetivos que persigue, y para esto es necesario identificar cuales son sus objetivos.

- a) Pretende reducir los costos y gastos a través de las personas responsables del control de los mismos y de las Areas que los originan; -- mediante la información periódica que proporciona a todas las Areas de la Organización; en términos de responsabilidad individual.
- b) Persigue identificarse como una herramienta de la Administración de grandes dimensiones y ésto obedece a su particularidad de delegar funciones y responsabilidades atendiendo a la clasificación de las Areas de Organización; lo que contribuye a descentralizar las actividades de quien administra.
- c) Generar información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- d) Obtener mayor eficiencia en la utilización de las habilidades individuales al hacer que los diversos funcionarios y empleados responsa--

- bles de la ejecución; intervengan en la determinación de objetivos
- e) Con sus instrumentos de medición como son los Costos Estandar y presupuestos, proyecta llevar a cabo una de sus etapas más interesantes que consiste en determinar periódicamente las desviaciones a los plazos trazados una vez comparados con los datos reales, mismos que se identifican con el departamento y la persona responsable. En estas condiciones permite a la dirección de la Empresa la Administración - por Excepción, que se encarga precisamente en atender las variaciones a los planes establecidos atacando con las alternativas convenientes los problemas que originaron las deficiencias.
 - f) Proveer de información a todas las Areas designadas como responsables para que, en su caso, cada una analice las desviaciones a los planes de actuación aprobados.

4.- VENTAJAS:

Las principales ventajas de ésta Técnica, son las siguientes:

- a) Al asignar responsabilidades se logra un control eficiente de los ingresos; costos y gastos, desde el origen de las operaciones, mediante el ágil registro de las mismas, que posibilita la comparación de resultados y la adopción de medidas para corregir las desviaciones. Es decir, la fase de control se facilita en el análisis de los resultados, en la evaluación y en la determinación de acciones correctivas, ya que se conoce el concepto de las desviaciones, las causas que las han originado, así como su localización del responsable de las mismas.
- b) Constituye verdaderos incentivos de trabajo, al substituir la obligación; por motivación en la ejecución de las labores, haciendo sentir

al personal del nivel operativo ligado al organismo y partícipe y conocedor de los objetivos que se persiguen, así como de los resulta--dos obtenidos.

- c) Facilita la Administración por desviación, precisando a los ejecutivos las desviaciones realmente importantes y sus causas, lo que permitirá tomar con oportunidad las medidas correctivas más adecuadas.
- d) Optimiza el aprovechamiento de la información contable y de los recursos humanos, al medir la eficiencia de la ejecución.
- e) Propicia que los presupuestos adquieran un verdadero valor para la toma de decisiones, toda vez que el personal que ha intervenido en su preparación es quien ha de ejercerlo y responder por las desvia--ciones.
- f) Propicia la obtención de objetivos y el mejoramiento de la organización.
- g) Motiva la colaboración espontánea del personal, al permitirle formar parte del cuerpo administrativo de la Empresa, y en consecuencia a - disminuir el desperdicio; el asentismo, el descuido y los gastos - innecesarios.
- h) Identificación del gasto con el departamento, sección o máquina.
- i) Proporciona información a todas las Areas de la Organización en forma periódica del resultado de su actuación.
- j) Delimita claramente la responsabilidad de cada ejecutivo encargado - de una unidad de organización denominada Area, al identificar las -- erogaciones e ingresos con dichos responsables.
- k) Otra de las ventajas es que se puede llegar a la implantación de un adecuado control presupuestal por Areas de Responsabilidad.
- l) Permite la separación de gastos fijos, gastos variables y semi-variables.

que hemos visto algunas de sus muchas ventajas de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, es preciso advertir que por más que presupone ahorros, no es ningún arcoiris prometedor de tesoros, es simplemente, la Contabilidad al servicio de la Administración, o de otra forma dicho, la Contabilidad coadyuvando a un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos; a diferencia de la Contabilidad Histórica que es la Contabilidad al Servicio de los archivos.

- IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION HUMANA EN UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La motivación tiene gran importancia, ya que su objetivo principal es el de disminuir hasta el mínimo posible, los factores humanos de carácter negativo como son: insubordinación e irresponsabilidad, egoísmo, celos y envidias, mediocridad y pesimismo, deslealtad; etc.; y tiende a lograr una eficiente ejecución del trabajo, sus frutos son necesariamente mejores que los ofrecidos por la simple obligación, el individuo siempre se decide a trabajar para satisfacer alguna o varias necesidades, y por eso la eficiencia en la ejecución del trabajo, está en proporción directa a la satisfacción de éstas necesidades. Así, la insatisfacción de necesidades produce ineficiencia.

El trabajador no tiene ningún interés en alcanzar las metas del negocio, ya que el patrón nunca se ha preocupado de que él alcance las suyas y por ende para él más valiosas.

Por lo tanto vemos que si la Empresa se preocupa en ver cuales son estas necesidades de sus empleados y trata de solucionarlos por medio de los incentivos (que son armas de la motivación) como pueden ser aumentos de suel--dos, cursos de capacitación, promociones a puestos de mas alto nivel, etc; el em

pleado se sentirá satisfecho en sus necesidades y por lo tanto, trabajará espontánea y eficientemente en el desempeño de sus labores, sin la sola existencia de una condición contractual que lo obligue.

En el campo administrativo, el C.P. Octavio Gómez define a la motivación como "Una fuerza que es efectiva para lograr, que los miembros individuales de la organización, subordinen sus objetivos personales a los objetivos de la Empresa". (1)

El C.P. Francisco Perea nos dice que, de ésta definición se desprende el riesgo de que el trabajador al subordinar sus objetivos a los de la Empresa, pueda quedar insatisfecho y por ende no cumpla con sus obligaciones satisfactoriamente.

Otro autor (Tanjian B. Miguel) nos dice que tiene gran importancia la motivación, ya que contiene hechos que no contempla la Contabilidad Financiera y lo expresa de la siguiente forma:

"No todos los hechos económicos de una Empresa; son medibles en términos monetarios y por lo tanto, no se encuentran reflejados en los procesos de la Contabilidad Financiera. Esto implica que aspectos importantes no sean expuestos a la atención y análisis de los ejecutivos de las Empresas....hechos como la eficiencia del elemento humano; su estado anímico por las condiciones en que labora, etc."

Desde tiempos anteriores los patronos, lo que han pretendido, es conseguir de sus trabajadores el mejor esfuerzo, y con éste, la maximización de la produc-

(1) Gómez Haro Octavio, La importancia de la motivación en el proceso Administrativo. Revista No. 166 "El Sentido Contable Actual" ESCA, México, Junio 1963.

tividad; pero desde aquellos tiempos los patrones no lo podían lograr, debido a la complejidad de la naturaleza humana. De ahí que se hayan visto en la necesidad de adoptar medidas de motivación para obtener mejores utilidades, ya que así van a poder tener satisfechos a sus trabajadores.

Al estar hablando de la motivación en el trabajo, es necesario hablar de las Relaciones humanas, ya que por medio de éstas, se lleva a cabo la motivación.

Las Relaciones Humanas, son el Arte de tratar con la gente, por lo que se refiere a lo que se está tratando en éste libro, las Relaciones Humanas, es el trato y la comunicación que debe haber entre los empleados y los jefes de determinados departamentos y entre obreros y patrones; etc.

Para que el Contador Público pueda tener éxito, en el trato con la gente que está bajo su mando, es necesario que tome en cuenta los siguientes puntos de Relaciones Humanas que a continuación se detallan:

- a) Admita sus propios errores: si comete un error, deberá admitir su culpabilidad comentándolo con sus propios empleados y así merecerá mucho más - respeto de éstos; ya que en la vida, ningún hombre es perfecto y cualquiera puede cometer errores.
- b) Escuchar las ideas de los demás con respeto e interés; aunque ésta sea mala, y lo más importante, que el empleado se de cuenta que su esfuerzo es reconocido, provablemente la siguiente idea sea más valiosa.
- c) Buscar el consejo de su propia gente; demostrar a su gente que pueden -- aprender de él, pero que también, él quiere aprender de ellos y así los - hará sentirse miembros de la organización.
- d) Cuando alguno de sus empleados haga un buen trabajo, lo debe comentar a - los demás, para que así les sirva de motivación, o lo premiará con algún incentivo y logre que ésta persona se sienta a gusto con la Empresa.
- e) Debe mostrar interés personal por quienes lo rodean. Antes de hacer una

sita a la planta, pedirá al departamento de personal el expediente de algunos obreros, y se informará de los sucesos ocurridos recientemente de ésta persona, como son: préstamos personales para ampliaciones de la casa; ausencias por enfermedad, enfermedades de sus familiares más allegados, nacimiento de un hijo; etc.; así al llegar con estas personas, les preguntará de su familia y éstos a su vez se sentirán alagados al ver que se preocupa por ellos y por lo tanto habrá una mayor colaboración que aumentará la productividad en beneficio de la Empresa.

Uno de los principales puntos de las Relaciones Humanas y que se deben aplicar, es cuando un nuevo empleado es ingresado a la planta.

El Departamento de Relaciones Industriales, lo que debe hacer, es presentar al nuevo integrante de la Empresa ante su jefe inmediato y todos sus compañeros de trabajo, así como hacer un recorrido por toda la planta junto con el nuevo empleado, enseñándole cuales son los departamentos a los que pudiera llegar a pedir información, etc.

También es conveniente que se edite un folleto de bienvenida a los nuevos empleados para que éstos se sientan satisfechos y contentos de pertenecer a dicha Empresa.

Es recomendable comisionar a un empleado de confianza, que tenga general simpatía por todos los empleados de la Empresa, y así éste estar informando de todo tipo de problemas que aquejan a los trabajadores de la Empresa y obrar de acuerdo a éste tipo de problema; hay una frase ya muy gastada y que dice: "no me importan tus problemas personales, me interesa tu rendimiento", pero esto es muy falso, ya que el rendimiento depende de los problemas que tenga el empleado.

El informe de Responsabilidad. Es una buena arma para motivar a los empleados; ya que éste al ser difundido hacia todos los niveles, el empleado sabe - que está en juego su personalidad, y que en éstos; está demostrando lo que es su trabajo y tratará de desarrollarlo mejor con miras a la justificación y progreso personal.

El trabajador piensa que tiene que superarse y demostrarle a los ejecutivos - que él sí puede cumplir con los presupuestos que se ha asignado, y así tenga un posible ascenso o ciertos incentivos que lo hagan sentir importante dentro de la Empresa. Gracias a éste informe de Responsabilidad que es un instrumento de motivación, para el Responsable será un estímulo mayúsculo percatarse - de que su trabajo está mereciendo la atención y el aplauso de sus superiores; y así se sentirá importante para la compañía.

En la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se cuenta con un aliado muy importante para la reducción de costos y gastos y éste es, el Reparto de utilidades.

Si se les explica muy detalladamente a todos los obreros y empleados, que si se reducen nuestros costos y gastos; entonces podremos tener un bajo costo en la producción de nuestros productos y así poder rebajar nuestros precios de - venta a los consumidores; por lo tanto, tendremos más ingresos y ésto repercute en las utilidades; que al final de cuentas son para ellos mismos.

La Empresa al obtener buenas utilidades; los inversionistas estarán dispuestos a invertir en ella y así poder tener expansiones de capital y elaboración de - nuevos productos para la venta. También es necesario comentarles los medios - para lograr esto.

En pocas palabras les diremos que debemos reducir nuestros costos; para aumentar nuestras utilidades y para lograr esto tenemos que combatir:

El Desperdicio

El Ausentismo

El Descuido

Los Gastos Innecesarios

Y la falta de Cooperación

Por todo lo que he tratado de motivación, concluyo que el respeto y el aprecio son en verdad, poder grande de motivación, así como también el mejor incentivo para el empleado, como para el ser humano en general, es hacerlo sentir importante.

Una Empresa o Entidad económica, cualquiera que sea, no podrá llegar a sus objetivos deseados si no tiene plenamente motivado a su personal que la integra.

5.- IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS EN UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La importancia de los presupuestos, estriba en que éstos son una medida de comparación con los resultados obtenidos, es por esto que los Presupuestos tienen gran importancia en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, ya que con la ayuda de éstos hace posible que la dirección realice sus funciones eficientemente a lo largo de un curso de operaciones e indica en donde se deben tomar las medidas correctivas necesarias para lograr una administración satisfactoria, también fija responsabilidad en personas claves de la organización, para una ejecución efectiva del plan.

El presupuesto ayuda al control, permitiendo la evaluación del trabajo ejecu-

tado, por medio de la comparación de los resultados obtenidos, con los que se habfan previsto en la elaboración del presupuesto.

El Sistema que nos ocupa requiere de presupuestos preparados por las Areas -- Responsables, para encausarlos en cuanto a los gastos y/o los ingresos que se puedan originar durante un periodo determinado; y servir de base para exigirles explicación por las desviaciones más importantes que se presenten; al finalizar dicho periodo.

El objetivo de un control presupuestal es, planear y establecer el curso de - las operaciones cuyo resultado es una utilidad satisfactoria.

También son importantes los presupuestos, porque gracias a éstos se logran -- los siguientes objetivos.:

- a) Se logra una adecuada, precisa y funcional organización de la entidad, es tableciendo un objetivo a lograr, para lo cual es necesario hacer un estu dio, analizando las operaciones pasadas y presentes de la Empresa, estable ciendo la trayectoria de la eficiencia y de las fallas de la organización para poder corregirlas.
- b) También nos sirve como base de comparación entre lo estimado y lo real de lo cual estableceremos variaciones que deberán analizarse y estudiarse; - estableciéndose lo que la dirección de la Empresa espera de sus subordina dos, pudiéndose calificar de una manera sencilla el resultado, en relación con lo estimado.
- c) Ayuda a fijar las políticas a seguir en la toma de decisiones y a la con secusión de los objetivos establecidos.

Los Presupuestos son importantes, ya que es considerado que la Contabilidad - por Areas de Responsabilidad es "el resultado más refinado actual de un Siste ma Presupuestario" porque en ella se aprecian las ventajas técnicas de los --

presupuestos. Es decir, como los Presupuestos dentro de la Contabilidad por áreas de Responsabilidad, se preparan por unidades específicas de organización (llamadas también Areas), a fin de obtener de todos y cada uno de los responsables una actuación correcta.

Los Presupuestos son la base para conocer en que Area exactamente hay desviación peligrosa del plan aprobado; de ésta forma la acción correctiva puede ir hasta el responsable directo, conocer los motivos de todas desviaciones y proceder a tomar medidas o a modificar el Presupuesto definido.

El cuidadoso análisis de las Variaciones debe convertirse en el instrumento más valioso de la técnica presupuestal, ya que del mismo deberán derivarse las medidas correctivas a tomar, a fin de eliminar las deficiencias observadas e incrementar los aciertos. Porque si bien, es indudable que la Técnica Presupuestal debe describir en forma detallada la intervención de cada una de las personas del organismo, esta técnica, solo llega a su culminación y justificación definitiva al momento de analizarse y reportarse las variaciones que resultan de la comparación de las cifras reales contra las presupuestadas, siendo éste, el momento donde se aprecia en toda su magnitud la utilidad de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Una vez visto la importancia, es necesario que se de una definición de Presupuestos por Areas de Responsabilidad y ésta es la siguiente:

"Es un plan de acción y motivación con enfoque a un período futuro, destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar, en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las Areas del negocio; es por lo mismo un estándar de comparación cuantitativa entre las operaciones -- realizadas y las planeadas con ayuda del responsable.

C A P I T U L O I I I

BASES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

I.- ESTUDIO PREVIO A LA IMPLANTACION

Para la implantación de este nuevo sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es necesario realizar un estudio previo de la organización y conocer los siguientes puntos de la empresa:

- a).- El Sistema Contable actual de la Empresa.
- b).- Su forma de operación y de registro, ya que éste puede ser manual, mecánico o electrónico.
- c).- Debemos saber cual es el flujo de los documentos, su trámite y control.
- d).- La clase de información que necesita y con que periodicidad, con el objeto de saber si vamos a poder satisfacer dicha información, con la implantación del nuevo sistema.
- e).- Es indispensable también conocer plenamente la clase y funcionamiento del Sistema de Costos a fin de determinar, si es el conveniente en función al Sistema Contable que vamos a implantar; ya que si éste no es conveniente, se le tendrán que hacer los ajustes necesarios para que funcio

ne con el nuevo Sistema Contable.

- 1).- Tendremos que saber cual es el tipo de información que se recibe de otros departamentos, así como también, los tipos de informes que tendríamos que aportar, con el objeto de estar concientes de que, si es posible obtener dichos informes con el Nuevo Sistema Implantado.
- 2).- También deberán ser estudiados a fondo la forma de operar de la Empresa en relación a pagos, compras, clientes, cobros, movimientos del almacén, etc., con el fin de conocer plenamente todos los tipos de operaciones y funciones que realiza la Compañía y esto se puede lograr a través de pláticas con las personas Responsables de cada Area o Departamento.

En esta 1a. Etapa, es necesario, hacer un estudio acerca de cuales son las Responsabilidades individuales de cada Jefe de Area y definir que Areas existen dentro de la Organización. Una vez definidas y debidamente agrupadas las funciones de las personas que tienen algunas Responsabilidades dentro de la Empresa se procederá a señalar los puestos que formarán la Estructura Orgánica.

Por lo tanto, la Contabilidad Por Areas de Responsabilidad, debe comenzar por depurar con realismo y modernidad la gráfica tradicional de Organización; ya que debe establecer niveles de Operación y Areas de Responsabilidad bien definidas para una correcta Organización.

2.- ELABORACION DE UN ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Una vez que se ha hecho el estudio de la Organización de la Empresa, se procede a elaborar un Organigrama por Areas de Responsabilidad. (Tal y como se muestra en el caso práctico en la página No.70).

Para poder establecer una Estructura Orgánica que defina eficientemente los distintos niveles de Operación y que al mismo tiempo sirva como modelo para identificar las Areas Básicas de actividad de la Empresa, se deben incorporar dentro de esa estructura las diferentes Areas de Responsabilidad que integran la Organización.

En cualquier Empresa que se desee implantar un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad es indispensable tener perfectamente definida la autoridad y Responsabilidad de cada persona.

Delegación de Autoridad va unida a una Responsabilidad, es decir que la persona que acepta la autoridad, acepta también la responsabilidad automáticamente. Esto quiere decir que, si a una persona se le hace Responsable de ciertos resultados, también se le deberá de dar la suficiente autoridad para lograrlos.

Se considera práctico establecer un Organigrama con más de cinco niveles de Operación, ya que resultaría más complejo y voluminoso el flujo de información. Además, a partir del sexto o séptimo nivel se encuentran los empleados u obreros que no pueden ser considerados como responsables de las operaciones que realizan dentro de la Compañía, ya que estas personas solo obedecen órdenes de los responsables de su Area.

- ELABORACION DE UN CATALOGO DE CODIGOS Y CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Una vez que tenemos el Organigrama bien estructurado y detallado con todas las Areas y Departamentos que integran la Organización, se procede asignarle a cada una de éstas una clave para su debido control.

Esta clave puede ser con letras o con números o la combinación de ambos, (En nuestro caso práctico la clave es alfanumérica, ya que es más completo y nos per-

ite una mejor identificación. Ver página No. 71).

también debemos definir un titular o cabeza Responsable por cada área o departamento de la Organización, surgiendo así el Catálogo de Códigos y Centros de Responsabilidad.

El dar un número de Código a cada una de las Areas se hace con el fin de incorporarlas en los Registros y controles Administrativos de la Empresa.

Este número de codificación nos va a permitir identificar todos los documentos contables de costos y gastos que han erogado ciertas áreas o departamentos.

Esta codificación se facilita con la aplicación de un sello de goma en el cual esté impreso el Area de Responsabilidad y estamparlo en el documento fuente.

En la página No. 74 del caso práctico se da un ejemplo de estos sellos.

4.- ELABORACION DE CATALOGOS

Uno de los siguientes pasos en la implantación de este Sistema es la elaboración de Catálogos.

El Catálogo de Cuentas; es uno de los elementos de la Organización Contable, por medio del cual se registran los Aumentos y Disminuciones en el Activo; Pasivo y Capital de una Empresa, este Catálogo debe ser clasificado por grupos genéricos, y por lo general hablando del Catálogo de Cuentas de Mayor, su clasificación se lleva a cabo en el orden que sigue el propio Balance General (Activo, Pasivo y Capital). Tal y como lo muestra el caso práctico en la página No. 75 .

Para la elaboración de éste, debe considerarse también, la influencia que ejercen las Disposiciones Legales, Financieras o Administrativas de la Compañía, o sea que se deben tomar en cuenta las necesidades de la Empresa.

El Catálogo de Cuentas debe diseñarse de tal manera que contenga la codificación

las Areas de Responsabilidad y de las Cuentas de Balance y Resultados tradicionales.

Se cuidarse de que este Catálogo tenga suficientes cuentas de detalle, con lo cual reducimos la necesidad de hacer análisis frecuentes para determinar los conceptos de cada una de las cuentas.

Este Catálogo de Cuentas nos va a permitir disminuir errores de clasificación, utiliza para la unificación de criterios de las personas que lo manejan y consecuentemente sirve de base para la preparación de Estados Financieros.

Este Catálogo es una relación de números y nombres de las cuentas contables que nos van a permitir registrar las operaciones de una Empresa, con un orden lógico de acuerdo a la integración de los Estados Financieros a fin de facilitar la identificación de partidas Homogereas.

- INTEGRACION DEL PERSONAL OBRERO POR CENTROS PRODUCTIVOS O SECCIONES

Uno de los siguientes pasos es, la integración de todo el personal que labora en la Empresa por Centros Productivos o Secciones y esto se lleva a cabo con el propósito de que podamos identificar uno de los Elementos del Costo, que es la mano de Obra Directa, también conocida como Sueldos y Salarios, ya que se puede identificar específicamente cual fue la persona que trabajó en la elaboración de un producto de consumo o de servicio.

Este es uno de los elementos del Costo más importante, ya que sin el elemento humano no habría producción alguna.

Al igual que el personal operativo, la reestructuración del personal obrero por Centros Productivos se logra mediante pláticas con los Jefes de Departamento, ya que esta persona sabe exactamente donde tiene ubicado a cada uno de sus subordinados que están bajo su mando.

información que nos proporcionará este Responsable, será el nombre del obrero, el nombre del departamento al cual pertenece y específicamente en que máquina o sección trabaja este obrero.

Los datos que obtengamos se irán haciendo listas de Obreros, las cuales se encabezarán con el nombre del Departamento o Sección y se le pondrá una Clave a cada Departamento o Máquina, ya que estas relaciones deberán ser la base para la elaboración de la Nómina de Obreros.

ELABORACION DE FORMAS DE REGISTROS Y SUS RESPECTIVOS MANUALES E INSTRUCTIVOS.

De acuerdo con las claves que tiene el Organigrama de la Empresa, y con todos los diferentes catálogos de Cuentas que tiene, es necesario llevar a cabo la elaboración de formas de Registro Contable, que permiten controlar absolutamente todos los movimientos que realiza la Empresa para que en el momento que se requiera se pueda dar la información acerca de la situación de la Empresa.

En tiempos anteriores, los únicos que conocían plenamente el funcionamiento administrativo y contable de las Empresas, eran los dueños o los contadores y sólo estas personas son las que tenían en su memoria todos los procedimientos y sistemas en cuanto al movimiento de la Empresa.

Por tal motivo, si el dueño llegase a faltar o el Contador llegase a renunciar al trabajo, se perdería gran tiempo en el entrenamiento de un nuevo Contador o en la búsqueda de documentos que solo el dueño sabe dónde localizarlos.

Por esta razón, fue necesario que se pensara en la creación de manuales e instructivos para las aplicaciones contables y el uso de formas de Registro, que pudieran dar un mejor entrenamiento a las personas de nuevo ingreso, sin el empleo de tanto tiempo de los directivos y además para que todos conocieran el fun-

ionamiento de la Empresa en su parte Administrativa Contable.

Estos manuales e instructivos, son los que nos van a guiar para la aplicación contable de las cuentas. En el caso práctico, en las páginas (98 y 100),- se están dando algunos instructivos para el llenado de formas y otros instructivos de aplicación contable.

7.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LA IMPLANTACION DE ESTE SISTEMA POR MEDIO DE UN EQUIPO DE COMPUTO

El hombre siempre ha tenido la necesidad de "calcular", en las épocas primitivas, necesitaba contar su rebaño, el número de sus enemigos, como agricultor necesitaba contar las estaciones del año para poder controlar sus siembras y sus cosechas, por lo tanto, desarrolló un calendario que le permitiera tener un mejor control.

En la actualidad el hombre tuvo que buscar otros métodos mejores de hacer las cosas porque los negocios estaban aumentando la demanda de nuevos productos y en consecuencia, el registro, la información y la manipulación de datos comenzaron a presentar un problema mucho mayor.

Los negocios pasaron por un período de transición desde la empresa de un solo hombre, en la que había muy pocos registros y la necesidad de registrar datos era muy escasa, hasta llegar a las empresas con un gran número de propietarios que ocupan muchos centenares y aún millares de trabajadores.

Si analizamos las necesidades de una empresa para obtener una información exacta y adecuada, encontramos varias zonas de actividades de negocios que necesitan controlarse. Del mismo modo que un pastor necesita contar las ovejas de su rebaño, un hombre de negocios debe controlar todas las cosas que posee.

Es necesario registrar toda la información relacionada con los movimientos del negocio, el gobierno federal y los gobiernos estatales, así como los de las ciu

des requieren más registros e informes de las empresas cada año, y para la reparación de estos informes a menudo se requiere un gran número de empleados para llevar a cabo ese trabajo; los sueldos de los empleados de oficina se consideran como gastos generales que disminuyen las utilidades del negocio, para reducir estos gastos las empresas están buscando constantemente métodos mejores y más económicos para el mantenimiento de sus registros.

En embargo, la economía no es el único factor que debe tener en cuenta el hombre de negocios, la rapidéz es igualmente importante.

La oportunidad es muy crítica en la toma de decisiones y para que los ejecutivos puedan tomar sus decisiones, los datos del negocio deben quedar a su disposición tan pronto como sea posible, siempre y cuando sea exacta y oportuna para que sea útil para la toma de decisiones.

Las máquinas modernas y sus múltiples usos han liberado al hombre de una gran parte de sus trabajos manuales, para que pueda dedicar todas sus energías a otros trabajos más productivos.

La nueva revolución de las "Computadoras", le da también nuevos poderosos instrumentos que lo liberan de una gran parte de sus rutinas mentales y que le permitirán utilizar su mente en formas mucho más provechosas.

En el procesamiento automático de datos, las cifras representan hechos y se manipulan de varios modos para crear más información adicional utilizable.

La información original se le llama "entrada", el resultado del procesamiento de esa entrada se llama "salida", así pues, los hechos (o sea los datos), se manipulan (se procesan), para crear información (salida), que proporcionan las soluciones de los problemas específicos; la información completa, precisa y oportuna, es una gran ayuda tanto para el hombre de negocios como para el científico y constituye una sólida base para la toma de decisiones.

La computadora se asemeja a un autómata sumamente eficiente, rápido y exacto, hay que decirle cuando debe arrancar, parar, sumar, restar, multiplicar o dividir, hay que decirle exactamente lo que tiene que hacer, cuando debe hacerlo y en que forma.

Aunque algunas computadoras refinadas pueden descubrir ciertos errores en las instrucciones que reciben, los datos con que se alimenta a una computadora deben ser exactos y completos. Si no son claros y no están debidamente organizados, los resultados del procesamiento serán en gran parte un desperdicio de esfuerzo; sin una dirección apropiada, la computadora más refinada es tan solo una combinación impotente de alambres.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLANTACION

Una vez que se ha dicho algunas de las características sobre un sistema de equipo de cómputo me doy cuenta que en una empresa con gran volumen de operaciones, no es posible llevar a cabo un sistema manual de contabilidad, pues llevarlo en forma manual, provocaría que tanto los registros como la información, que de ellos emana sean inoportunos.

Por lo tanto, para poder resolver este problema satisfactoriamente, es necesario implantar un sistema de contabilidad que permita obtener datos con mayor rapidez y exactitud, y para lograr esto, se puede hacer por medio de la computadora que es un asombroso producto del ingenio humano, capaz de realizar esfuerzos que se ven increíbles en cuanto al proceso de datos, ahorro de tiempo, de recursos y mayor eficiencia, pues se encuentra libre de las perjudiciales emociones y cansancio mental.

Con este sistema se ha logrado obtener una centralización rápida y oportuna de las operaciones, así como también, un análisis completo de cada renglón de las

operaciones, obteniendo una oportuna información, una elaboración automática de los diferentes estados financieros, estadísticas y presupuestos, así como también, la elaboración de trabajos especiales.

En la actualidad las computadoras son un avance tecnológico y que en la mayoría de las compañías utilizan, a continuación mencionaré algunas de las ventajas que nos proporciona en sí la implantación de cualquier Sistema de Contabilidad por medio de un equipo de cómputo.

a) Ahorro en tiempo en la producción del registro.- Una vez que se ha introducido a la computadora la información, ésta procesa rápidamente todos los datos que se le han dado y una vez hecho ésto, estará en condiciones de emitir todos los registros necesarios rápidamente.

La información se produciría de manera uniforme, perfectamente legible; sin necesidad de escribirlo a máquina, ya que dichos informes saldrían en diseños de acuerdo a cada necesidad.

b) Exactitud en los cálculos.- Como ya se sabe, estos circuitos electrónicos están diseñados para realizar labores aritméticas y de cálculo; por lo que tendremos la seguridad de que aritméticamente todos nuestros registros y cálculos serán correctos.

c) Oportunidad en los Registros.- Una vez que se proporciona el último dato para el registro y es operado, la computadora nos podrá obtener la información necesaria de sus archivos de memoria y no habrá que trabajar separadamente para obtenerla.

d) Simultaneidad.- Se puede estar pasando información simultánea, esto quiere decir que no solo realiza una función; sino que puede realizar varias a la vez.

Así mismo, al término del registro se podrá obtener informes simultáneamente, siempre y cuando se cuente con terminales suficientes de impresión y registro.

Facilita las Comparaciones.- De acuerdo con los programas y diseño de sistemas, la computadora podrá obtener informes comparativos que pueden ser por períodos del real contra el presupuesto.

Esto se puede realizar, ya que la codificación es uniforme y además se pueden tener diferencias, variaciones, coeficiente en porcentaje, (tal y como se muestra en la página No. 105, del caso práctico).

Facilita el Control.- Por la uniformidad de la emisión de registros, se pueden leer fácilmente, además de centralizar el registro nos da la seguridad de que ha sido debidamente operado.

Por ejemplo: Este Sistema de Contabilidad que es computarizado por medio de un equipo de cómputo no permite la introducción de ningún registro en una cuenta que no está dada de alta en el archivo maestro; este archivo maestro es un almacén en el cual están ubicadas todos los números de cuentas que pueden ser afectadas dentro del sistema, por lo tanto, este archivo maestro se le tiene que dar mantenimiento mediante altas; bajas y cambios de cuentas; ya que si se afecta un número de cuenta que por error se capturó mal; entonces hay la seguridad de que no lo va a aceptar por que este sistema no le permite a la capturista seguir adelante con la póliza, si ésta antes no ha sido corregida. O sea como dice en el inciso anterior (F) existe la seguridad de que todo registro va a ser debidamente operado.

Sumariza datos.- Otra de las ventajas que considero muy importante es que sumariza todos los datos y registros de un período, estas sumarizaciones pueden ser de detalle para poder analizar todas las diferentes operaciones que realizó la Empresa, o pueden ser reportes condenzados, los cuales sirven para poder tomar una decisión, tal es el caso del Balance General y el Estado de resultados.

Ahora bien, ya que he mencionado algunas de sus ventajas cabe también mencionar

desventajas, que aunque son pocas, y meramente de carácter económico, básicamente son tres sus desventajas, y son las siguientes;

Mayor costo de adquisición:

Por su complejidad y avanzada tecnología estos equipos resultan demasiado caros para solo aquellas empresas, que son fuertes económicamente, están en pocas posibilidades de adquirirlas, aunque en la actualidad existen servicios de renta de equipo de cómputo y esto resulta más barato, pero estaríamos sujetos a todas las modificaciones que nos hiciera el arrendador del equipo de cómputo.

Se requiere personal especializado:

Del personal que interviene en el desarrollo de un Sistema de Contabilidad por medio de un Equipo de Cómputo, son personas que deben conocer Lenguajes Electrónicos (cobol; R P G; FORTRAN; etc.), para poder elaborar los programas de registro y obtención de información y dicho personal por ser especializado suelen tener sueldos muy altos.

Además para el mantenimiento del Equipo de Cómputo, también se necesita de gente especializada como son: Ingenieros en Electrónica y también suelen cobrar sueldos altos.

Instalaciones especiales:

La mayoría de estos aparatos necesitan de ciertas instalaciones especiales, que pueden ser muy costosas, ya que casi todas necesitan temperaturas constantes, ventilación adecuada, etc., por lo tanto, es necesario comprar equipos de climatización artificial y deben estar en oficinas muy acondicionadas.

C A P I T U L O IV.

LOS REPORTE O INFORMES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

En tiempos pasados, cuando las Empresas que operaban eran pequeñas, éstas permitían que el personal ejecutivo estuviera enterado de todos los aspectos que giraban alrededor de la misma, ya que sus actividades eran pocas.

Pero debido al crecimiento de las Empresas, ha provocado que los directivos caigan en un aislamiento que les impide estar enterados de lo que sucede --- alrededor; y por tal motivo, el estudio de la comunicación dentro de la administración moderna de las Empresas ha tenido una gran repercusión.

La comunicación desde el punto de vista administrativo, se considera como un medio del cual se vale la dirección de la Empresa para poder estar enterada de lo que ocurre dentro de la misma y así poder satisfacer sus objetivos.

Siendo la información una de las formas de la comunicación, ya sea verbal ó escrita, ésta debe ser utilizada en las Empresas, como un elemento vital --- particularmente para los directivos y sus subordinados.

Contabilidad por Areas de Responsabilidad sin información adecuada y -----
oportuna, no nos servirá para nada.

Por eso, que es tan importante éste elemento que algunos contadores sostie
en que aunque haya registros y si no hay información, no puede haber control
por lo tanto, el Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad nos sir
e primordialmente para informar lógica, ordenada y oportunamente sobre las -
operaciones, en los distintos niveles de operación de la Empresa y así poder
tomar las decisiones más adecuadas; en tales casos la información que propor
cione la Contabilidad, será un elemento útil para poder sustentar tales deci
siones.

En los negocios actuales, el administrador rara vez puede observar directamen
te el desarrollo de las actividades cotidianas y por ésta razón, nace el pro
blema de la necesidad de información. Todo lo que el administrador sabe del
negocio y del medio ambiente en que éste opera, lo conoce a través del Siste
ma de Información que se ha establecido en la Empresa.

Como no es posible que un Administrador o Gerente estudie todos y cada uno -
de los informes de Responsabilidad, por esta razón se ha delegado ciertas --
autoridades y responsabilidades sobre las demás Gerencias o Areas; con la --
finalidad de que estos responsables sea cual fuere su nivel puedan informar-
sobre ciertos hechos, ya que deben estar capacitados para comentar variacio
nes y tomar decisiones en los asuntos que estan bajo su mando o responsabi
lidad.

Vale la pena hacer incapie que en este Sistema una falla en cierto nivel ---
repercute en el inmediato superior.

En la actualidad, se aplica por entero a liberar a los ejecutivos de la pesa
da carga de los detalles, mirando porque sus actividades sean mas de direcci
ón que de ejecución y no como se tenía antes la vieja idea que los Ejecutivos

principales debían de estar enterados de todos los problemas de su Compañía y vigilar estrechamente el trabajo de sus Subordinados.

Ahora se acepta que estos ejecutivos necesitan aprovechar al máximo su tiempo y prestar mayor atención; solo a aquellos asuntos importantes, los cuales son bases de nuevos planes e ideas.

Hoy en día este ejecutivo se ve ajeno por completo a las rutinas y entregado a lo que le es propio de su labor que es el tomar decisiones, y para esto --- necesita de una buena y oportuna información.

La comunicación por Areas de Responsabilidad, es un elemento muy importante - en el procedimiento que nos ocupa.

Se considera que el Término Comunicación, en lugar de información, es más --- adecuado para la Contabilidad por Areas ya que ésta no sólo proporciona la -- información con objeto de que los ejecutivos a cargo de un Area de Responsabi- lidad, conozcan su actuación en un periodo determinado; sino que también ayu- da a que éstos ejecutivos, actúen positivamente en la reducción de costos y - gastos. En otras palabras, la Comunicación pone en movimiento e inyecta dina-- mismo a los ejecutivos responsables de las Areas, a través de la información - que proporciona.

El éxito de todo organismo, depende de cuan satisfactoria es la comunicación, de cuan oportuna y exacta es la información con que se cuenta dentro de ella- y cómo las decisiones no pueden esperar, es preferible que la información sea oportuna más que exacta y no tardía, aunque abrumadora en datos, es por esto- que a mejor información siempre le correspondera mayor control.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, ha aportado algo muy impor-- tante a la administración, y ésto es, que ha sabido sembrar en la conciencia- de cada empleado, un conocimiento mejor de la importancia de su labor, y ésto lo ha logrado a través de la motivación humana.

Antes de éstos reportes, los empleados no se imaginaban que su actuación ----

podría merecer algún reporte periódico.

Ahora que los diferentes Centros de Responsabilidad han cubierto toda la Empresa, cualquier Jefe de Area tiene un supervisor o Jefe Inmediato al cual -- tiene que informar acerca de sus actividades, y de las actuaciones de las personas que dependen de él. Es claro que a las dos personas les interesa rendir buenos resultados, a uno por razón de su Subordinación y al otro porque tiene a su vez otro Jefe Superior Jerárquico, el cual finalmente le rinde informes a la Gerencia General. Por tal motivo todos deben observar los presupuestos que ellos mismos han ayudado a fijar junto con el comité presupuestario.

1.- DEFINICION:

Un informe de responsabilidad, según el C.P. Francisco Perea, nos dice que es el Resultado de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad; y son la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades de Organización que --- existen dentro de la Empresa y gracias a ésta vía, cada responsable está ---- periódicamente enterado de su actuación.

Los informes de Responsabilidad, nos ayudan, no solamente a saber quien es el responsable, sino además que es lo que está ocurriendo, posibilitando de ésta manera seguir las pistas a las Areas-problema, hasta encontrar las fallas, de ser posible hasta el nivel más bajo; y determinar cual es la acción correctiva; gracias a éstos informes, se pueden estudiar las desviaciones -- presupuestarias pudiendo llegar hasta el empleado de infima categoría y ser interrogado acerca de éstas desviaciones por ineficiencias, o bien pueden -- ser elogiados en virtud a su acertado rendimiento.

.- CARACTERISTICAS.

Los informes de responsabilidad, adoptan y ofrecen las ventajas de una comunicación Vertical-Ascendente-Evaluativa, consistente con el funcionamiento técnico de la pirámide presupuestal. Es decir se establece la comunicación de abajo hacia arriba y exige un clima de máxima libertad de expresión e iniciativa como condiciones para que se genere y fluya la comunicación en éste sentido.

Las características de los informes son las siguientes:

- a) Ayudan a conocer las aptitudes y actitudes reinantes, ya que la información fluye de abajo hacia arriba.
- b) Con lo anterior, se hace fácil saber en qué grado la comunicación descendente original ha sido comprendida y aceptada.
- c) Estimula una mayor participación individual en las operaciones del Organismo, ya que un nivel o Area siempre está en contacto con otros dos, el inferior del cual recibe información y el superior al cual le envía información.
- d) Ayuda a resolver problemas de diversa índole, antes de que repercutan -- hacia niveles más altos, o sea antes de que lleguen a su punto crítico.

Para que un sistema de información sea eficaz, necesita reunir los siguientes requisitos o elementos:

Oportunidad.- Los directivos y funcionarios, necesitan conocer los hechos y las situaciones oportunamente, más vale un informe al 80% pulido y presentado a tiempo, que un informe totalmente completo y analizado, presentado después de que fué necesario para tomar una decisión.

actitud.- Este es otro requisito para un buen informe, aunque el punto ----
terior dice que más vale un informe oportuno que exacto, no se debe subestimar
la exactitud de ninguna manera; ya que las decisiones deben basarse en --
la información exacta.

ncillez.- La información debe ser sencilla y fácil de entenderla, ya que --
tos informes en algunas ocasiones van a pasar por personas que no son contado
s, y que en ocasiones, no están familiarizadas con el manejo de los números,
ra un directivo tiene poco valor una información voluminosa puesto que es -
cobable que los propios datos de más importancia estén confusos, debido al
lúmen de información de menor importancia.

ara.- Los informes deben presentarse en un lenguaje entendible para quien -
ciliza la información, el individuo no acostumbrado a una terminología técni
a, no prestará toda la atención a un informe, aunque éste esté presentado -
n términos técnicamente correctos. En cambio, sí lo entenderá si se le pre--
enta en un lenguaje práctico al cual esté acostumbrado a emplear.

base de Medida.- Para hacer más efectiva una responsabilidad y el informe, es
onveniente presentar los datos comparados con la base que sirva de referen--
ia y ésta puede ser: presupuestos, proporción de territorio que debe cubrir--
e (en caso de ventas), plazo de cumplimiento, etc., que habrán sido las --
etas que nos hemos fijado y con cuya comparación estaremos en posibilidad de
eterminar su cumplimiento o incumplimiento.

análisis de Variaciones.- Es la interpretación de las cifras con respecto a -
la base de medida y proporciona conclusiones de las causas, tanto de fallas -
como aciertos.

3.- OBJETIVOS:

Los reportes de Responsabilidad, tienen como objetivos principales dentro de la organización, los siguientes: (1)

- a) Informar a los Administradores, Gerentes, Jefes de Departamento, y en sí a todos los responsables de las Areas existentes dentro de la Empresa, - del grado de efectividad con que se han logrado reducir los costos y --- gastos mediante el reporte de las desviaciones ocurridas.
- b) Reportar sólo las desviaciones más significativas, en función del Area - de Origen y de la Responsabilidad Individual, acompañadas de comentarios interpretativos, a efecto de que se tomen las acciones correctivas que - se crean pertinentes.
- c) Notificar a la autoridad superior del organismo (en éste caso, el ----- Gerente General) de la desviación sumaria respecto de los planes traza-- dos, desviación que, en última instancia es de su personal mérito o res-- ponsabilidad.
- d) Ponderar la exactitud de los presupuestos, propiciando que se defina, si éstos requieren ajustes o no, mediante la comparación entre el Real con-- tra el Presupuesto.

(1) Sanabria Guzmán Adriana; la Contabilidad por Areas de Responsabilidad; Serie: Estudios No. 5 de Dirección General de Presupuestos por Programa U.N.A.M. Ciudad Universitaria 1978.

- e) Observar el funcionamiento de control Presupuestario.
- f) Facilitar la preparación de los presupuestos para periodos subsecuentes.
- g) Ejercer presión sobre Renglones de costos y gastos que antes se hayan -- descuidado.

Finalmente, una vez elaborados y distribuidos los informes de Responsabilidad, empieza la parte más importante de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, pues es aquí, donde se reúnen los integrantes del comité de ---- presupuestos para analizar las desviaciones y comentarlas con el mismo responsable de Area que las originó; es aquí donde los responsables van a ---- actuar positivamente en la organización, ya que además de crear una conciencia administrativa en estos, tratarán de reducir al máximo posible sus ---- costos y gastos.

Los Ejecutivos conocerán quizás por primera vez los resultados de su actuación y lo que es más importante, contarán con un elemento cuya adecuada utilización les proporcionará las bases para dirigir sus esfuerzos a la ----- corrección de las desviaciones.

4.- ASPECTOS IMPORTANTES SOBRE LOS INFORMES.

Así, como hice mención en el Capítulo II, acerca de que los informes de Responsabilidad son un buen instrumento de motivación, toca al respecto ahondar más sobre estos informes.

En estas páginas, trataré de explicarles como un intercambio de ideas entre los niveles de autoridad de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es capaz de conducir a una utilización más productiva, a través de los informes de actuación.

Dichos reportes de Responsabilidad; algunos integrantes de la Empresa los --- podrán considerar como policías de la administración, ya que por medio de - ellos se les podrá estar checando todas sus actividades, pero si lo vemos -- desde el punto de vista positivo, gracias a su motivación podemos hacer ver- a estas personas, las ventajas que nos ofrecen como buen arte de las Relacio- nes Humanas.

El intercambio de ideas entre Jefes y Empleados, ante las desviaciones presu- puestarias que arrojan los informes de responsabilidad, si estas son por ine- ficiencia, estas pláticas su proposito seña el establecer acuerdos para que- estas desviaciones sean favorables, es conveniente hacerle un reconocimiento al responsable de esa Area y así poder motivar a los demás responsables.

Por está razón, es conveniente dedicar habitualmente cierto tiempo a discu- tir y comentar abiertamente asuntos de trabajo con los responsables de Areas porque es así como se les entrena en la resolución de diversos problemas, de- manera que sepan, que hacer cuando éstos lleguen a surgir.

En tales pláticas lo primero que debe tenerse en mente es no mostrar sorpre- sa por lo que digan los empleados responsables, y escuchar las ideas de los- demás con respeto e interés, por está sola razón las conversaciones son ---- constructivas.

Más vale emplear cierto tiempo en enseñar, que hacer, como pensar y consecuen- temente como desarrollar una política de abatimiento de costos y gastos; y - no desesperarse por una desviación presupuestaria, aplicando rígidas medidas correctivas y llegar al grado de despedir al elemento que parece ser inefi- ciente.

Por otra parte puede estar errado aquel que debiera tener la razón, en tal - caso, lo mejor que puede hacer el ejecutivo es reconocer sus errores y así -

conservar el respeto de las personas con quien trata, tal como quedó acentuado en páginas anteriores al tratar el punto de la importancia de la motivación humana en un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

En los periodos más tempranos de los informes de Responsabilidad; cuando apenas se está formando el comité presupuestario, los responsables son llamados para colaborar en dicho comité; responsabilizándose de los propios presupuestos que ellos mismos se han asignado; en tal virtud, no es de extrañar que esos últimos cuando se desvían injustificadamente de alguna disposición (partida presupuestaria) estén dispuestos a recibir de buen agrado las reprimendas si las hay, porque ellos mismos han intervenido en la implantación de las reglas del juego; lo mejor es que no existan castigos, toda vez que ello sea posible debe emplearse la tolerancia; en todo caso, es necesario esforzarse en comprender la causa de esas diferencias sobre el presupuesto; porque al final de cuentas, éste pudo haber sido elaborado con demasiada ambición y optimismo, por lo contrario, en tanto que el presupuesto esté correcto, éste es utilizable como argumento para persuadir al responsable de que es necesario corregir estas desviaciones.

Existen varios Tipos o Clases de Reportes; y éstos pueden ser:

- Reportes de Producción de alguna máquina
- Reportes de Consumo de alguna máquina
- Reportes de Gastos de algún departamento
- Reportes de Gastos de una Area
- Reportes de Gastos a cierto nivel
- Reportes de Compras
- Etc.

En las últimas páginas del caso práctico, estoy ejemplificando algunos de estos reportes.

Dichos reportes también pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o -- anuales, según las necesidades de información de la Empresa, pero todos estos reportes o Informes tienen un fin común y éste es, que nos sirven para tomar una decisión.

Debe tenerse presente que un sistema contable no se registra y opera tan solo para cumplir con la información que debe darse a las altas esferas de la planeación y el control, si no también para quienes son responsables de realizar cada una de las actividades dentro de una organización.

En un sistema descentralizado, como es el cálculo de costos, se hace lo más cerca posible del suceso, la información de resultados básica tiene que viajar hasta un lugar próximo a ese suceso, donde se analizará y posteriormente se remitirá, en forma concentrada, a niveles más altos para otro tipo de --- análisis.

De esta forma la información básica, irá subiendo por la pirámide institucional hasta llegar a los niveles más altos.

De lo anterior, se resume que a nivel más bajo, toca mayor detalle y que a nivel más alto le toma mayor resúmen. Como en una pirámide, abajo se requiere mayor número de bloques de material que arriba.

Uno de los métodos estructurales para integrar la Comunicación Escrita es el de MARSHALL MCLUHAN. En este método primero, se identifica al objeto o situación sobre la que se va a escribir, una vez ubicado el objeto, identificado y delimitado para que no existan posibilidades de equívocos o distorsiones, -- el objeto se " refiere a ", esto es, se le asignan las posibles relaciones que pueda tener con otro objeto u objetivos, situación o situaciones, hechos o circunstancias, " identificado el objeto " y " referido a ", se procede a fundamentar la tésis, posición, postura o planteamiento central, unidos ---- entre sí, argumentos, juicios e ideas.

terminada la estructuración del planteamiento o tesis, se pasa a elaborar las conclusiones.

Como consecuencia el método estructural de la comunicación según McLuhan, son las siguientes fases:

- a) Identificación
- b) Referido a
- c) Estructuración de la Tesis o Planteamiento y
- d) Conclusiones

El desarrollo de un tema, implica la búsqueda de las ideas, la ordenación de las mismas y la forma de expresión de estas ideas, finalmente debe tener una visión crítica para corregir, redondear expresiones y hacerlas más claras o reducir aquellas partes que resulten insustanciales. Podemos decir que no hay informes escritos que cumpla con sus propósitos sin que antes no haya sido objeto de tachaduras y enmendaduras.

Lo importante en la comunicación escrita, es que solo tiene éxito, en función del grado en que los significados asignados o las palabras y otros símbolos coincidan en las mentes del emisor y el receptor, es decir tanto este como aquel deben asignar un significado o interpretación común al mensaje.

El comunicado escrito puede transmitir, tanto decisiones de alto nivel como ordenamientos concretos sobre procedimientos operacionales, o noticias e inquietudes que provienen de los subordinados.

Los informes son comunicados cuyo contexto puede variar desde la presentación más simple, hasta aquella que cubra todos los requisitos formales que en alguna medida tienen el propósito de ayudar a las personas a comprender el

ambiente de la institución, a la cual se encuentran incorporados, o guardan relaciones con esta. Igualmente son el material que ayuda a los funcionarios que tienen facultades para tomar decisiones, sirviendo de base en la determinación de las propias decisiones.

Todo informe y generalizando todo comunicado escrito, debe partir de la definición del problema, esto es, una expresión clara y breve del problema o del tema al cual se referirá el informe.

El Lic. Sergio Flores de Gortari, en su libro "Hacia la Comunicación Administrativa Integral", nos dice: que los manuales y textos sobre redacción de informes coinciden en recomendar que es necesario también, dentro de esta fase inicial de planeación del informe, examinar las fuentes de información de que disponemos y el grado de dificultad, para allegarnos de datos de las diferentes fuentes, incluyendo desde luego nuestras experiencias --- personales y ajenas, particularmente de los compañeros de trabajo.

Es indispensable también, seleccionar los procedimientos de investigación que se van a adoptar, ya que se trate de investigación bibliográfica, por -- encuestas, por observaciones y experimentación, y otras, en cuyo caso deberán tomarse las providencias necesarias para desarrollar en forma técnica -- la investigación..

Cuando el redactor de un informe empieza a desenvolverse en esta actividad -- frecuentemente trata de defender la decisión que anota en el informe, y que considera la más conveniente para resolver una determinada situación. Pero -- también es frecuente que los jefes o funcionarios a quienes se dirige el -- informe, se muestren renuentes a aceptar o considerar posiciones apoyadas -- con argumentos subjetivos. Los autores de informes con experiencia, actúan de otra manera y procuran presentar un informe objetivo jerarquizando ---- lógicamente las soluciones.

El éxito de un informe descansa, en buena parte en el planteamiento preliminar de su estructura, en hacer un esbozo sobre su contenido, tanto más detallado, cuanto la extensión del texto deba ser mayor por la naturaleza del tema al cual se refiera; cuando se trata de un informe breve, el bosquejo apenas si debe considerar las partes principales.

En consecuencia, de lo anterior se concluye que redactar un informe supone:

- a) Que hagamos una planeación del informe
- b) Que desechemos las improvisaciones y
- c) Que hagamos un esquema o borrador del informe antes de pasar a la redacción.

Para finalizar este capítulo, citaré algunas recomendaciones que sugiere -- S.Flores de Gortari, para la elaboración de un informe:

- a) Organización del informe, está relacionada con las actitudes que presumiblemente asumirá el destinatario del comunicado, de tal manera que la mejor disposición de las partes será aquella que coincida con las decisiones que se hallan en la mente del propio jefe destinatario.
- b) Selección del lugar en que se hara aparecer la información más importante. Los expertos y la experiencia aconsejan que la parte final es la -- más adecuada para presentar el fondo de la información y para poner de relieve, en todo caso, alguna idea o aportación porque estas pueden ir precedidas de toda una argumentación que nos conduzca hasta esos puntos.
- c) En los informes de calidad, resulta adecuado utilizar una recapitulación inicial, en la cual en forma condensada se hace una reseña de todo el -- informe, destacando sus aspectos fundamentales.

- d) Suele incluirse también un prólogo, sobre todo en informes extensos en el que una persona que no sea el autor, da una opinión sobre el contenido del informe.
- d) La introducción o prefacio, lo formula el autor y éste ubica al lector de lo que es el contenido del informe, pero a grandes rasgos y detalles.
- f) Reconocimientos, cuando otras personas han intervenido en la preparación del informe, es de justicia y de cortesía elemental hacer mención de esta circunstancia.
- g) A continuación, aparece el contenido del informe y sus diferentes partes. Desde luego, que uno de los métodos usuales descansa en el desarrollo lógico, iniciando los aspectos del problema, de los menos importantes a los más trascendentes; o bien en sentido inverso, planteando en primer lugar, el punto más importante para descender hasta factores de segundo o tercer orden.
- h) Todo informe debe tener conclusiones y estas al final del informe son ventajosas; cuando se espera que los receptores van a presentar resistencias, y es necesario llevarlos por un proceso lógico hasta dichas conclusiones y obtener así su convencimiento.
- i) En los informes importantes figuran también recomendaciones fundadas en las conclusiones. Cuando un autor de informes apunta recomendaciones, se está haciendo partícipe de la responsabilidad de la solución del problema, por lo cual muchas personas tratan de evitar la cuestión: pero en una organización debidamente integrada; en la que cada uno de sus miembros se siente parte de la misma y sabe que, junto con los demás, está aplicando sus esfuerzos para alcanzar metas comunes.
- j) La localización de los temas, y una idea aproximada del contenido de --

éstos se obtienen a través del índice, el cual nos proporciona el número de la página específica donde se inicia o encuentra la exposición de un asunto, o una representación gráfica.

C A P I T U L O V
C A S O P R A C T I C O

1.- ESTUDIO PREVIO A LA IMPLANTACION

Para poder lograr una mejor comprensión de todo lo que traté de explicarles en el transcurso y desarrollo de este Seminario de Investigación, consideré necesario este caso práctico que a continuación les detallo, y explico como fué implantado un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad en una Industria de Transformación.

Como el primero de los pasos es el estudio previo a la implantación, les daré a conocer cual fué el origen de la Compañía y cual es el principal giro de ésta.

La Compañía sujeta al proyecto, es una Industria que se dedica a la elaboración de varios tipos de papel como son:

Papel Sanitario, Servilletas, Papel China, Parafinados, Papel Seguridad para Cheques, Papel Crepé, Cartulinas, y otros tipos de papel para oficinas.

La Compañía fue establecida desde hace más de 75 años y cuenta con tres Plantas que son las siguientes:

Fábrica A

Fábrica B

Fábrica C

De las cuales una de ellas (Fábrica C) abastece de Materias Primas a las ---
otras dos; ya que su giro principal de ésta es la elaboración de Celulosa a --
través de la Leña.

Para poder conocer las Operaciones de la Empresa se llevó a cabo un estudio --
exhaustivo del tratamiento contable tradicional y se determinaron las siguien-
tes diferencias en comparación con el Sistema de Contabilidad Por Areas de ---
Responsabilidad:

CONTABILIDAD TRADICIONAL	CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
<p>1.- El Catálogo de Cuentas está limitado en su capacidad, ya que cuenta solo con siete dígitos distribuidos de la --- siguiente manera:</p> <p>2 Para cuenta de mayor</p> <p>2 Para Sub-cuenta, y</p> <p>3 Para Sub-subcuenta o ---- Departamento</p>	<p>1.- En Esté Sistema se ----- Implantaría un Catálogo -- con Cuentas con capacidad de 15 dígitos distribuido en 7 niveles y estructurado de acuerdo a los ----- diferentes departamentos, Areas y Secciones que forman el Organigrama de la - Empresa.</p>

2.- En cuanto al Estudio que se hizo de los manuales de ---- operación se determinó que - existe una carencia de ellos, ya que solo cuenta con ----- instructivos inoperantes que se ajustan al Sistema Actual.

3.- Al hacer el estudio de la -- Aplicación Contable de los - Gastos de Venta y Administración; la Compañía prorratea- entre las tres Piantas estos Gastos con porcentajes ----- pre-establecidos desde hace- mucho tiempo y que normalmente no corresponden a los que origina cada una de las Plantas.

2.- Se establecerían manuales de Organización y procedimientos en forma precisa- y detallada; además se -- establecerían nuevas políticas de la Empresa.

3.- En éste Sistema, éstos -- Gastos se registran por - Area, Departamento o ---- Sección que los origina y ésto nos permite:

- a) Determinación de utilidad real de Operación- por cada una de las -- Plantas.
- b) Control detallado por- Planta de estos tipos- de Gastos.
- c) Y conocer el importe - de los Gastos de Servicios Cooperativos o - Administrativos (que- son aquellos que no se relacionan directamente con la operación de la Planta).

.- En la actualidad en cuanto a la aplicación de costos y -- gastos indirectos, todas las erogaciones las contabilizan en un determinado centro, -- como son:

Parafinadoras

Cortadores

Servilleteras

Bobinadoras

y que abarcan en una forma - global a todas las máquinas- parafinadoras; todos los cor- tadores; todas las serville- teras, etc. o sea que no hay gasto específico por máquina.

4.- Y con el nuevo proyecto - sí se puede hacer la ---- separación por cada una - de las máquinas, ya que - su capacidad en el catálo go es mucho mayor y ésta- separación, quedaría de - la siguiente forma:

Parafinadora 1

Parafinadora 2

Parafinadora 3

Cortador 1

Cortador 2

Cortador 3

Servilletera 1

Servilletera 2

Servilletera 3

:

·
Etcétera

Y así poder cotrolar cada una de las máquinas y --- poder determinar si una - máquina es rentable o no- lo es, en comparación con otra de su misma especie.

5.- En el Sistema Actual, no se cuenta con un sistema presupuestal integrado.

6.- En cuanto a la obtención de información financiera, las formulaciones de Estados Financieros como son:
Balance General y Estados de resultados se elaboran en forma manual.

5.- Con éste Sistema se obtienen las siguientes ventajas:

- a) Implantación de un Sistema presupuestal-integrado.
- b) Implantación de un adecuado control por Areas de Responsabilidad.
- c) Obtención de información de variaciones año actual Vs. presupuestos.
- d) Flexibilidad y Oportunidad en la elaboración de Información de proyecciones.
- e) Obtención de proyecciones consolidadas.

6.- Toda la información financiera como son, análisis, comparaciones y desviaciones, así como también los Estados Financieros se obtendrían en forma automática e inmediata, por medio de

programas u órdenes de trabajo que se le dieran a la computadora.

En lo que se refiere al Estado de Resultados; -- este Sistema nos lo ---- proporciona por cada una de las Plantas y un Estado de Resultados consolidado por el total de las tres Plantas.

Si, como hago mención en el primer capítulo, de que para poder tomar una decisión acertada, se requiere de información relativa a cada una de las alternativas, entre las cuales se puede elegir la mas conveniente.

Si pues, les doy a conocer las diferentes alternativas que se tomaron para poder llegar a la decisión de cambiar al Sistema de Contabilidad Tradicional por el de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Uno de los principales Objetivos de nuestra Area de Finanzas; es proporcionar información veráz y oportuna para la toma de decisiones, lo cual no se ha logrado, debido a la utilización actual de procedimientos y Sistema de Contabilidad obsoletos, tal y como se hicieron los estudios y comparaciones en páginas anteriores y por consecuencia no existe una integración de los demás sistemas con el de Contabilidad, por tal motivo, presentamos a consideración de ustedes el siguiente estudio para cambio en el Sistema Contable.

Debido al crecimiento y expansión de la Empresa, es imprescindible la implantación de un Sistema Integral de Contabilidad por Areas de Responsabilidad ----

proyecto SICAR) con éste Proyecto se ha tomado en cuenta la importancia de la integración de Sistemas y Realización de divisiones por Areas de Responsabilidad, logrando así entre otros los siguientes beneficios:

Retroalimentación de Sistemas

Identificación de Gastos por Area, Departamento y Sección que los erogue.

Implantación de un Sistema Presupuestal.

Información precisa y oportuna por cada Area Responsable.

Considerando lo anterior, se han estudiado entre otras, las siguientes Alternativas para poder tomar la decisión más acertada.

1.- Modificar el Sistema Actual

2.- Elaborar en la Empresa un nuevo Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad y con personal de la misma Compañía.

3.- Adquisición de una Paquete de Contabilidad.

Comentarios sobre estas Alternativas:

1.- Modificar el Sistema Actual.- Se considera que no es conveniente, ya que el costo y el tiempo a invertir no corresponden a los Beneficios a obtener, conviriéndose en un remiendo al Sistema Actual al carecer de funcionalidad por no lograr la integración que se requiere.

2.- Elaborar en la Empresa un Nuevo Sistema.- El hacer un programa totalmente nuevo con elementos de la Empresa, es una mejor alternativa, sólo que éste trabajo representa demasiado tiempo, tanto en programación, como en pruebas de acuerdo a las necesidades del proyecto, Además se debe tener presente la falta de recursos de Centro de Datos, lo que representaría retrasos de consideración, lo cual no es conveniente en ningún aspecto.

3.- Adquisición de un Paquete de Contabilidad.- Esta alternativa obviamente es la más práctica y definitivamente se considera la más conveniente, ya que pro-

proporciona una total seguridad por haber sido probado y comprobada su funcionalidad por completo, ésto lo afirmamos, ya que se hicieron investigaciones en varias Empresas que llevan este Sistema y su funcionalidad es perfecta.

Al tomar esta determinación se evita la inversión de tiempo en lo que se refiere a programación y pruebas, tiempo que debe dedicarse al estudio e implantación de Areas de Responsabilidad.

De acuerdo a esta última alternativa, se han hecho las siguientes investigaciones correspondientes, obteniendo la información y demostración de paquetes de las siguientes Empresas del ramo.

- 1.- I B M de México, S.A.
- 2.- Analistas y Sistemas de México, S.A.
- 3.- Consoft Internacional, S.A.

Comentarios sobre éstos Paquetes:

1.- I B M de México, S.A. .- El Paquete que ofrece no cubre las necesidades de la Empresa por ser carente de aspectos técnicos y emitir información que no difiere en mucho de lo que se tiene actualmente. El costo del Paquete en sí, es realmente bajo, pero se incrementa considerablemente con la capacitación de cada uno de los usuarios y más aún con la implantación de programas adicionales.

2.- Análistas y Sistemas de México, S.A..- El contenido de éste Paquete es muy semejante al anterior por lo que no es conveniente su adquisición, ya que son Paquetes Comerciales diseñados para Empresas de magnitud no considerable y su costo no corresponde a su contenido.

3.- Consoft Internacional, S.A. .- Esta Empresa ofrece un Paquete muy atractivo, ya que no está limitado ni en capacidad, ni en aspectos técnicos, por emitir una serie de información muy versátiles, entre otras las siguientes:

-) Capacidad en el Código de Cuenta; lo cual no limita las necesidades de la Empresa.
-) Emisión de Estados Financieros en diversos periodos y en corto tiempo.
-) Información adecuada al Proyecto, por Areas de Responsabilidad en todo momento.
-) Capacidad Comparativa a cinco años y contra presupuesto.
-) Consolidación de información.

Por sus características y capacidad, este Paquete es el que se requiere para cubrir las necesidades actuales y a futuro de la Empresa ya que reúne los requisitos del Proyecto SICAR.

La diferencia del costo de éste Paquete en comparación con los mencionados anteriormente es considerable, no obstante los beneficios que se pueden obtener con su utilización supera a cualquiera de ellos, reflejandose en resultados positivos a menor plazo.

2.- ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

El siguiente paso es llevar a cabo la reestructura del Organigrama de la Empresa para poder determinar responsabilidades de acuerdo al Organigrama.

Y ésto lo pude lograr por medio de pláticas y comentarios que tuve con los responsables, logrando así establecer Areas de Responsabilidad y Niveles de Operación, como a continuación se indica.

DIRECCION GENERAL
G 010

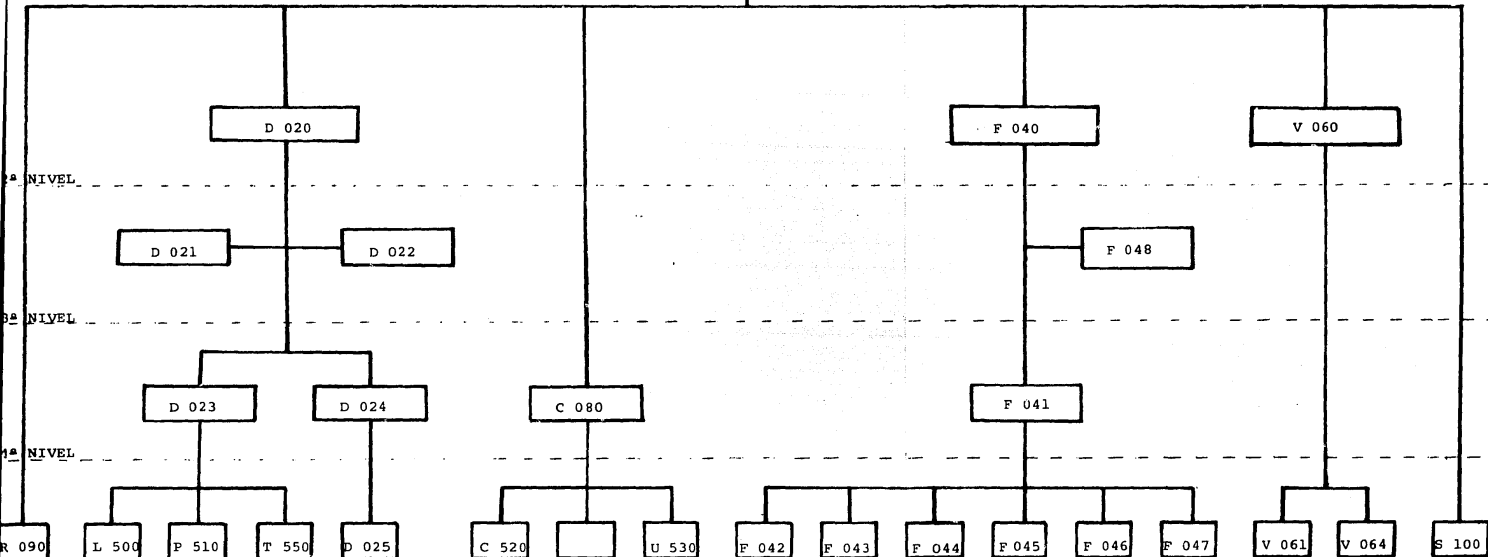
4^a NIVEL

3^a NIVEL

2^a NIVEL

1^a NIVEL

5^a NIVEL



- CATALOGO DE CODIGOS Y CENTROS DE RESPONSABILIDAD.

La vez que se ha reestructurado el Organigrama de la Empresa, se procede a --
 asignarle a cada uno de éstos Departamentos una clave.

también deberá asignarse quién será la persona responsable que reporte infor--
 mación al Jefe Inmediato Superior en cada uno de éstos Departamentos, y ésta -
 persona puede ser el Jefe de Departamento, ya que es la persona que conoce más
 el trabajo que se desarrolla en dicho Departamento.

En éste caso práctico, no consideré necesario mencionar el nombre del responsa--
 ble para evitar problemas con la Empresa.

Así es como surge el Catálogo de Códigos y Centros de Responsabilidad que a --
 continuación detallo;

CATALOGO DE CODIGOS DE RESPONSABILIDAD

<u>CODIGO</u>	<u>CENTRO DE RESPONSABILIDAD</u>
G 010	Dirección General
D 020	Dirección División Papel
D 021	Gcia.de Planeación e Ing.Ind.
D 022	Gcia.Control de Calidad
D 023	Sub-Dir.de Op. Div. Papel.
D 024	Sub-Dir.de Proy. e Ing.
D 025	Gerencia de Abastecimientos
F 040	Dirección de Finanzas
F 041	Sub-Dirección de Finanzas
F 042	Contraloría General
F 043	Gcia.Impuestos y Seguros
F 044	Tesorería
F 045	Gcia.de Serv.Administrativos

<u>CODIGO</u>	<u>CENTRO DE RESPONSABILIDAD</u>
F 046	Gcia.Crédito y Cobranzas
F 047	Gcia.Control de Filiales
F 048	Auditoria Interna
V 060	Dirección de Comercialización
V 061	Gcia.Vtas.División Comercial
V 064	Gcia.Vtas.División Industrial
R 090	Gcia.de Relaciones Industriales
S 100	Gcia.Sist.y Proc.de Datos.
L 500	Gcia.de Fábrica Loreto
P 510	Gcia.de Fabrica Peña Pobre
C 520	Gcia.División Celulosa
C 080	Sub-Dir.División Celulosa
U 530	Gcia.Forestal y Desarrollo
T 550	Tlaxcala

Como se puede apreciar en el Organigrama, La Clave que le dimos a cada una de las Secciones que lo integran es Alfa-numérico; ya que por medio de la letra vamos a identificar todo lo que es una Area y el número nos va a permitir ---- saber cuantos son los departamentos que integran esa Area. Por ejemplo si ---- queremos saber cual es el monto de Gastos que originó el Departamento de ---- Crédito y Cobranzas, bastará con pedirle a la computadora por medio de programas que nos acumule todos los gastos de la F 046 ó si se quiere saber los de - Tesorería se le piden los de la F 044, pero si se requieren todos los Gastos - del Area de Finanzas, entonces se programa la Computadora para que acumule todos los gastos de los Centros que lleven la letra F, así como también si se -- requieren todos los Gastos del Area División papel; entonces se tendrá que --- programar para que acumule todos los centros que lleven la letra D.

lo que se refiere a lo que es, la codificación de documentos, ésto se facilita con los sellos que continuación se recomiendan.

EJEMPLOS DE SELLOS PARA CODIFICACION

DIRECCION GENERAL

01 | 510 | | G | 010

GERENCIA DE
ABASTECIMIENTOS

01 | 510 | | D | 025

DIRECCION DIVISION
PAPEL

01 | 510 | | D | 020

DIRECCION DE
COMERCIALIZACION

01 | 500 | | V | 060

DIRECCION DE
FINANZAS

01 | 510 | | F | 040

GERENCIA DE VENTAS
DIVISION COMERCIAL

01 | 500 | | V | 061

CONTRALORIA GENERAL

01 | 510 | | F | 042

GERENCIA DE VENTAS
DIVISION INDUSTRIAL

01 | 500 | | V | 064

TESORERIA

01 | 510 | | F | 044

GERENCIA DE
RELACIONES INDUSTRIALES

01 | 510 | | R | 090

AUDITORIA INTERNA

01 | 510 | | F | 048

GERENCIA DE SISTEMAS Y
PROCESAMIENTO DE DATOS

01 | 510 | | S | 100

Como se podrá observar en éstos sellos se dejan dos espacios en blanco en donde se pondrá con tinta el número de la Sub-cuenta según el tipo de Gasto que se esté erogando, y para ésta identificación de Sub-cuentas se tendrá que consultar el Catálogo de Sub-cuentas.

Así como se están dando algunos ejemplos de los sellos de Codificación de los Centros de Responsabilidad se pueden mandar hacer todos los sellos necesarios de todos los Centros de Responsabilidad y ser entregados a los responsables de cada Departamento acompañados de un instructivo para aplicación de Sub-cuentas y el mismo Catálogo de Sub-cuentas.

A.- CATALOGO DE CUENTAS DE MAYOR Y SUB-CUENTAS.

Para la elaboración de éstos Catálogos se siguió el orden del propio Balance General. Cabe hacer la aclaración de que éste Catálogo es sólo un Modelo basado en una Industria de Transformación; mismo que puede ser cambiado de acuerdo a las características y necesidades de cada Empresa.

CATALOGO GENERAL DE CUENTAS DE MAYOR Y CODIGOS DE GRUPO

I.- CUENTAS DE BALANCE

(1) ACTIVO (2) PASIVO (3) CAPITAL

<u>CODIGO DE GRUPO</u>	<u>NUMERO DE CUENTA</u>	<u>NOMBRE DE LA CUENTA</u>
A C	100	Cajas y Bancos
A C	110	Inversiones en Valores
A C	120	Documentos por Cobrar
A C	121	Clientes
A C	122	Deudores Diversos

<u>CODIGO DE GRUPO</u>	<u>NUMERO DE CUENTA</u>	<u>NOMBRE DE LA CUENTA</u>
A C	123	Anticipos de Servicios
A C	124	Anticipos de Materia Prima
A C	125	Anticipos de Maquinaria
A C	130	Almacén de Materia Prima
A C	131	Almacén de Refaciones y Materiales
A C	132	Almacén de Producción en Proceso
A C	133	Almacén de Productos Terminados
A C	134	Mercancías en Tránsito
A C	141	Intercompañías
A F	150	Terrenos
A F	151	Edificios y Construcciones
A F	152	Maquinaria
A F	153	Instalaciones y Equipo Auxiliar
A F	154	Equipo de Transporte
A F	155	Muebles y Enseres
A F	156	Maquinaria en Tránsito
A F	157	Proyectos
A F	158	Construcciones e Inst.en Proceso
A D	170	Depósitos en Garantía.
A D	171	Gastos Anticipados
A D	172	Gastos de Organización
A D	173	Patentes y Marcas.
A D	174	Impuestos Diferidos
A C	180	Est.para Ctas.de Cobro Dudoso
A F	181	Depn.Acum.de Edificios y Construcciones
A F	182	Depn.Acum.de Maquinaria.

<u>CODIGO DE GRUPO</u>	<u>NUMERO DE CUENTA</u>	<u>NOMBRE DE LA CUENTA</u>
A F	183	Depn.Acum.de Instalaciones y Equip.Aux.
A F	184	Depn.Acum.de Equipo de Transporte
A F	185	Depn.Acum.de Muebles y Enseres
A D	186	Amort.Acum.de Patentes y Marcas.
A D	187	Amort.Acum.de Gastos de Organización.
P C	200	Documentos por pagar a Bancos.
P C	210	Documentos por Pagar.
P C	211	Cuentas por Pagar
P C	220	Impuestos por Pagar
P C	221	Sueldos y Salarios por Pagar
P C	222	Acreedores Diversos
P C	223	Anticipos de Clientes
P C	230	Impuestos sobre la Renta.
P C	231	Participación de Utilidades
P C	232	Provisiones
P F	240	Doctos.por pagar a Bancos a largo plazo.
P F	250	Documentos por pagar a largo plazo.
P F	260	Reserva para Primas de Antigüedad
P D	270	Créditos Diferidos
C C	300	Capital Social
C C	310	Reservas de Capital
C C	320	Prima en Venta de Acciones
C C	330	Superavit por Revaluación
C C	340	Resultado del Ejercicio
C C	341	Resultado del Ejercicio Anterior

II.- CUENTAS DE RESULTADO.

(4) (5) y (6) Deudoras
 (7) y (8) Acreedoras

<u>CODIGO DE GRUPO</u>	<u>NUMERO DE CUENTA</u>	<u>NOMBRE DE LA CUENTA</u>
C D	400	Materia Prima Directa en Proceso
C D	410	Mano de Obra Directa en Proceso
C I	420	Costos Ind.de Fabricación en Proceso.
C I	450	Costo de Maquila
C V	490	Costo de Ventas
G O	500	Gastos de Venta
G O	510	Gastos de Administración
G O	520	Gastos Financieros
O G	530	Otros Gastos
G O	540	I.S.R. Y P.T.U.
V N	600	Devoluciones sobre Ventas
V N	610	Rebajas sobre Ventas
V N	620	Bonificaciones sobre Ventas.
V N	630	Descuentos por Pronto Pago
V N	700	Ventas
G O	800	Productos Financieros
O G	810	Otros Productos

Como podemos observar éste Catálogo de cuentas está diseñado con bastantes --- cuentas de detalle de tal manera que se reduce la necesidad de análisis frecuentes.

También se ha tenido la precaución de dejar espacios entre una cuenta y otra, para que en un futuro, cuando la Empresa tenga un amplio desarrollo y de acuerdo a sus necesidades, se tenga la capacidad en el Catálogo para abrir nuevas - cuentas.

Además cada una de las cuentas tiene un código de grupo ya que éste Sistema -- nos permite agrupar cuentas; ésto se logra por medio de instrucciones al compu-- tador en el cual se le ordena que agrupe todas las cuentas que tenga el Cód--igo de Grupo A C., o sea, que nos hace la Sumarización del Activo Circulante y -- así sucesivamente se puede hacer con el Pasivo y Capital, de tal manera que -- ésto nos sirve para hacer Análisis Financieros por medio de Razones Financie--ras.

A continuación haré mención del Catálogo de Sub-Cuentas.

CATALOGO GENERAL DE SUB-CUENTAS.

<u>NÚMERO DE SUB-CTA.</u>	<u>NOMBRE DE LA SUB-CUENTA.</u>
01	Sueldos
02	Nómina de Jubilados
03	Jubilación Unica
04	Tiempo Extra
05	Incentivos
06	Vacaciones
10	1% Sobre Remuneraciones
11	5% INFONAVIT

NUMERO DE
SUB-CTA.

NOMBRE DE LA SUB-CUENTA.

12	Cuota I M S S
13	Previsión Social
14	Capacitación al Personal
16	Gastos de Operación
20	Seguro de Daños
21	Fianzas
22	Conservación de Edificio
24	Conservación de Equipo
25	Conservación de Vehículos
26	Papelería y Art.de Escritorio
30	Fletes y Acarreos
31	Combustibles y Lubricantes
32	Energía Eléctrica
35	Rentas
39	Depreciación
40	Amortización
49	Comisiones Bancarias
51	Leña
52	Celulosa Propia Fabricación
53	Celulosa Comprada
54	Papel Desp.y Mermas
55	Prod.Químicos y Colorantes
56	Salarios Obreros
65	Empaques
68	Fieltros,Manchones y Telas Met.

NUMERO DE
SUB-CIA

NOMBRE DE LA SUB CUENTA.

72	Pagos a maquiladores
97	No deducibles
98	Varios

Como podemos observar, aquí también se ha tenido la precaución de dejar espacios en blanco para posibles Sub-cuentas que podría utilizarse en un futuro.

Para poder Codificar todos los Costos y Gastos Indirectos que se hagan en las diferentes Secciones o Máquinas, también necesitamos auxiliarnos de un Catálogo por Centros de Costo y éste es el siguiente:

CATALOGO GENERAL POR CENTROS DE COSTOS

<u>4ª</u>	<u>5ª</u>	<u>6ª</u>	
<u>PLANTAS</u>	<u>DEPTO.</u>	<u>MAQUINA O</u> <u>SECCION.</u>	
	200		--- Preparación Celulosa
C	200	01	Preparación Madera
C	200	02	Preparación Merma
C	200	03	Hervidores
	203		--- Obtención Celulosa
C	203	01	Lavado y Depuración
C	203	02	Blanqueo
C	203	03	Laminadoras
	206		--- Preparación de Pasta
L P	206	01	Máquina I
L	206	02	Máquina II
L	206	03	Máquina III
P	206	04	Máquina IV
P	206	05	Máquina V

4º	5º	6º	
<u>PLANTA</u>	<u>DEPTO.</u>	<u>MAQUINA O SECCION</u>	
	209		--- Obtención Papel
L P	209	01	Máquina I
L	209	02	Máquina II
L	209	03	Máquina III
P	209	04	Máquina IV
P	209	05	Máquina V
	224		--- Refinadora de Rollos
L P	224	01	Bobinadora I
L P	224	02	Bobinadora II
L	224	03	Bibinadora III
L	224	04	Bobinadora IV
	227		--- Cortadora de Hojas
L P	227	01	Cortador I
L	227	02	Cortador II
L P	227	03	Cortador III
P	227	05	Cortador V
P	227	06	Cortador VI
	233		--- Refinadora de Hojas
L P	233	01	Guillotina I
L P	233	02	Guillotina II
L P	233	03	Guillotina III
	236		--- Sala de Empaque
L P	236	01	Empaque Rollo
L P	236	02	Empaque Bobinas

4º		5º	6º	
<u>PLANTAS</u>		<u>DEPTO</u>	<u>MAQUINA O SECCION .</u>	
L	P	236	03	Empaque Extendido
L		236	04	Empaque Crepé
		242		--- Sanitarios
L		242	01	Sanitario en Rollo
L		242	02	Sanitario Interdoblado
		245		--- Servilleteras
L		245	01	Servilletera I
L		245	02	Servilletera II
L		245	03	Servilletera III
		248		--- Toalleras
L		248	01	Toallas en Rollo
L		248	02	Toallas Interdobladas I
L		248	03	Toallas Interdobladas II
		300		--- Servicio y Recup.de Lejia.
	C	300	01	Evaporadores
	C	300	02	Hornos de Recuperación.
	C	300	03	Caustificación
		400		--- Almacénes y Bodegas
L	P C	400	01	Alm.de Materia Prima
L	P C	400	02	Alm.de Ref.y Mat.
L	P	400	03	Alm.de Productos Terminados

4º

5º

6º

<u>ANTAS</u>	<u>DEPTO.</u>	<u>MAQUINA O SECCION .</u>	
	403		---
P C	403	01	Energía Generada y Comprada.
			Calderas
P C	403	02	Turbinas
P C	403	03	Compresores
	406		---
P C	406	01	Servicio y Mant.Ind.
			Taller Mecánico
P C	406	02	Taller Eléctrico
P C	406	03	Mant,de Cosntrucciones
P C	406	04	Serv.Grales.Planta
	409		---
P C	409	01	Laboratorio y Control de Cal.
			Laboratorios
P C	409	02	Control de Calidad

que se han mencionado los diferentes Catálogos que se manejarán, les daré una explicación de cómo está estructurado el Código de Cuenta, en base a algunos ejemplos de los mismos Catálogos.

El Código de Cuenta, está integrado en siete diferentes niveles, formando un total de 15 dígitos, pero no todos los niveles se utilizan para la codificación, ya que el séptimo nivel se integró al Catálogo sólo pensando en un futuro, porque se tiene pensado tener un Control por línea de producto.

Ejemplos de la utilización del Catálogo:

CUENTAS DEL BALANCE

EMPRESA	CUENTA DE MAYOR	SUB-CTA.	AREA O PLANTA	SUB-SUB CUENTA		
0 1 1	1 0 1 0	0 2	B	0 0 2		

01 Fábrica de Papel " X " S.A.

100 Caja y Bancos

02 Moneda Nacional

B Cuenta de Balance

002 Banco Nacional de México, S.A.

CUENTAS DE RESULTADO (GASTOS)

EMPRESA	CUENTA DE MAYOR	SUB-CTA.	AREA O PLANTA	DEPARTA- MENTO		
0 1 1	5 1 1 0	3 1 1	F	0 4 4		

01 Fabricas de Papel " X ", S.A.

510 Gastos de Administración

31 Combustibles y Lubricantes

F Area de Finanzas

044 Tesorería

CUENTAS DE RESULTADO (COSTOS)

EMPRESA	CUENTA DE MAYOR	SUB-CTA.	PTA.	DEPARTAMENTO	SECC.6 MAQUIN	LIN. DE PROD.:CT.
0 1	4 2 0	5 6	L	2 0 9	0 3	

01 Fabrica de Papel " X ", S. A.

420 Costos Indirectos de Fabricación en Proceso.

56 Salarios Obreros

L Planta Loreto

209 Obtención Papel

03 Máquina III

5.- INTEGRACION DEL PERSONAL OBRERO POR CENTROS PRODUCTIVOS.

La empresa que estamos tratando, su Sistema de Nóminas está basado en la Tarjeta de tiempos, en la cual chequea el Obrero.

Estas tarjetas son controladas por el Departamento de Personal y Sueldos y --- Salarios, dichas tarjetas, tienen al reverso suficiente espacio para que el --- Jefe de Departamento ponga alguna clave en especial por el cual se le deba pagar o descontar al trabajador.

Estas claves pueden ser por el lado de precepciones: Salarios, Tiempo Extra, -- Vacaciones, Incentivos, Prima Dominical, Gratificaciones, Ajuste de Salario, - etc.

Y por el lado de las Deduciones puede ser: Faltas, ISPT, Cuotas al I M S S, - Créditos con el INFONAVIT ó FONACOT, etc.

Esta tarjeta se le deberá anotar en un lugar visible el número o clave del Departamento o Máquina al cual pertenece el obrero, ya que posteriormente éstas tarjetas son enviadas a Centro de Datos para que elabore la Nómina Semanal de Obreros; como ejemplo estoy elaborando un Catálogo de Centros Productivos en la página No 81, en donde se indican algunos Departamentos con que cuenta la Empresa.

En éste caso específico se consultó con los Responsables de cada Departamento acerca de los Obreros que están a su cargo, y así poder colocarlos en alguna máquina específica quedando una Relación de algunos Departamentos que a continuación se detalla; se hacen todas las relaciones necesarias por los Departamentos que existen en la Empresa.

DEPARTAMENTO: L 206 01 PREPARACION PASTA I

<u>No. DE TARJETA</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>PUESTO:</u>
0103	Aguirre Diosdado Jesús	Contramaestre
0607	Flores Flores Marcelino	Contramaestre
0796	García Reyes Daniel	1º del Pulper
T519	Salero García Rodolfo	2º del Pulper
T021	Ibarra López Sabino	Suplente

DEPARTAMENTO L 209 01 MAQUINA DE PAPEL I

0630	Flores Morales Guillermo	Conductor
1321	Martínez Pozos Pablo	Conductor
1317	Muñoz Olvera Jorge	Vaporista
T294	Suárez Trujillo Felipe	Op.Enrrollador
T515	Pacheco Tenorio Carlos	Presero

DEPARTAMENTO: L 221 01 PARAFINADORA I

T244 Parra Suárez Luciano 1er. Transformador
1311 Martínez Gutiérrez Lucas Ayudante

DEPARTAMENTO: L 221 02 PARAFINADORA II

3701 García Delgado José 1er. Transformador
T451 Ibarra López Juan Ayudante

DEPARTAMENTO: L 230 02 SELECCIONADORES Y EMPAREJADORES

T110 Riofrio Romo Pablo 1er. Seleccionador
2002 Talavera Flores Gabriel 1er. Seleccionador
T531 Torres Luna Juan Ayudante
T538 García Rosas Francisco Ayudante
T579 Nieves Hernández Manuel Ayudante

DEPARTAMENTO: L 233 01 GUILLOTINA I

0325 Castillo Pérez Rodolfo Guillotina/Empacador
T653 Espinoza López Alfredo Ayudante

DEPARTAMENTO: L 245 01 SERVILLETERA I

T009 Zepeda Uribe Felipe Servilletero
1634 Paez Ramos Refugio Servilletero
T188 Ramírez Alfaro Daniel Servilletero
T471 Flores Ramírez Agustín Operador Montacarga

DEPARTAMENTO: L 245 02 SERVILLETERA II

T045 Jiménez Hernández Jesús Servilletero
T092 Trujillo Cuellar Eduaruo Servilletero

T262	Sánchez Padilla Juan	Servilleteero
0792	García Reyes Manuel	Oper. Montacarga

DEPARTAMENTO: L 403 01 CALDERAS

2097	Trujillo Aguirre Jesus	Mecánico A
0336	Castillo Pérez Vicente	Fogonero
2034	Trujillo García Francisco	Fogonero B

DEPARTAMENTO: L 403 02 TURBINAS

T317	Luna Salinas Juan	Aux. Mant. A
1518	Ordáz Padilla Tomás	Turbinero A
0730	García Romero Francisco	Turbinero B

DEPARTAMENTO: L 406 01 TALLER MECANICO

0701	Galicia Barrera Jorge	Mecánico A A
0811	Hernández Nájera Pedro	Mecánico A
5798	Rodríguez Rincón Ricardo	Mecánico B
T278	Nájera Castillo Alejandro	Mecánico C
0317	Cano Garfias Luis	Mecánico D
T034	Arguello Cruz Arturo	Lubricador B
T258	Mendoza López José	Aux. Especializado

DEPARTAMENTO: L 406 02 TALLER ELECTRICO

T197	Piña Reyes Miguel	Electricista A
T038	Chavéz García José	Electricista C
T302	Linerio García Jesús	Electricista D

DEPARTAMENTO:	L 406 04	SERVICIOS GENERALES PLANTA
T384	Martínez Reynoso José	Ayudante P
T661	Muñiz Rubio Antonio	Ayudante P
1439	Muñoz Sánchez Juan	Operador Básculas
T167	Araujo Ramírez Luis	Operador Montacarga
T439	Sánchez Maldonado Ismael	Operador Montacarga

Se hace la aclaración que éstos no son todo el personal que labora en la Empresa, ni tampoco todos los Departamentos.

Cuando haya algún cambio en que un obrero tenga que ocupar el puesto de otro, -- en otra máquina o departamenteo, ya sea por cubrir vacaciones, o por que el -- obrero faltó, o por alguna enfermedad o incapacidad, el Jefe inmediato de este obrero dará aviso al Departamento de Personal y éste a la vez, hará las anotaciones correspondientes en la tarjeta de tiempo y así el Departamento de Centro de Datos cargue el salario de ésta persona al Departamento o máquina en el cual hubo la sustitución.

6.- FORMAS DE REGISTRO POR MEDIO DE UN EQUIPO DE COMPUTO

Como se explicó en la implantación del Sistema, (capítulo 3, Inciso 6), es necesario tener algunas formas de registro para controlar los movimientos de la Compañía.

En el caso de ésta Industria de Transformación sus Registros los lleva a cabo por medio de un Equipo de Cómputo (Sistema 34) en base a Pólizas de Diario, -- Pólizas de Ingreso y Pólizas de Egreso. Estas pólizas están formadas por dos partes que es la Carátula y el Anexo.

El anexo se utilizará sólo en caso de que la capacidad de la Carátula sea insuficiente para el registro de todos los números de cuenta que se afecten en esa Póliza y dichos anexos, se utilizarán tantos como sea necesario.

Estos tres tipos de Pólizas son exactamente iguales, sólo que para tener un mejor control sobre éstas, la Compañía les ha designado un color a cada tipo de Póliza, siendo el blanco para Pólizas de Egreso, rosa para Pólizas de Ingreso y verde para Pólizas de Diario, y dichas formas son las siguientes:

FABRICAS DE PAPEL
LORETO Y PEÑA FOBRE, S. A.

POLIZA DE EGRESO

NOTA No.

OBSERVACIONES:

FECHA.....

MES EFECTIVO.....

POLIZA No.....

CODIGO ACTUAL O PRESUPUESTO.....

AÑO EFECTIVO.....

TIPO DE POLIZA.....

REPETIR DESCRIPCION.....

CIFRA CONTROL:

REPETIR REFERENCIA:.....

NUMERO DE CUENTA						
12	22	32	42	52	62	72
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						
0.1						

CONCEPTO

MOVIMIENTO	
DEBE	HABER

REPER FINCIA

FORMULO: REVISO: APORTIZO: CAPTIURO:

TOTALES:

Empresa para poder controlar sus entradas y salidas del Almacén, tanto de materias primas como de refacciones y materiales, lo hacen por medio de Vales Entradas y Salidas al Almacén.

En este paso, la Compañía está ejerciendo un control sobre los otros dos Elementos del Costo que son: Materia Prima y Gastos Indirectos. Digo que ejerzo un control, ya que por medio del Vale se puede decir específicamente dónde va a ser consumido éste material.

Cada vez elaboradas estas formas; es necesario darles una introducción a todo el personal obrero, de lo que es el Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad a grandes rasgos y con palabras sencillas para que lo puedan entender. Se les explicará de todo lo importante que es su colaboración en el llenado de éstos Vales para la reducción de Costos y Gastos, se les hará mención de que ellos están interviniendo también en la elaboración de información para la toma de decisiones, y que esto redundaría en la obtención de mejores utilidades; en beneficio tanto para la Empresa como para ellos mismos.

Este Vale del Almacén es el siguiente:

FABRICAS DE PAPEL LORETO Y PEÑA POBRE, S. A.				FECHA		FOLIO	
<u>VALE DE ENTRADA AL ALMACEN</u>				MES	DIA	ANO	
UNIDAD LORETO							
<input type="checkbox"/> CONSUMO		<input type="checkbox"/> DEVOLUCION		<input type="checkbox"/> AJUSTE		CLASIFICACION	
DESCRIPCION DEL ARTICULO:						INVENTARIO AL	
						GPO. ARTICULO	
						EXISTENCIA	
CANTIDAD		UNIDAD	PRECIO	UNITARIO	I. V. A.		
ENTEROS		FRACCION	PESOS		CENTAVOS	SI <input type="checkbox"/>	LIBROS
						NO <input type="checkbox"/>	
NOMBRE DEL PROVEEDOR			CLAVE	CUENTA CONTABLE DE CARGO			
			011				
REMISION 5 FACTURA No.:		NUESTRO PEDIDO No.:		CUENTA CONTABLE DE ABONO			
				011			
D E P I.	SOBRANTE		RECIBIO:	AUTORIZO:	OBSERVACIONES:		
	DEFECTUOSO						
EQUIVOCADO							
BUEN ESTADO							
EXCLUSIVO CONTROL DE CALIDAD							
FECHA		REVISO:	<input type="checkbox"/> ACEPTADO		OBSERVACIONES:		
			<input type="checkbox"/> RECHAZADO				

FABRICAS DE PAPEL LORETO Y PEÑA POBRE, S. A.				FECHA			FOLIO	
<u>VALE DE SALIDA AL ALMACEN</u>				MES	DIA	ANO		
UNIDAD LORETO								
<input type="checkbox"/> CONSUMO		<input type="checkbox"/> DEVOLUCION		<input type="checkbox"/> AJUSTE		CLASIFICACION		SOLICITUD
DESCRIPCION DEL ARTICULO:						GPO. ARTICULO		
CANTIDAD		UNIDAD	CUENTA CONTABLE DE CARGO				USO	
ENTEROS		FRACC.						
			011					
FABRICACION	<input type="checkbox"/>	SOBRANTE	<input type="checkbox"/>	INVENTARIO AL	EXISTENCIA		LIBROS	
MANTENIMIENTO	<input type="checkbox"/>	DEFECTUOSO	<input type="checkbox"/>					
INST. NUEVAS	<input type="checkbox"/>	EQUIVOCADO	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:				
VENTAS *	<input type="checkbox"/>	NO SOLICITADO	<input type="checkbox"/>					
OTROS	<input type="checkbox"/>							
REFERENCIA:	AUTORIZO:		RECIBIO:		ENTREGO:		Vo. Bo.	
* REMISION No.								

Como se podrá observar, dichos Vales del Almacén, están diseñados de tal manera que se puede saber específicamente, en qué departamento y en qué máquina se va a ocupar el material que está amparando el Vale, también contempla bastantes datos de detalle, el cual nos podrá ayudar para un mejor control interno de nuestros inventarios, por ejemplo:

Existe en el Vale de Salida datos tales como: Fabricación, mantenimiento, -- instalaciones nuevas, por ventas y otras.

Estos datos van a ser ocupados cuando el Vale de Salida sea por consumos y nos va a permitir saber si hay instalaciones nuevas y a cuanto asciende el monto total de dicha instalación, saber también si hubo venta de artículos que no son el giro principal de la Empresa, etc.

También en el Vale de Entrada, existen datos muy importantes, como son:

Nombre del proveedor, clave del proveedor con la cual esté identificado en el Catálogo de Proveedores; número de Factura o Remisión que está amparando la Entrada al Almacén, en el Vale de Entrada se debe llenar la Cuenta Contable de Cargo, sólo cuando sea por una compra de consumo inmediato, y se pondrá el número de Cuenta de la máquina donde va a ser utilizado éste producto; y la Cuenta Contable de Abono, sólo se utilizará cuando sea una devolución de algún Departamento de la Empresa al almacén y la Cuenta Contable será el número que le corresponda a la máquina que está devolviendo éste producto.

El número de Clasificación del material o artículo es muy importante, ya que en base a éste número de grupo, el computador va a hacer un cargo a los diferentes almacenes, (en caso de Vales de Entrada) ó un abono (en caso de Vales de Salida), surgiendo así el Reporte de Compras y detalle de los Consumos respectivamente, que emite Centro de Datos.

7.- MANUALES E INSTRUCTIVOS PARA LAS FORMAS DE REGISTRO

Instructivo para la utilización y llenado de las Formas (Pólizas de Diario, Ingreso y Egreso)

GENERALIDADES

En el caso de Pólizas de Egreso:

Esta forma se utiliza para el registro de todos los pagos efectuados con cheques de las diversas cuentas de Bancos, ya sea en moneda nacional ó extranjera y por cualquier concepto, como son pago a Proveedores, pago a Acreedores, Finiquitos, etc. Esta forma de Póliza deberá ser llenada por cada cheque expedido y para éste tipo de Póliza se utilizará la forma Blanca.

En el caso de Pólizas de Diario:

Esta forma se utiliza para el registro de aquellas operaciones que no sean generadas a través de depósitos o cheques y si, por cualquier concepto, tales como Reclasificaciones, Traspasos, Provisiones, Ajustes, etc.

Para este tipo de Pólizas se utilizará la forma de color verde.

En el caso de Pólizas de Ingreso:

Este tipo de formas se utilizará para el registro de todos los Depósitos que se originen en las diversas cuentas de Bancos, ya sea en moneda nacional o -- extranjera, tales como cobros a clientes; devoluciones de gastos a comprobar; pagos de deudores diversos; etc.

Para el uso de este tipo de Pólizas se utilizará la forma de color Rosa.

Como se observará éstos tres tipos de Pólizas, son exactamente iguales, la única diferencia es que son de diferente color.

continuación explicaré las instrucciones de como deben ser llenadas estas formas:

CONTENIDO E INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE FORMAS

PARATULA: Esta dividida en cinco grupos con el siguiente contenido:

--Encabezado (No se captura en pantalla)

1.- Nombre de la Empresa.- Fábricas de Papel "X", S. A.

2.- Nombre de la Forma.- Póliza de (Ingreso, Egreso o Diario)

3.- Número de la Hoja.- Se anota la numeración progresiva de acuerdo al número de hojas utilizadas. Ejemplo: 1/1, 1/2, 2/2, etc.

4.- Observaciones.- (No se captura en pantalla) y se utiliza para describir el concepto general de la Póliza; para incluir datos de importancia que identifiquen su origen.

5.- Fecha.- (Sí se captura en la pantalla) su capacidad es de 6 dígitos, llenandose todos en el siguiente orden: 2 para el mes, 2 para el día, y 2 para el año.

Siempre deberán utilizarse números arábigos.

6.- Póliza número: Su capacidad es de seis dígitos y se utilizarán todos -- con la numeración progresiva, en caso de Pólizas de Egreso se pondrán -- los últimos cuatro dígitos del número de cheque, en los dos primeros espacios se anotarán las letras "PE, PD, PI " según sea el caso y en los cuatro restantes el número de Póliza siempre anteponiendo ceros para ocupar toda su capacidad. Ejemplo:

Cheque No. 61952 P E 1952

Póliza de Diario 9 P D 0009

Póliza de Ingreso 33 P I 0033

- Año Efectivo: La capacidad es de dos dígitos y se utiliza para indicar en que año se va a operar la Póliza, anotándose en dichos espacios las letras "cy" que significan "año corriente", o sea el año actual que está transcurriendo y en el cual se está operando.
- Mes Efectivo: Tiene capacidad para dos dígitos y se anotarán los números del mes que corresponde a la Póliza que se está operando.
Ejemplo: 01, 02, 03, 04, etc. (Siempre utilizando números arábigos).
- Código Actual o Presupuesto.- Para éste dato se tiene capacidad de un solo dígito, y se anotará la letra "A" (Actual) por la afectación de pólizas de las operaciones normales de la Empresa, o la letra "B" (Presupuesto) por las pólizas que se operen para presupuestos.
- Tipo de Póliza.- Su capacidad es de un dígito únicamente, y se dejará en blanco tratándose de Pólizas cuyo registro sea normal.
- Cifra Control.- La capacidad para éste dato es de nueve dígitos para enteros y dos para decimales, se anota el importe correspondiente a la suma total de los movimientos de Cargos y Abonos (que deben ser iguales) que se obtengan en el renglón de totales de la última hoja que se utilice para el registro de la Póliza.
- 2.- Repetir Descripción.- En este espacio, se pondrá la letra "X" en caso de que el concepto de la afectación de todas las cuentas sea igual para todas; de no ser así, se deja en blanco.
- 3.- Repetir referencia.- I D E M punto No. 12 (Anterior)
- 4.- Número de Cuenta .- Está formado por siete niveles que conforman la capacidad total del código de cuenta; se deberán anotar los números de cuenta que deban afectarse de acuerdo a los diferentes tipos de cuenta del Catálogo General.

- 15.- Concepto.- Tiene capacidad para diez y nueve dígitos y se anotarán en este espacio el concepto de afectación a cada número de cuenta, ocupando un espacio para cada número o letra sin rebasar la capacidad enunciada y en un sólo renglón por cada cuenta.
- 16.- Movimientos.- Está formado por dos columnas para importes; la primera para Cargos y la segunda para Abonos, con capacidad cada una de nueve dígitos para enteros y dos para decimales, en éstas columnas, se anotan los importes parciales de afectación de cada una de las cuentas (de cargo o abono según corresponda).
- 17.- Referencia.- Su capacidad es de seis dígitos y en éste se anotarán las claves de referencia que se indiquen específicamente para cada caso, estas claves pueden ser Número de Vale de Almacén; fechas de vencimiento; Número de Facturas; etc., en caso de no haber indicaciones, se deja en blanco.
- 18.- T.- Este espacio se utiliza para inclusión de cuentas que no existen en el Catálogo General de Cuentas; o sea, que para incluir la cuenta se pone en éste espacio una "X", por lo regular no deberá usarse y se dejará en blanco.
- 19.- Nombres y Totales.- Cada persona responsable que intervenga en los diferentes procesos para la integración de la Póliza, anotará su nombre en el espacio correspondiente.
- La suma de Cargos y Abonos, deberán ser cuadradas por la persona que hizo la Póliza, y ésta deberá ser exactamente igual a la Cifra Control.

INSTRUCTIVO PARA LA APLICACION CONTABLE DE
SUB- CUENTAS.

El presente instructivo, forma parte de las funciones a desarrollar por cada uno de los Centros de Responsabilidad, su utilización será muy amplia correla

mandose con diferentes procedimientos de operación en lo referente a codificación de diversos tipos de gastos.

El tipo de gasto se identifica de acuerdo con el Catálogo de Sub-Cuentas.

Si no poder identificar el gasto con los nombres de las Sub-cuentas se consultará la relación que a continuación se indica, en donde se ejemplifican algunos tipos de gastos más comunes que deben afectarse a cada Sub-cuenta.

Sub-Cuenta No. 13.- Previsión Social

Este tipo de Sub-Cuenta, se afecta por compra de equipos de seguridad, uniformas, servicio de comedor, festejos y comidas otorgadas a empleados y trabajadores, compra de botiquines y medicamentos, consumos internos de refrescos, café, agua y gastos efectuados por reconocimientos de antigüedad.

Sub-Cuenta No. 14.- Capacitación al Personal

Importes erogados tendientes a capacitar al personal, tales como organización de cursos y seminarios tanto internos como externos, compra de libros y revistas técnicas, alquiler de películas para capacitación.

Sub-Cuenta No. 16.- Gastos de Operación

Importe de aquellos gastos efectuados con clientes y/o funcionarios de diferentes Instituciones o Empresas, como son comidas, regalos y atenciones derivadas de la relación comercial, técnica o industrial.

Sub-Cuenta No. 22.- Conservación de Edificios

Importes no capitalizables tendientes a mantener las instalaciones, construcciones y edificios, como son reparaciones menores, servicios de mantenimiento y limpieza, materiales diversos, tubos fluorescentes, cemento, clavijas, etc.

Sub-Cuenta No. 24.- Conservación de Equipo

Importes erogados no capitalizables, como son reparaciones menores y ordinarias, piezas y refacciones menores, servicio de mantenimiento y limpieza, materiales diversos como son estopas, brochas, fusibles, etc.

Sub-Cuenta No. 25.- Conservación de Vehículos

Pagos relacionados con el mantenimiento del Equipo de Transporte, propiedad de la Empresa como son refacciones menores, servicio de mantenimiento y limpieza, materiales diversos y todo lo relacionado con los vehículos.

Sub-Cuenta No. 26.- Papelería y Artículos de Escritorio

Se deben considerar Papelería en General, útiles de escritorio y otros similares.

Sub-Cuenta No. 30.- Fletes y Acarreos

Importes pagados por servicios de paquetería, valijas y documentos que se encausan a través de las diferentes líneas de transporte.

Sub-Cuenta No. 31.- Combustibles y Lubricantes

Toda clase de Combustibles y Lubricantes, como son gasolina, petróleo, diesel, aditivos, aceites, grasas, thinner y lubricantes de los automóviles al servicio de la Empresa.

Sub-Cuenta No. 35.- Arrendamiento

Pagos originados por Rentas de locales, muebles, automóviles, equipos auxiliares y de oficina, etc.

Sub-Cuenta No. 97.- No deducibles

Gastos estrictamente necesarios, pero que por su naturaleza, no pueden ser deducibles, tales como multas, recargos, y todos aquellos comprobantes que no reúnan los requisitos fiscales que marque la Ley.

Sub-Cuenta No. 98.- Varios

Solo se aplicarán en ésta Sub-Cuenta, todos aquellos que no se identifiquen con ninguna de las Sub-cuentas que integran el Catálogo General de Sub-Cuentas, consultándolo previamente con el Contador General de la Empresa, más si este importe es muy grande.

Una vez identificado el gasto con el número de Sub-cuenta correcto, se anota éste número en el espacio correspondiente del sello con el Código del Centro de Responsabilidad, toda duda con respecto al uso y aplicación de Sub-cuentas, será aclarada por el Contador General de la Empresa.

8.- REPORTES DE RESPONSABILIDAD

A continuación para que se tenga una mejor comprensión de las ventajas que ofrece éste Sistema, mostraré algunos de los Reportes de Responsabilidad que nos da el Sistema Integral de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, los cuales son emitidos por el Departamento de Sistemas y Procesamiento de Datos. Como podemos observar, por medio de éstos reportes se puede controlar desde la misma Dirección General, hasta el rendimiento de una máquina en relación a otra de su misma especie.

En éstos reportes podemos comparar los presupuestos, que con ayuda del mismo responsable se elaboraron; contra lo realmente gastado, además de que también se hace la comparación de ese mismo mes contra el del año anterior como se observa en los ejemplos ilustrativos que a continuación se detallan:

FABRICAS DE PAPEL "X", S. A.

SEPT. 1982
PERIODO AÑO

ACTUAL	MES CORRIENTE		%	CONCEPTO	%	AÑO ANTERIOR		C/S	
	PRESUPUESTO	VARIACION				VARIACION	PRESUPUESTO		ACTUAL
17 930 950		(17 930 950)		COSTO DIRECTO					
25 524	17 500 000	17 500 000		Celul. Prop. Fabric. - Máquina 1	29.1	(29 098)	163 900	129 000	400 52
17 011	30 500	4 976	16.3	Desp. Recup. - Máquina 1	0.1	28 680	33 900 000	32 971 000	400 71
49 463	20 000	2 989	14.9	Papel Base-Máquina 1	7.4	4 455	60 000	55 545	410 04
3 192	50 000	537	1.1	Tiempo Extra - Máquina 1	118.8	(47 518)	40 000	47 516	410 06
57 335	20 000	15 808	79.0	Vacaciones - Máquina 1	5.4	4 631	85 000	80 369	410 07
420 987	55 000 (2 335)	4.2	Gratificación - Máquina 1	66.3	14 533	22 000	7 407	410 10
18 505 456	20 000	79 019	15.8	1% S/Remun. - Máquina 1	4.2	(3 974)	95 000	98 974	410 12
	500 000	29 019	15.8	Quotas IMSS - Máquina 1	5.2	(20 981)	400 000	420 981	410 56
	18 175 800 (329 956)	1.8	Salario Obrero-máquina 1	0.1	(49 210)	33 802 000	33 451 210	
				Total Costo Directo					

				COSTO INDIRECTO					
300 500	350 000	49 500	14.1	Sueldo - Máquina 1	4.2	(33 375)	800 000	833 375	420 01
13 205	15 000	1 795	12.0	Jubilación Unica - Máquina 1	11.9	(95 380)	200 000	290 380	420 03
305 000	300 000 (5 000)	1.7	Tiempo Extra - Máquina 1	48.4	(2 862)	5 500	8 162	420 04
294 984	280 900 (14 084)	5.0	Vacaciones - Máquina 1	2.4	(2 423)	100 000	102 423	420 06
	5 000 (4 877)	97.5	Gratificaciones - Máquina 1	26.0	(129 902)	500 000	429 902	420 07
4 877	15 000	156	1.0	Prima de Antigüedad - Máquina 1	3.4	8 584	250 000	241 076	420 09
14 844	80 000 (1 600)	2.0	Prev. Social - Máquina 1	83.3	2 500	3 000	5 000	420 13
81 600	70 000 (11 402)	19.0	Impuesto Pred. - Máquina 1	1.0	311	30 000	29 189	420 18
100 420	60 000 (3 411	13.6	Derechos Agua - Máquina 1	2.0	(3 200)	160 000	163 200	420 19
71 402	25 000	202)	0.3	Conservación Edif.-Máquina 1	8.5	846	10 000	9 154	420 22
21 589	65 000 (3 411	13.6	Conservación Equipo-Máquina 1	41.5	(41 543)	100 000	141 543	420 24
65 202	25 000	202)	0.3	Comb. y Lubric. - Máquina 1	3.2	(955)	30 000	30 955	420 31
				Energía Elec. - Máquina 1	1.4	(1 946)	140 500	142 446	420 32

Continúa Hoja 2

FABRICAS DE PAPEL " X ", S. A.

SEPT.
PERIODO

1982
AÑO

MES CORRIENTE				CONCEPTO	%	AÑO ANTERIOR			C/S	
ACTUAL	PRESUPUESTO	VARIACION	%			VARIACION	PRESUPUESTO	ACTUAL		
COSTO INDIRECTO										
110 980	90 500	(20 480)	22.6	Prod. Quím. Color - Máquina I	119.6	(59 800)	50 300	109 800	420 55	
1425 50	1 425 000	(505)	0.3	Salario Obrero - Máquina I	0.3	(3 451)	1 330 500	1 333 951	420 56	
12 725	10 000	(2 725)	27.2	Empaques - Máquina I	11.2	(3 358)	30 000	33 358	420 65	
198 248	200 000	1 752	0.9	Fielet. Manch. - Máquina I	12.4	31 134	250 000	218 866	420 58	
5 300	2 000	(3 300)	165.0	Varios - Máquina I	321.9	(3 219)	1 000	4 219	420 56	
3 031 361	2 993 400	(37 961)	1.3	Total Costo Indirecto	7.3	(337 839)	4 590 500	4 926 339		
21 536 837	21 168 900	(367 937)	1.7	T O T A L	1.0	(387 049)	38 392 500	38 779 549		

FABRICAS DE PAPEL " X ", S. A.

SEPT.
PERIODO1982
AÑO

ACTUAL	MES CORRIENTE			C O N C E P T O	%	AÑO ANTERIOR				
	PRESUPUESTO	VARIACION	%			VARIACION	PRESUPUESTO	ACTUAL	C/S	
COSTO DIRECTO										
30,303	20 000	(10,303)	51.5	Tiempo Extra - Máquina 2	33.9	(15,264)	45 000	60 204	410.04	
17,452	15 000	(2,452)	16.3	Vacaciones - Máquina 2	2.3	(1,968)	85 000	86 968	410.06	
51,465	50 000	(1,465)	2.9	Gratificación - Máquina 2	2.3	(1,883)	80 000	81 883	410.07	
4,216	20 000	15,784	78.9	1% S/Remun. - Máquina 2	68.3	16,051	23 500	7 449	410.10	
13,134	120 000	86,866	86.9	5% INFONAVIT - Máquina 2	81.3	95,564	117 500	21 936	410.11	
57,604	50 000	(7,604)	15.2	Cuotas IMSS - Máquina 2	10.5	(9,439)	90 000	99 439	410.12	
432,094	450 000	17,906	4.0	Salario Obrero - Máquina 2	1.3	(10,019)	750 000	700 019	410.56	
606,268	705 000	98,732	14.0	Total Costo Directo	6.1	73,042	1191 000	1117 958		
COSTO INDIRECTO										
206,469	200 000	(6,469)	3.2	Sueldos - Máquina 2	3.6	8,017	220 000	211 983	420.01	
76,500	90 000	13,500	15.0	Derecho Agua - Máquina 2	4.4	7,000	160 000	153 000	420.19	
	5 000	5,000		Conserv. de Edif. Máquina 2	92.5	4,625	5 000	375	420.22	
106,635	150 000	43,365	28.9	Conserv. de Epo. Máquina 2	13.8	(27,717)	200 000	227 717	420.24	
26,074	25 000	(1,074)	4.3	Comb. y Lubric. - Máquina 2	86.1	(17,230)	20 000	37 230	420.31	
97,845	80 000	(17,845)	22.3	Energ. Electrica - Máquina 2	6.9	(13,758)	200 000	213 758	420.32	
790,500	800 000	19,500	2.4	Honor Prof. - Máquina 2		100,000	100 000		420.34	
1 422,674	1 400 000	(22,674)	1.6	Salario Obrero - Máquina 2	2.5	(29,552)	1 200 000	1 229 552	420.56	
1,331	2 000	669	33.4	Varios - Máquina 2	25.0	500	2 000	1 500	420.98	
2 718,028	2 752 000	33,972	1.2	Total Costo Indirecto	1.5	31,885	2 107 000	2 075 115		
3 324,296	3 457 000	132,704	3.8	T O T A L	3.2	104,927	3 298 000	3 193 073		

FABRICAS DE PAPEL " X ", S. A.

SEPT.
PERIODO1982
AÑO

MES CORRIENTE			C O N C E P T O	AÑO ANTERIOR		C/S
ACTUAL	PRESUPUESTO	VARIACION		VARIACION	PRESUPUESTO	
GASTOS DE OPERACION						
			15.6	Sueldos - Direc. Gral.	40 000	50 900 510 0'
			7.7	Jub. Unica - Direc. Gral.	300 000	315 980 510 0'
			38.5	Prev. Soc. - Direc. Gral.	21 300	15 000 510 1'
			40.0	Gtos. de Viaje - Direc. Gral.	300 150	475 835 510 1'
			71.1	Gtos. de Operac. - Direc. Gral.	90 800	207 435 510 1'
			1.9	Cons. de Epo. - Direc. Gral.	33 000	35 415 510 2'
			50.4	Cons. de Vehíc. - Direc. Gral.	40 000	53 423 510 2'
			10.2	Papelería - Direc. Gral.	25 000	27 429 510 2'
			4.8	Correo Telef - Direc. Gral.	17 000	18 325 510 2'
			59.1	Pasajes - Direc. Gral.	6 000	9 537 510 2'
			57.0	Comb. y Lubric. - Direc. Gral.	15 000	19 930 510 3'
			30.0	Honor Consejo - Direc. Gral.	45 000	45 000 510 3'
			2.0	Honor Profes. - Dir. Gral.	15 000	15 309 510 3'
			50.0	Donativos - Direc. Gral.	5 000	5 000 510 3'
				No Deduc. - Direc. Gral.		
			330.5	Varios - Direc. Gral.	1 000	730 510 9'
			19.8	TOTAL GASTOS OPERACION	954 250	1 295 246
OTROS GASTOS						
			55.0	Donativos - Direc. Gral.	5 000	5 000 530 3'
				TOTAL OTROS GASTOS		5 000
			19.2	T O T A L	959 250	1 300 246
80 945	70 000	(10 945)				
400 300	1 300 000	(100 300)				
110 813	80 000	(30 813)				
700 583	500 500	(200 083)				
300 725	175 800	(124 925)				
50 943	50 000	(943)				
135 400	90 000	(45 400)				
35 904	40 000	4 096				
23 907	25 000	1 193				
15 909	10 000	(5 909)				
47 903	30 500	(17 403)				
70 000	100 000	30 000				
30 590	30 000	(590)				
10 000	20 000	10 000				
3 500		(3 500)				
4 305	1 000	(3 305)				
3 021 627	2 522 800	(498 827)				
9 000	20 000	11 000				
9 000	20 000	11 000				
3 030 627	2 542 800	(487 827)				

FABRICAS DE PAPEL " X ", S. A.

SEPT. 1982
PERIODO AÑO

MES CORRIENTE				AÑO ANTERIOR					
ACTUAL	PRESUPUESTO	VARIACION	%	CONCEPTO	%	VARIACION	PRESUPUESTO	ACTUAL	C/S
GASTOS DE OPERACION									
310 507	350 000	39 497	11.3	Sueldos - Direc. Finanzas	6.0	(10 800)	180 000	190 800	510 01
125 307	120 500	(4 807)	4.0	Vacaciones - Direc. Finanzas	5.0	(405)	80 500	80 905	510 06
130 309	128 000	(2 309)	1.8	Gtos. Viaje - Direc. Finanzas	28.6	(20 001)	70 000	90 001	510 15
195 420	183 000	(12 420)	6.8	Gtos. Operac - Direc. Finanzas	36.0	(39 807)	110 500	150 307	510 16
25 301	30 000	4 699	15.7	Impos. y Der - Direc. Finanzas	8.6	(1 208)	14 000	15 208	510 17
63 509	55 000	(8 509)	15.5	Papelería - Direc. Finanzas	61.1	(11 000)	18 000	27 000	510 26
43 000	43 000			Suscrip. y Anun - Direc. Finan.			20 500	20 500	510 28
8 903	10 500	1 597	15.2	Pasajes - Direc. Finanzas	6.3	(345)	5 000	5 345	510 29
35 407	25 000	(10 407)	41.6	Comb. y Lub. - Direc. Finanzas	9.4	(1 411)	15 000	16 411	510 31
18 341	18 000	(341)	1.9	Energ. Eléc. - Direc. Finanzas					510 32
249 578	280 000	30 422	10.9	Honor. Prof. - Direc. Finanzas	5.1	(12 778)	250 000	262 778	510 34
30 333	50 000	19 667	39.3	Arrendam. - Direc. Finanzas			15 000	15 000	510 35
10 571		(10 571)		No Deducible - Direc. Finanzas		(3 511)		3 511	510 97
575		(575)		Varios - Direc. Finanzas		(815)		815	510 98
1 247 057	1 293 000	45 943	3.5	Total Gtos. Operación	13.1	(102 081)	778 500	880 561	
OTROS GASTOS									
3 513		(3 513)		Varios - Direc. Finanzas		(645)		645	530 98
3 513		(3 513)		TOTAL OTROS GASTOS		(645)		645	
1 250 570	1 293 000	42 430	3.3	T O T A L	13.2	(102 726)	778 500	881 226	

FABRICAS DE PAPEL " X ", S. A.

SEPT.
PERIODO1982
AÑO

MES CORRIENTE				CONCEPTO	%	AÑO ANTERIOR			C/S	
ACTUAL	PRESUPUESTO	VARIACION	%			VARIACION	PRESUPUESTO	ACTUAL		
GASTO DE OPERACION										
30 341	1 000	(341)	.4	Gueldos - Imptos y Seg.	6.1	(2 511)	41 000	43 511	510 01	
32 542	41 000	(8 458)	20.6	Vacaciones - Imptos y Seg.	41.0	(14 347)	35 000	49 347	510 06	
20 313	15 000	(4 313)	28.8	Gratificaciones - Imptos y Seg.					510 07	
7 400	5 000	(2 400)	48.0	Prev. Soc. - Imptos y Seg.	19.6	(2 937)	15 000	17 937	510 13	
25 000	20 000	(5 000)	25.0	Capac. Pers. - Imptos y Seg.	70.2	(1 405)	2 000	3 405	510 14	
18 341	23 000	(15 341)	66.7	Gtos. Viaje - Imptos y Seg.					510 15	
29 835	15 000	(14 835)	98.9	Gtos. Operac. - Imptos. y Seg.	93.4	(9 341)	10 000	19 341	510 16	
9 421	5 000	(4 421)	88.4	Seg. Daños - Imptos y Seg.	24.7	989	4 000	3 011	510 20	
29 824	20 000	(9 824)	49.1	Cons. Vehíc. - Imptos y Seg.	9.8	491	5 000	4 509	510 25	
607	1 000	393	39.3	Papelería - Imptos y Seg.	38.8	194	500	306	510 26	
80	100	20	20.0	Correo, Telef. - Imptos y Seg.	28.7	(23)	80	103	510 27	
1 500	1 500			Suscripción - Imptos y Seg.	10.0	100	1 000	900	510 28	
				Pasajes - Imptos y Seg.	34.6	(173)	500	673	510 29	
5 430	2 000	(3 430)	171.5	Comb. y Lub. - Imptos y Seg.	70.0	(700)	1 000	1 700	510 31	
				Honor Prof. - Imptos y Seg.		(5 000)		5 000	510 34	
46 366	45 000	(1 366)	3.0	Arrendam. - Imptos y Seg.	7.0	(2 465)	35 000	37 465	510 35	
38 945		(38 945)		No deducible - Imptos y Seg.					510 97	
21 643		(21 643)		Varios - Imptos y Seg.		(4 315)		4 315	510 98	
394 629	272 600	(122 029)	44.8	Total Gtos. Operación	27.6	(41 443)	150 080	191 523		

En estos reportes, se encuentra una columna en el extremo derecho, destinada para el número de cuenta y sub-cuenta, que es de gran importancia para el -- análisis de alguna desviación, por ejemplo para analizar cómo está integrado lo realmente gastado en gastos de viaje y gastos de operación de la Dirección General, se tendrá que consultar en el libro diario las cuentas 01 510 15 G - 010 y 01 510 16 G 010, ya que en este documento es donde nos dice el número - de pólizas con que fueron afectadas dichas cuentas.

Estas desviaciones se consultarían con el responsable de la Dirección General y éste a su vez, respondería ante tales desviaciones, ya que él mismo cooperó para la integración del presupuesto.

Con éstos reportes de responsabilidad podemos ir analizando las desviaciones más importantes, ya sean en importes o en porcentajes.

También estos reportes los podemos utilizar como instrumento de motivación, - ya que podemos poner en evidencia que la dirección de finanzas sí está cum--- pliendo con los presupuestos que ella misma se ha designado, y aún más, hay - un 3.3% favorable en relación a su presupuesto; también se puede observar que la dirección de finanzas, ha mejorado en relación al año anterior, puesto que en el año anterior se salió de su presupuesto en un 13.2% y en éste año tiene un porcentaje favorable.

Ahora bien, analizando el reporte de la gerencia de Impuestos, nos damos cuenta que la desviación total va en aumento en relación con el año pasado; tam-- bién podemos ver que en el año pasado no hubo gastos no deducibles y que en - éste año, sí los hay. La causa de ésto puede ser que se estén pagando recargos sobre los impuestos, porque no se hayan pagado a tiempo, o que se estén - haciendo gastos sin pedir los comprobantes debidamente requisitados, etc.

también podemos observar que en los Gastos de Operación y en los de combustibles y lubricantes, se está llenando la desviación hacia arriba, en relación a los gastos del año anterior.

todas estas desviaciones de mucha importancia tendría que justificarlas el responsable de esta Area o Departamento.

la vez que se tienen los reportes de las diferentes máquinas que tiene la empresa, (en nuestro caso la máquina de papel núm. 1 y la núm. 2) se hace una comparación entre una y otra; y observamos que la máquina núm. 1 se está desviando en 1.7% de su presupuesto y en contrario con la máquina núm. 2 que se está beneficiando en 3.8% de su presupuesto. Es aquí donde entra la parte más importante de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, ya que el contador tendrá que hacer un análisis detallado de los diferentes gastos de cada una de las máquinas; y precisamente éstos reportes le van a ser de gran utilidad, ya que por medio de ellos podrá analizar las desviaciones más importantes.

por ejemplo: ¿Por qué la máquina núm. 2 no utilizó en ese mes ningún tipo de celulosa? ¿Acaso no hubo producción en dicha máquina? Estas preguntas se las podría contestar verificando el reporte de producción de ésta máquina.

otra de las preguntas sería ¿Por qué se presupuestó en la máquina núm. 1 un gasto de papel base y en realidad se utilizó celulosa de propia fabricación? En el supuesto caso de que no hubo producción en la máquina núm. 2 ¿Por qué la suma de Salario Obrero (1,854,768) de la máquina núm. 2 es mayor que el Salario Obrero (1,846,486) que se pagó en la máquina núm. 1 que sí tuvo producción?.

también podemos ver en éstos reportes que en la máquina de papel núm. 2 los gastos de conservación de equipo se redujeron, en relación a los del año pasado.

Así como analizamos brevemente éstos cinco reportes en nuestro caso práctico, se pueden obtener todos los reportes necesarios, de todas las Areas, Departamentos, Secciones y Máquinas que existan en la Empresa y ponerse a analizarlos de arriba a bajo, haciéndose infinidad de preguntas acerca de éstos reportes.

CONCLUSIONES

En base al estudio realizado, concluyo que para tomar una decisión acertada, es necesario tener información a cerca de todas las posibles alternativas y así poder escoger la más adecuada de acuerdo a nuestros intereses como hombres de negocios. También me doy cuenta que la Contabilidad Administrativa, es la más conveniente para la toma de decisiones, ya que toma en cuenta hechos económicos y no económicos, así como también datos cualitativos del aspecto humano de la Empresa.

De acuerdo a las Ventajas que nos ofrece un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, concluyo que es una de las mejores técnicas para la obtención de información oportuna y eficaz; y sobre todo porque está dividida por Areas y Departamentos que integran la Empresa, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad toma en cuenta al elemento humano; ya que, lo que persigue es concientizar al personal de la importancia que tiene su participación dentro de la Empresa para la obtención de mejores utilidades y rendimientos; y esto lo puede lograr a través de la motivación humana.

Los presupuestos dentro de este Sistema, son indispensables, ya que señalan las metas que se han establecido para cada Area o Departamento, en los diferentes niveles de la Empresa; de acuerdo con la introducción y conformidad de cada responsable y en concordancia con la política general trazada, de manera que al comparar los datos reales contra los presupuestos, como los proporciona la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, sirvan de medida de -

tro] para vigilar que se cumpla con el plan previsto.

Contabilidad por Areas de Responsabilidad, hace factible que todos los in os, costos y gastos, sean atribuidos a las Areas existentes que directa ndirectamente los originaron, logrando así un control efectivo de estos, en algunos casos su reducción; contribuyendo de esta manera al aumento de lidad de la Empresa. Por lo anteriormente dicho, concluyo que el princi- o objetivo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es la reducción Costos y Gastos a través de la persona que los origina.

Por las ventajas que nos proporciona el Sistema de Procesamiento de Datos y obido al crecimiento que han tenido las Empresas, sugiero que la implantación este Sistema, sea por medio de un equipo de cómputo; sobre todo en aquellas presas que tienen un gran volumen de operaciones.

Para que una Empresa logre sus metas, es necesario que tenga una organización ecuada, lo que significa una correcta planeación y por lo tanto, el estable imiento de objetivos y polfticas, y ésto se puede lograr mediante la reestruc ración de la organización de la Empresa, tal y como lo plantea uno de los os de la implantación de este Sistema de Contabilidad por Areas de Respon abilidad.

La Empresa debe establecer la responsabilidad de todos los elementos dentro e una organización; lo que da como resultado la eficiencia de trabajo en -- as Areas existentes dentro de la misma y por consiguiente, alcanzar los ob- etivos deseados; lo cual se puede lograr mediante el establecimiento de un - istema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

parte más importante de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es cuando son elaborados y distribuidos los informes de Responsabilidad, ya que aquí donde se comienza a analizar las desviaciones y comentarlas con el responsable del Area o Departamento que los originó.

En el Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, y en base a los informes de responsabilidad, la administración de la Empresa puede aplicar en sus diferentes niveles, el principio de administración por desviación, o sea, que sólo prestará atención a las desviaciones importantes habidas, en relación a lo planeado, lo que facilita y simplifica las labores de la Administración.

Alto ejecutivo para poder estar enterado de la Situación de la Empresa, es necesario que conozca a fondo todos sus movimientos que la afectan, pero no es imposible que un gerente esté realmente en todos los aspectos de la Empresa, por esta razón concluyo que es necesario delegar funciones de autoridad y responsabilidad en personal de confianza de la misma Empresa, con el fin de que éstas a su vez, le remitan información oportuna y adecuada acerca de la situación de la Empresa para poder tomar las mejores y más adecuadas decisiones.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es una de las Técnicas más avanzadas para ejercer un mejor control dentro de la Empresa, en sus diferentes niveles, lo que hace posible que la Administración para el logro de sus metas u objetivos tome las decisiones con mejores fundamentos.

En relación a la hipótesis planteada al inicio de este Seminario de Investigación Contable y que fué "la posibilidad de obtener mejores utilidades me--

fian... la reducci3n de costos y gastos, a trav3s de un Sistema de Contabili-
dad por Areas de Responsabilidad", concluyo que 3sta fu3 probada en el desa--
rollo de esta investigaci3n.

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

- MENDEZ VILLANUEVA ANTONIO; Información Financiera y Toma de Decisiones.; México 1982.
- OBIEDO JUAREZ ADRIAN; Contabilidad Administrativa; Seminario de Investigación Contable; UNAM-FCA; México 1979.
- EUSEBIO TOTOZINTLE G. VICTOR; Contabilidad Administrativa y Financiera; Seminario de Investigación Contable; UNAM-FCA; México 1975.
- ELIZONDO LOPEZ ARTURO; La Investigación Contable Significación y Metodología; ECASA: 1a. Edición; México 1980.
- PEREA FRANCISCO; La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Significación Contemporanea y Humanística; ECASA; 3a. -- Edición; México 1978.
- LUNA ROSADO MA. RITA; Contabilidad por Areas de Responsabilidad Seminario de Investigación Contable; UNAM-FCA; México 1977.
- HERRERA ESTRELLA RICARDO; La Contabilidad por Areas de Responsabilidad; Elementos que la integran.....; Seminario de Investigación Contable. UNAM-FCA; México 1975.

- ABDALA VILLAVERDE RAYMUNDO; Contabilidad por Areas de Responsabilidad; Seminario de Investigación Contable; Universidad del Valle de México - Escuela de Contaduría Pública; México 1979.
- ALONSO RODRIGUEZ ARTURO; Contabilidad por Areas de Responsabilidad; Seminario de Investigación Contable; UNAM-FCA; México 1976.
- 0.- DIAZ VILLAGOMEZ MANUEL; La Contabilidad por Areas de Responsabilidad y su Aplicación.....; Seminario de Investigación Contable; UNAM-FCA; México 1973.
- 1.- GOMEZ GOMEZ CELESTINO; Contabilidad por Areas de Responsabilidad; Seminario de Investigación Contable; Universidad del Valle de México - Escuela de Contaduría Pública; México 1978.
- 2.- DURAN ROMERO SUSANA; Contabilidad por Areas de Responsabilidad; Seminario de Investigación Contable; UNAM-FCA; México 1977.
- 13.- LOPEZ ROJAS J. MANUEL; Contabilidad por Areas de Responsabilidad; Seminario de Investigación Contable; UNAM-FCA; México 1972.
- 14.- BAUTISTA ENRIQUEZ RODOLFO; Contabilidad por Areas de Responsabilidad Elementos que la Forman....; Seminario de Investigación Contable; UNAM-FCA; México 1978.

- 15.- SANABRIA GUZMAN ADRIANA; La Contabilidad por Areas de Responsabilidad; UNAM- Dirección General del Presupuesto; México 1978,
- 16.- FLORES DE GORTARI SERGIO Y OROZCO GUTIERREZ EMILIANO; Hacia una Comunicación Administrativa Integral; Ed. Trillas; la. edición; México 1973.
- 17.- M. AWAD ELIAS; Procesamiento Automático de Datos; Ed. Diana; la. Edición; México 1973.