

9.
2 ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores
Cuautitlán

“ LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
APLICADA A LA INDUSTRIA DEL CARBON ACTIVADO ”

T E S I S

Que para obtener el Titulo de:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a

Victor Armando Gutiérrez Rodríguez



Director de Tesis: C.P. Pedro Acevedo Romero

Cuautitlán Izcalli, Estado de México

1990

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	7
CAPITULO I LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y EL CARBON ACTIVADO	
1.1 DEFINICION Y OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	12
1.2 IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	14
1.3 ¿ QUE ES EL CARBON ACTIVADO ?	14
1.4 DIVERSOS USOS DEL CARBON ACTIVADO	15
1.5 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DEL CARBON ACTIVADO	17
CAPITULO II ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	
2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION Y SUS ELEMENTOS.	20
2.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION Y SUS ELEMENTOS.	23
2.3 ORGANIGRAMA	24
2.4 FUNCIONES DE LOS ELEMENTOS INTEGRANTES.	27
CAPITULO III ASPECTO CONTABLE	
3.1 CATALOGO DE CUENTAS	36
3.2 SISTEMA DE REGISTRO	49
3.3 CONTROL DE OPERACIONES Y BIENES	51
3.4 GUIA CONTABILIZADORA Y EMPLEO DE FORMAS	57
3.5 SISTEMA DE COSTOS	61
3.6 OBLIGACIONES FISCALES	63

I N D I C E
(Continuación)

Pág.

CAPITULO IV	PRESUPUESTOS POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD	
4.1	RESPONSABILIDAD, PREPARACION, MANEJO Y ADMINISTRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL	73
4.2	VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL CONTROL PRESUPUESTAL	79
4.3	INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL.	83
4.4	PRESUPUESTOS POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD. . .	84
CAPITULO V	INFORMES DE RESPONSABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS	
5.1	EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, CARACTERISTICAS Y OBJETIVOS	92
5.2	CONTENIDO Y ELABORACION DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD	96
5.3	IMPORTANCIA DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD	98
5.4	ESTADOS FINANCIEROS, OBJETIVOS E IMPORTANCIA	99
5.5	PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS EN BASE A LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	102
CAPITULO VI	CASO PRACTICO DE INTEGRACION PRESUPUESTAL TRADICIONAL Y EN BASE A AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD	105
CONCLUSION	155
BIBLIOGRAFIA	157

INTRODUCCION

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es la planeación, desarrollo y control del trabajo administrativo con base en el establecimiento de áreas de responsabilidad y de las metas que se esperan de los mismos. Dentro de éste enfoque se analiza y cuantifica la responsabilidad (obligación de una persona de desempeñar lo mejor posible las funciones que se le asignen), identificando su actuación con los resultados obtenidos.

La Administración por Areas de Responsabilidad es un sistema de administración diseñado especialmente para una organización, y que permite que las operaciones se registren y se informe por niveles de responsabilidad dentro de la organización. Pretende controlar las operaciones identificando los costos y los gastos con los departamentos y las personas responsables. Se trata de aprovechar la misma información con que se cuenta para el registro normal de las operaciones tanto en la contabilidad general como en la de costos, pero dándole un enfoque diferente a su clasificación.

En su esencia la Contabilidad por Areas de Responsabilidad trata de un nuevo cambio en el énfasis sobre los aspectos del costo del producto al de los de control de costos, en el cual los estados e informes que se presentan a la dirección realzan el control de costos, al informar sobre los mismos y sumarlos sobre la base de "Quién los hizo", en vez de que sean ajustados y fusionados para los fines de costeo del producto para obtener los estados financieros.

Así también tenemos que la Administración por objetivos, consiste en un método de dirección, mediante el cual el superior y el subordinado establecen de mutuo acuerdo estándares de dirección (resultados que sean deseables, realistas y específicos) y objetivos concretos, dentro de sus principales áreas de responsabilidad, objetivos que son periódicamente - comparados con los resultados reales obtenidos.

La Administración por Objetivos es la forma de administrar una empresa a través de la unión de esfuerzos e intereses de todos los individuos que la forman, para cumplir con los objetivos o metas previamente establecidos de común acuerdo con los superiores.

En nuestros días para que triunfe una empresa, sus objetivos están contenidos en tres dimensiones:

- a) Utilidades,
- b) Crecimiento, y
- c) Supervivencia;

no sólo para la organización en conjunto, sino para cada uno de los individuos que trabajan en ella. La cuantificación de los objetivos desde un punto de vista de la utilidad, significa que el responsable directo es - el jefe ejecutivo, porque en esencia muy pocos empleados tienen realmente alguna responsabilidad sobre las utilidades por no controlar los ingresos o los costos, ya que fundamentalmente la utilidad proviene de la diferencia de ambos renglones.

En las grandes empresas industriales no es posible que toda la actividad esté en manos de una sola persona, debido al creciente aumento y complejidad de operaciones que va teniendo a lo largo de su vida, por lo que debe contarse con más personal que se haga responsable. Haciendo la - división del trabajo y creando una organización. Delegándose autoridad a los miembros responsables de la empresa encargados del logro de los objetivos. Unida a esta autoridad para la administración se tiene la responsabilidad de rendir cuentas de los resultados. Este concepto de rendimiento de cuentas incorporado a la delegación de facultades forma la esencia de las áreas de responsabilidad.

Con el presente trabajo se pretende hacer un estudio de lo que es - la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y su aplicación a la Industria del Carbón Activado, comenzando de lo general a lo particular, y de la teoría a la práctica, cuyo desarrollo, desde esa lógica es como sigue:

En el Capítulo Primero, se trata el aspecto general de lo que es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, definición y objetivos e importancia de la misma; lo que es el Carbón activado, sus principales usos y la importancia que tiene esta Industria en México.

En el Capítulo Segundo, se aborda lo referente a la Organización Administrativa, analizando el concepto de Organización y sus Elementos; la Administración y sus Elementos; el Organigrama y las funciones de los elementos integrantes.

En el Capítulo Tercero, se trata lo referente al Aspecto Contable; en el cual se aborda el tema del Catálogo de Cuentas, el Sistema de Registro el Control de Operaciones y Bienes, la Guía Contabilizadora y el Empleo de Formas, el Sistema de Costos y las Principales Obligaciones Fiscales que debe cumplir la empresa fabricante del carbón activado.

En el Capítulo Cuarto, se refiere al Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad, su concepto, su finalidad, sus características, sus objetivos; la responsabilidad, preparación, manejo y administración del control presupuestal; las ventajas y limitaciones del control presupuestal; la interdependencia presupuestal, la mecánica de elaboración del presupuesto - por áreas y niveles de responsabilidad.

En el Capítulo Quinto, se tratan los Informes de Responsabilidad y los Estados Financieros; en el cual se analizan las características y objetivos de los informes, el contenido y elaboración de los mismos y la importancia que tienen dentro de la organización; los estados financieros, su importancia u objetivos, los principales estados financieros en base a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

En el Capítulo Sexto, se presenta un Caso Práctico, en el cual se muestra la Integración Presupuestal Tradicional y en base a Áreas y - Niveles de Responsabilidad, en el cual se pretende que lo citado teóricamente, se lleve a la práctica en su totalidad, para apreciar el formato de cédulas y que por medio de índices cruzados se percate el lector de - la relación interpresupuestal, así como su característica cohesión; hasta llegar a obtener estados financieros proforma en base a áreas y niveles de responsabilidad.

Lo plasmado se considera suficiente, para que se alcance el conocimiento general necesario de la importancia que reviste La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, y su mejor aplicación, en beneficio del progreso de la Industria en México, no sólo de la del Carbón Activado, sino de cualquiera en la que se pretenda implantar tan básica herramienta.

CAPITULO I

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE

RESPONSABILIDAD Y

EL CARBON ACTIVADO

1.1 DEFINICION Y OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Definición:

La Contabilidad tiene el fin de proporcionar información veraz, amplia, y a tiempo de las operaciones realizadas; por lo que resulta ser una verdadera y eficaz ayuda a la Administración, con visión económica, financiera y futurista. Cuando se hace referencia de los aspectos más comunes de procedimientos, registros e informes, se le conoce con el nombre de Contabilidad General o Tradicional; pero cuando cambia el sentido de la información que proporciona, buscando identificar los ingresos y costos con los niveles y áreas funcionales en que se divide una entidad para realizar sus operaciones, para medir la actuación de los funcionarios responsables de dichas divisiones, se le conoce como Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

En mi opinión la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un conjunto de procedimientos de los cuales la administración se vale para llevar a cabo el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario; para así lograr su reducción al mínimo, sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa.

Así mismo considero que dicha Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica creada para controlar los costos y gastos mediante la estimulación de la productividad individual en todas las áreas del negocio. Dichas metas sólo serán alcanzadas si se ejerce un control positivo sobre las personas; identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando a su vez los presupuestos como medida de eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados habidos; ello, mientras exista la motivación humana, única capaz de conducir a la satisfacción en la participación individual.

Objetivos:

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad tiene como principales objetivos los siguientes:

- a) Ayudar a identificar los costos y gastos,
- b) Subsanar anomalías organizacionales,
- c) Dar carácter oficial a responsabilidades ocultas,
- d) Estimular la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y mantener entre éstas una estrecha comunicación,
- e) Conformar su estructura a la de la Organización,
- f) Delimitar claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización que denomina "áreas" ,
- g) Identificar las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan,
- h) Utilización de presupuestos como medida de eficiencia, mismos que son elaborados con ayuda de los propios responsables de observarlos,
- i) Proveer de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual,
- j) Depurar y modernizar los procedimientos contables tradicionales,
- k) Utilizar documentos informativos como medio de elogio de la eficiencia,
- l) Elevar a los responsables más humildes a elementos de la Administración,
- 11) Lograr que los empleados trabajen para ella,
- m) Aumentar la eficiencia del personal valiéndose de la motivación humana; y
- n) Reducir hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo.

1.2 IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es uno de los temas que mayor inquietud ha provocado en el medio contable, debido a que se ha tenido que adentrar a definir campos de acción individuales a distintos niveles; a fin de obtener información que permita conocer la forma en que cada quien cumpla con las responsabilidades asignadas; en ella se identifican las erogaciones con los empleados responsables de las mismas. Esta técnica contable motiva hacia un desempeño cotidiano escrupuloso de las funciones asignadas, que no puede sino redundar en beneficios de utilidades.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad promueve la reducción de costos, gastos e ineficiencia, teniendo como elemento indispensable a la División del Trabajo, siempre y cuando exista una correcta organización que la soporte.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad alcanza estos sus fines estimulando la productividad individual y ejerciendo un control positivo sobre las personas; identificando las erogaciones con quienes las han originado, manteniendo una estrecha comunicación entre todas y cada una de las partes integrantes del negocio, utilizando presupuestos como medida de eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados obtenidos; y usando una arma administrativa de eficacia indudable: la Motivación Humana, única capaz de reducir hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo y de conducir a la satisfacción en la participación individual.

En base a lo antes mencionado es como podemos ver que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es tan importante en las empresas de cualquier nivel; para así obtener los resultados más apropiados.

1.3 ¿QUE ES EL CARBON ACTIVADO ?

El Carbón Activado es un producto químico que ha sido tratado por medios físicos o químicos (con vapor o con diversos productos químicos) a altas temperaturas, dando como resultado la formación de poros minúsculos que hacen que la partícula de carbón semeje a una esponja negra microscópica. Estos poros dan una enorme área de adsorción que atrapa impurezas de varios tamaños.

1.4. DIVERSOS USOS DEL CARBÓN ACTIVADO.

Generalmente, en procesos por lotes se usa carbón en polvo, y en procesos continuos se pueden usar columnas con carbón granular.

Las aplicaciones del carbón activado son muy variadas, a continuación se mencionan algunas de ellas:

AZUCARES: Decoloración de azúcar producida con caña o betabel, glucosa, dextrosa, jarabes de sorgo, mieles, etc.

BEBIDAS ALCOHOLICAS: Purificación de vinos, vodka, whisky, ron, alcohol, cerveza, etc.

TRATAMIENTO DE AGUA: Purificación de agua municipal, agua de procesos industriales y agua usada por embotelladoras de bebidas gaseosas, etc.

GRASAS Y ACEITES VEGETALES: Decoloración y purificación de aceites de coco, algodón, ajonjolí, maíz, ricino, ácidos grasos, aceite de cacahuete, de oliva, manteca vegetal, etc.

GRASAS Y ACEITES ANIMALES: Decoloración de sebo, manteca de cerdo, aceite de pescado, etc.

ACEITES MINERALES: Purificación de cualquier tipo de aceite mineral y de disolventes provenientes de hidrocarburos, etc.

PRODUCTOS ALIMENTICIOS: Purificación de gernetina, vinagre, jugos de fruta, etc.

PRODUCTOS QUIMICOS: Purificación de ácido cítrico, alcaloides, dietanolamina, plastificantes, ésteres polivinílicos, salicilatos, piritrinas, colorantes, ácidos gálico, clorhídrico, sulfúrico, glutámico, glicerina, monomero de nylon, etc.

REFINACION DE PETROLEO: Como soporte de catalizador en el proceso Merox, como adsorbente en procesos de desulfurización de gas natural.

AGUAS RESIDUALES: Para eliminación de materiales contaminantes en las aguas de descarga industrial y municipal, etc.

MINERIA: Para adsorción de agentes de flotación, como catalizador en algunos procesos de separación, etc.

RECUPERACION DE MATERIALES: Como el azúcar de los desperdicios en las fábricas de dulces, o para mejorar el hule reprocesado.

El uso del carbón activado se encuentra bastante difundido en la industria azucarera, química, aceitera, fabonera, tratamiento de -- aguas, farmacéutica, vinatera, etc., y su uso encuentra nuevas aplicaciones día a día.

El carbón activado se va convirtiendo en un elemento importante en la producción y tratamiento de diversos productos; ya que con el carbón activado podemos controlar color, sabor, olor, etc., de los productos fabricados o tratados.

El carbón activado se prepara para eliminar específicamente unas determinadas moléculas de un medio determinado; esto nos lleva a la existencia de numerosos tipos y cualidades de carbón activado, ya que el tipo de materia prima que utiliza determina la diferencia entre uno y otro; además existen otros factores variables como la temperatura que se aplica en el proceso de activación, y si el tratamiento se ha efectuado por vapor de agua o por productos químicos.

En México se fabrican básicamente dos tipos de Carbón Activado:

- 1) Carbón Activado Vegetal :
 - a) en Polvo
 - b) granular
- 2) Carbón Activado Mineral:
 - a) en polvo
 - b) granular

Para la fabricación del carbón activado vegetal se utilizan las siguientes materias primas:

- a) Serrín de madera,
- b) Acido fosfórico,
- c) Calhídrico, y
- d) Sosa caústica.

Para la fabricación del carbón activado mineral se utilizan las siguientes materias primas:

- a) Semicoque de Lignito,
- b) Acido Clorhídrico, y
- c) Magnesita.

1.5 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DEL CARBÓN ACTIVADO

En 1959 llegó a México la Industria del Carbón Activado, en - aquella época se fabricaba un producto muy parecido al carbón activa- do que era llamado "Tierra Füller", que se extraía en este caso de - una mina del Estado de Morelos, y se vendía a los productores de acei- te; también se fabricaban catalizadores que eran vendidos a Pemex.

En el año de 1962, y gracias a la llegada de una representa- ción Alemana a México, nace la idea de fabricar carbón activado, lo - cual se logra con maquinaria sencilla, rústica, ya que no se contaba con ninguna asesoría externa; dicho carbón que se logra producir es - utilizado en la Industria Azucarera, para el refinamiento de azúcar.

Fue así como empezó la evolución de la industria del carbón - activado en México, ya que a partir de 1980, se encontró que el car- bón activado tenía aplicaciones en diversos campos y no nada más como se pensaba, que únicamente en el mercado azucarero.

Esto provocó un incremento en el mercado consumidor; lo que - obliga a producir en gran escala para satisfacer las necesidades de - lo nuevos consumidores.

La importancia de la industria del carbón activado en la acti- vidad económica del país, se ha ido marcando de acuerdo al desarrollo que ha tenido esta industria en los últimos años; a la vez que se ha mejorado el carbón activado en cuanto a características y propiedades se refiere; y en cuanto se descubren más aplicaciones en diversas in- dustrias.

Actualmente en la industria pública, Pemex que es una de las empresas más importantes en la actividad económica de México, utiliza el carbón activado en gran escala, para el refinamiento del petróleo; en el mercado azucarero tanto a nivel nacional como en parte a nivel mundial, es uno de los productos más importantes para el refinamiento del azúcar.

Por otro lado es importante recalcar que la industria del carbón activado que además de obtener divisas, genera empleos. A pesar de los problemas que actualmente atraviesa México, es una industria que sigue adelante, implicando mayor capacidad de producción, utilización de personal; ya que hoy en día el desempleo es uno de los principales problemas que enfrenta México. La industria del Carbón Activado de acuerdo a su capacidad intenta cooperar con el país a atacar este grave problema, creando nuevas fuentes de trabajo y extendiendo sus ventas a nivel mundial, generando empleos y las tan importantes divisas que tanto hacen falta al país.

CAPITULO II

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Desde la época más antigua algunos han dirigido los esfuerzos de otros en una Tarea-Labor en equipo hacia varios objetivos específicos. El trabajo total por hacer, según lo fijado por los planes, requiere los esfuerzos de más de una persona.

En consecuencia, se unieron varias manos y mentes y se coordinaron de manera que no sólo fueran efectivas las acciones colectivas, sino que también fuera valiosa la contribución de cada uno de los individuos, quizá satisfactorios y de acuerdo con los respectivos conocimientos y habilidades del individuo.

2.1. CONCEPTO DE ORGANIZACION Y SUS ELEMENTOS.

La organización reúne y dispone de todos los recursos básicos en forma ordenada y acomoda a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas. La organización une a las personas en tareas interrelacionadas.

La organización está pensada para ayudar a que la gente trabaje junta, con eficiencia hacia el logro de objetivos específicos; armoniza los factores de producción.

La organización determina los puestos y actividades necesarias dentro de la estructura formal y orgánica de una empresa, departamento o grupo, disponiéndolos según sus mejores relaciones funcionales, definiendo claramente la autoridad, las responsabilidades y los deberes de cada uno así como las relaciones e interrelaciones tanto de línea como de "STAFF" y asignándoles a los individuos de modo que el esfuerzo disponible puede aplicarse y coordinarse en forma efectiva y sistemática.

La estructura organizada puede considerarse como el marco en el cual se desempeñan las tareas gerenciales; una buena estructura el objetivo de los esfuerzos de organización y tiene esta prioridad en la administración efectiva. El marco puede ser cualquiera de muchas distintas

...configuraciones, dependiendo de lo que se quiera lograr, de las preferencias de la alta gerencia y de la atención y esfuerzo que se pongan al organizar. Los organigramas y el manual de organización son herramientas de la organización.

La acción administrativa organizada requiere autoridad; es en extremo importante en todo estudio y operación organizacional. La autoridad condiciona las acciones y el comportamiento de todo miembro de la organización de una empresa y representa un eslabón vital que une las variadas unidades organizacionales, haciendo así posible la existencia de aquellas y el trabajo efectivo colectivo de todo personal.

Organizar es una actividad continua dinámica que hace que el gerente pregunte, evalúe y quizá cambie su estructura organizacional para lograr mejorar los objetivos que buscan tanto él como sus asociados. Puesto que la organización está tan íntimamente vinculada a las personas, es una entidad viva y vibrante. Todo lo que tiene vida cambia, nada permanece estático. Por lo tanto, las organizaciones cambian y el gerente inteligente usa la dinámica de la organización para su provecho.

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION.

Los elementos que intervienen en la organización son:

- 1.- Funciones
- 2.- Responsabilidad
- 3.- Dependencia
- 4.- Autoridad.

1.- Funciones.- Acción y efecto de un empleo, facultad y oficio, así como máquinas o instrumentos.

Desde el punto de vista administrativo, existen funciones en cualquiera de las etapas del proceso administrativo, por ende, se da por descontado que para llevar a cabo una función, deberá existir coordinación con otras personas o departamentos.

En consecuencia debemos entender como función, todo tipo de trabajo asignado a una o más personas o a uno a más departamentos, los cuales adquieren responsabilidades para el logro del objetivo y con ello - dar por terminada su función.

2.- Responsabilidad.- Este concepto de responsabilidad es uno de los términos peor comprendidos dentro de la organización, la responsabilidad puede ser definida como: "La obligación de un subordinado a quien le ha sido designada una función que tendrá que cumplir".

Hay que hacer notar que la esencia de la responsabilidad es entonces la obligación. La responsabilidad no tiene significado si no se aplica a una persona; por ejemplo:

Un edificio, una máquina ó un animal no pueden ser responsables, la responsabilidad surge de la relación superior subordinada, puede ser una obligación continua ó puede ser descargada por una simple acción y reproducirse nuevamente. La responsabilidad no puede ser delegada; ya -- que cualquier individuo capaz con confianza en sí mismo, podrá asumir la responsabilidad sea cual fuere.

3.- Dependencia.- Dentro de la administración, la dependencia viene siendo reconocida como el derecho de dirigir a los subordinados que llevan a cabo actividades consistentes con la obtención de los objetivos de la empresa. La centralización del mando evita la condición caótica que permitiría a los subordinados actuar sin dirección o darse órdenes unos a otros.

Se puede literalmente entender, que la dependencia es tener un jefe ó autoridad que delegue funciones por medio de dar órdenes, ó puede pedírles, sugerírles, persuadirles ó también utilizar técnicas de dirección tales como dar consejos, enseñar o insinuarles o permitirles que la decisión venga en forma natural de la discusión.

4.- Autoridad.- Persona revestida de poder; poder que tiene sobre otra que le está subordinada. El concepto de autoridad aplicada a la actividad administrativa es:

"Poder legal y legítimo, con derecho a mandar o hacer actuar a otras personas para alcanzar los propósitos de cualquier empresa o departamento".

La autoridad es quizá la más difícil de los conceptos antes señalados, es la llave del trabajo administrativo; significa para algunas personas, poder, fuerza, dirección, control, etc., por ello, ésta palabra es difícil de comprender, sin embargo podemos decir que toda persona que

... tenga bajo su mando a más de dos personas, deberá considerársele como un ejecutivo de la empresa, y desde ese instante, está revestido de poder suficiente para hacer cumplir sus órdenes.

La autoridad bien canalizada, significa facilidad para el desempeño de sus funciones. Esto es que los gerentes actuales deben de trabajar a base de buenas relaciones humanas, y no en forma empírica; es decir, a base la fuerza, del abuso y del poder.

2.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION Y SUS ELEMENTOS

Administrar es la labor de coordinar y organizar mediante un conjunto sistemático de reglas, los recursos humanos y materiales a fin de lograr un objetivo en común dentro de un organismo social.

La Administración se refiere al establecer objetivos, al principal medio del hombre para utilizar los recursos materiales y los talentos de la gente en la búsqueda y logro de los objetivos estipulados; en cierto grado, la administración se encuentra en casi todas las actividades humanas, ya sea en la fábrica, la oficina, la escuela, etc.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION:

Existen diversos criterios sobre cuántos o cuáles son los elementos de la administración, ya que cada autor enumera y define sus propios elementos; pero haciendo una unificación de criterios tendríamos que dichos elementos serían los que también otros autores los llaman fases del proceso administrativo y que los más importantes son:

1. La Planeación
2. La Organización
3. La Integración
4. La Dirección
5. El Control

1.- La Planeación.- Acción que se emprende para hacer frente a necesidades futuras; implantación de políticas, programas, procedimientos, presupuestos y pronósticos; es decir por anticipado lo que se va a hacer.

2.- Organización.- Agrupación de las actividades necesarias a través de unidades administrativas bien definidas para llevar a cabo planes; estableciendo comunicaciones horizontales y verticales entre los integrantes.

3.- Integración.- Consiste en la obtención, para uso de la empresa, del capital, del personal y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes.

4.- Dirección.- Expedición de instrucciones, indicar y supervisar planes y toma de decisiones; incluye motivación del personal.

5.- Control.- Consiste en medir la operación para que resulte conforme con los planes o lo más cerca posible de ellos; comparación de lo real contra lo planeado y las acciones correctivas cuando se desvían del plan.

Cualquier otro elemento que se mencione puede localizarse dentro de los cinco anteriores, ya que son sinónimos o etapas de alguno de ellos, como entre otros podríamos mencionar la previsión, motivación, ejecución, comando, mando, supervisión, etc.

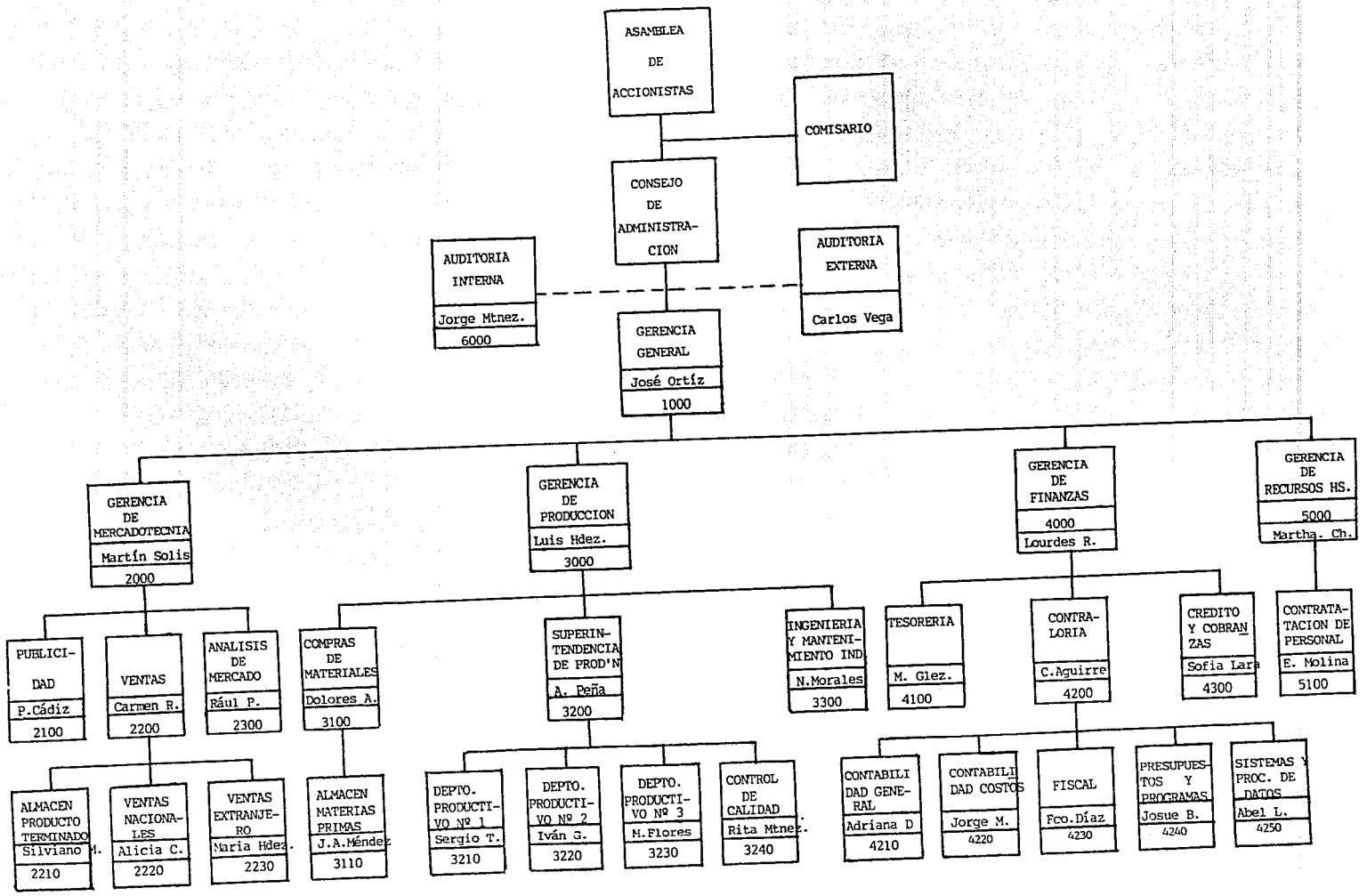
2.3 ORGANIGRAMA

Entre los diversos instrumentos auxiliares con que cuenta el cuadro directivo para organizar una empresa, destacan por su importancia práctica, los organigramas; como medio de representación de la estructura empresarial.

El Organigrama es un gráfico que representa bajo forma de documento de conjunto, la estructura de la empresa, o de una parte de la misma. El organigrama permite ver las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los departamentos y servicios; en cierto modo puede considerarse como una fotografía instantánea, ya que sólo refleja la estructura de la organización formal en un momento determinado. El organigrama es una representación estática de la empresa.

Una vez que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad ha llegado al grado que la empresa cuente con una buena gráfica ortodoxa de organización, es decir, una vez que se han subsanado anomalías organizacionales, procede a ajustarla; esto es, ramificarla y codificarla, adaptándola a sus fines y necesidades en un Organigrama por Areas de Responsabilidad.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD



Esa codificación no es más que la asignación de números de identificación a cada área de responsabilidad, a base de una técnica decimal. Tal codificación decimal permite identificar y controlar fácilmente todas las áreas y asociarlas con el área madre del segundo nivel, o sea con la gerencia clásica a la que corresponden y de la que dependen. Dichos números de codificación constituyen las cuentas de cargo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, toda vez que son las claves de registro de las erogaciones por partida simple, en el Libro Tabular de Areas de Responsabilidad.

Dicho esquema pide gran tiento en su elaboración, pues muchas - responsabilidades latentes antes en el seno del negocio deben ser claramente definidas; gracias, al arribo de la nueva mecánica contable. - También es menester que otras distintas a las de la carta original de organización y a las que se encuentran en estado latente sean creadas: así lo dispone el Control Interno, así lo justifica la División del - Trabajo y así lo precisa la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Una de las cuestiones fundamentales de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es contar con niveles y áreas de responsabilidad perfectamente definidos; así como es forzoso convenir en que al menos necesita preocuparse de que los organigramas estén correctamente elaborados, o sea que reflejen verdaderamente las particulares características de la empresa.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad acepta que toda - gráfica organizacional merece importancia y una seria elaboración. En consecuencia promueve con su implantación, como muestra evidente de su bondad operativa, la aparición primero y codificación y actualización después de un verdadero documento de organización científica.

Todo buen organigrama es siempre resultado de un proceso serio de organización, o bien de reorganización. En consecuencia, dicho documento reclama gran tiento en la delegación de autoridad, concepto reconocido hoy día como clave de la organización y base de toda la teoría relativa a ésta.

2.4 FUNCIONES DE LOS ELEMENTOS INTEGRANTES.

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

La asamblea de accionistas es el órgano supremo de las sociedades anónimas, pues es la agrupación de los poseedores de las acciones que representan el capital social. Podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por las personas que ella misma designe.

La asamblea es el órgano deliberante, no de ejecución, dado que no puede actuar en representación de la sociedad anónima y que ésta facultad corresponde a los administradores que designe.

La asamblea no es un órgano de carácter permanente, se construye cada vez que es legalmente convocada y se disuelve en cuanto terminan sus deliberaciones.

Estas asambleas pueden clasificarse, atendiendo a su finalidad, en:

I. Asambleas Generales

1. Constitutiva
2. Ordinarias
3. Extraordinarias.

II. Asambleas Especiales.

Asambleas Generales son aquellas a las que tienen derecho de asistir todos los accionistas de la empresa.

1. Constitutiva es aquella que tiene por objeto formar la sociedad.

2. Ordinarias son aquellas que se celebran periódicamente según se ha previsto en la escritura social, con el propósito de resolver diversos asuntos, tales como nombrar a los demás órganos de la sociedad, aprobación de estados financieros y algunos otros hechos normales. Se reunirá por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio social.

3. Extraordinarias son las que se reúnen en cualquier tiempo, para tratar asuntos tales como modificaciones a la escritura social, -- acuerdos sobre la emisión de acciones privilegiadas, de goce, bonos, etc.

Asambleas Especiales son aquellas que se integran únicamente por determinada categoría de socios tenedores de una clase especial de acciones cuyos derechos se pretende afectar.

COMISARIO.

La vigilancia de las operaciones de la sociedad estará a cargo de uno o varios comisarios nombrados por la asamblea de accionistas, ejerciendo su actividad temporalmente y con carácter revocable. Pueden ser socios o no de la sociedad.

Las funciones específicas del comisario son:

1. Cerciorarse de la existencia de garantía de los gerentes y administradores, para asegurar las responsabilidades relativas al desempeño de sus cargos.
2. Exigir mensualmente una balanza de comprobación de todas las operaciones efectuadas.
3. Inspeccionar por lo menos mensualmente los libros y papeles de la sociedad, así como la existencia en caja.
4. Intervenir, según lo establece la Ley, en la formación y revisión del balance anual.
5. Preveer que se incluyan en la orden del día de las sesiones del Consejo de Administración y de las Asambleas de Accionistas los puntos importantes que la consideren convenientes.
6. Convocar a Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas cuando lo considere necesario.
7. Asistir con voz y sin voto a todas las sesiones del Consejo de Administración y a las Asambleas de Accionistas.

Considero que el profesionista más indicado para ocupar el cargo de comisario es el Contador Público, por todos los conocimientos que posee, tanto en el campo contable, administrativo, legal y comercial.

CONSEJO DE ADMINISTRACION.

El Consejo de Administración está formado generalmente por varios administradores que constituyen el órgano permanente de la sociedad, los cuales tienen carácter de mandatarios temporales y son designados y removidos por la Asamblea de Accionistas.

El Consejo de Administración deberá determinar los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa, coordinándolos con los intereses de los accionistas, empleados, clientes y público, vigilando que los funcionarios los lleven a cabo.

Las funciones del Consejo de Administración son las siguientes:

1. Administrar libremente las operaciones de la sociedad.
2. Convocar a Asambleas de Accionistas.
3. Rendir los informes que la Ley y los estatutos de la sociedad preven- gan.
4. Ejecutar los acuerdos de las Asambleas de Accionistas.
5. Delegar algunas de sus facultades, para lo cual podrá nombrar y propo- ner libremente el personal ejecutivo de la empresa, así como otorgar po- deres generales o especiales, fijando autoridad, obligaciones y remunera- ciones.
6. Representar a la sociedad ante toda clase de personas físicas, morales y autoridades oficiales.
7. Otorgar y suscribir títulos de crédito a nombre de la sociedad.
8. En general llevar a cabo todos los actos necesarios o convenientes pa- ra la buena marcha de la sociedad.

AUDITORIA EXTERNA.

Aunque este departamento no depende de alguna autoridad de la em- presa por estar constituido por profesionistas que laboran en forma inde- pendiente, deberá contar con todo el apoyo del órgano supremo de la so- ciedad para que se le facilite llevar a cabo el trabajo que le fué enco- mendado.

Los servicios que puede prestar este departamento son los de su auditoría de estados financieros, administrativa, fiscal o especial, ase- soría contable, administrativa, fiscal y financiera.

La única obligación de este departamento será la de entregar un - informe de los resultados del trabajo para el que fue contratado, donde detallará los errores encontrados y sus repercusiones económicas y finan- cieras, así como las posibles soluciones.

El profesionista indicado para ocupar el cargo en este departamen- to y atendiendo a las funciones que desempeña es el Contador Público.

DIRECTOR GENERAL.

La dirección es ordenación ejecutiva, dispone que se realicen - las cosas por medio de los demás. Además coordina los elementos con los que cuenta la empresa para lograr sus fines (hombres, materiales, métodos y dinero). Asigna deberes y delega autoridad. Determina las funciones y relaciones entre las distintas jerarquías y sus canales de comunicación.

Las funciones primordiales del Director General son:

1. Fijar metas.
2. Tomar decisiones.
3. Toda decisión implica correr riesgos.
4. Ponderar el riesgo, elegir el más conveniente y sugerir el camino - controlando sus efectos.
5. Anticiparse a los hechos, o sea previsión mayor cada vez.
6. Integrar equipos de trabajo.
7. Convertir en planes de acción los recursos de la empresa.
8. Comunicación de órdenes y políticas en forma rápida y clara.
9. Planeación a largo plazo.

La labor del director debe de encaminar sus esfuerzos para lograr los objetivos tan eficaz y económicamente como sea posible.

La tarea del director es necesaria en toda empresa y debe abarcar toda ella.

Sobre ella recaen la autoridad y la responsabilidad, que son reportadas en diversos niveles dado que una sola persona no puede dirigir personalmente a toda una empresa; ya que la autoridad se delega y la - responsabilidad se comparte.

MERCADOTECNIA.

La operación y funcionamiento de esta gerencia es de vital importancia en las operaciones de la empresa, es la fuente generadora de ingresos de la compañía y la base del desarrollo de la misma para lograr el principal objetivo de una sociedad mercantil; La obtención de utilidades.

Las funciones específicas de esta gerencia pueden sintetizarse - en tres puntos: a) Planeación, b) Información y c) Ventas.

La planeación de las ventas, es una de las funciones más importantes no sólo de esta gerencia, sino de toda la empresa, pues de ello depende el éxito de todas las demás operaciones fundamentales, dado que son en sí regulador de las actividades en las demás áreas. Teniendo una adecuada planeación de las ventas, puede obtenerse cada año un aumento considerable de éstas y como consecuencia mejores utilidades.

Información.- Existen ciertos informes requeridos por los clientes referentes a características y especificaciones de elaboración de las mercancías, fecha de entrega, descuentos, plazos de crédito, y en general las políticas de ventas establecidas.

Ventas .- Cuando las políticas de ventas han quedado bien definidas el trabajo de los agentes es tener el contacto directo con los clientes a fin de que se pueda realizar la operación.

Las funciones específicas de esta gerencia son:

1. Autorización de pedidos previa consulta del Informe de Investigación del Departamento de Crédito y Cobranzas, ordenando consecuentemente, la elaboración de la orden de producción, o prueba de rol según corresponda.
2. Coordinarse con el jefe del Departamento a fin de señalar los posibles plazos de entrega.
3. Asegurarse de que los clientes han autorizado las muestras presentadas a su consideración antes de aprobar la orden de producción.
4. Establecer precios de venta conforme al producto a elaborar, cantidad y condiciones de ventas.
5. Mantener un registro de pedidos por cliente y producto, en el cual podrá basarse para establecer posteriores precios de venta del mismo producto.
6. Vigilar que los productos sean entregados dentro de los plazos señalados y en caso de atraso investigar las causas del mismo.
7. Supervisar selectivamente las ordenes de producción, en lo referente a cantidades y precio de venta.
8. Revisar diariamente los reportes de visitas a clientes de los agentes de venta.
9. Procurar se le informe oportunamente al Departamento de Producción y el Departamento de Costos de los pedidos cancelados.

PRODUCCION.

Deberá desarrollar los métodos y planes más económicos para elaborar los productos que le han autorizado. Deberá coordinar para ello los requerimientos de mano de obra, materias primas, maquinaria, etc. , para producir en la forma más eficiente posible.

Las funciones específicas pueden sintetizarse en:

1. Control de producción.
2. Control de calidad.
3. Control de materiales.

Control de Producción.- Deberá preparar y hacer cumplir los programas elaborados para producir, haciendo que los hombres, materiales y maquinaria esté listo cuando se necesite.

Control de Calidad.- Será responsable de determinar límites aceptables de producción en los atributos de un producto y reportar las variaciones para mantenerla en esos límites.

Control de Materiales.- Deberá seleccionar materiales en cuanto a tipos, utilidades, calidad, a la localización y al movimiento de todos los materiales que emplea la planta de producción, así como la oportuna disposición de los mismos.

Las funciones específicas del Departamento de Producción son:

1. Deberá especificar y aprobar las instalaciones y su mantenimiento.
2. Establecer métodos, procesos y operaciones efectivas para producción.
3. Establecer estándares o normas de tiempo de trabajo.
4. Revisar y aprobar, en su caso, el plan diario de producción.
5. Supervisar las funciones de los jefes y encargados de los diferentes departamentos productivos.
6. Investigar las causas de las quejas de clientes y tomar las medidas pertinentes para evitar que sucedan nuevamente.
7. Determinar las cantidades mínimas de materias primas que deben conservarse en almacenes a fin de evitar retrasos de producción por carecer de materiales.
8. En general procurar la buena marcha de la producción, evitar pérdidas de tiempo, desperdicios de materiales, incrementar la rapidez de producción y calidad del producto.

FINANZAS.

Será responsable del desarrollo y funcionamiento de un sistema - efectivo de controles contables y presupuestales sobre todas las actividades del negocio.

Las funciones específicas de esta Gerencia son:

1. Coadyuvar a la administración de la empresa en las políticas internas así como en la elaboración de los planes necesarios para su realización.
2. Asistir a la dirección de la empresa en lo referente a coordinación y control de las operaciones.
3. Cerciorarse de que existan y conserven registros y procedimientos contables y de control adecuados para salvaguardar los intereses propios de la compañía.
4. Elaborar los diferentes presupuestos con la cooperación de los jefes de los diferentes departamentos.
5. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa.
6. Analizar las diferencias existentes entre lo real y lo presupuestado, aplicando las medidas correctivas necesarias.
7. Supervisar el funcionamiento de los sistemas de información estadística de la empresa.
8. Autorizar la programación semanal de pagos a proveedores y acreedores diversos.

RECURSOS HUMANOS.

Esta gerencia trata de brindar oportunidades para el desarrollo y la captación de los elementos humanos, a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la institución.

Las funciones más importantes de este departamento son:

1. Reclutamiento y selección de personal (aspectos disciplinarios).
2. Prestaciones al personal y compensaciones suplementarias.
3. Servicio médico.
4. Inducción, promociones y transferencias.
5. Motivación al personal, capacitación y desarrollo.
6. Seguridad e higiene industrial.

7. Relaciones con el sindicato.
8. Análisis de puestos y valuación de puestos.
9. Calificación de méritos y contratación colectiva, etc.

SISTEMAS Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

Este departamento es el encargado de llevar el registro computarizado de todas las operaciones de la empresa. Presentan oportunamente la información financiera en forma analítica y detallada de cada uno - de los rubros de los estados financieros y de las diversas áreas de la organización en general. Controlan los archivos de información, mayor control de las actividades de los distintos departamentos.

CAPITULO III

ASPECTO CONTABLE

ASPECTO CONTABLE

3.1 CATALOGO DE CUENTAS.

Es perfectamente conocido por los ejecutivos de las empresas la importancia que tiene la contabilidad como medio de información para fines administrativos. De la contabilidad se desprenden datos que la administración puede utilizar eficientemente en la selección de inversiones, planeación de operaciones, los presupuestos, análisis de costos y rendimientos, etc.

En términos generales, se puede afirmar que todas las empresas tienen un sistema de contabilidad, es decir, un medio para resumir, sumarizar, analizar y presentar en signos monetarios toda la información relativa al negocio. En la contabilidad se usan para resumir toda información, las cuentas donde se registran todos los aumentos y disminuciones que afectan directamente el patrimonio de la empresa. La agrupación de las cuentas necesarias reciben la denominación de Catálogo de Cuentas, lo que constituye a su vez el centro nervioso de todo sistema de contabilidad.

El Catálogo de Cuentas constituye el plan a través del cual se establece el registro metódico de los hechos u operaciones de la empresa, y se establece atendiendo a las repercusiones que sobre él tiene la estructura legal, financiera y administrativa de la empresa.

Todas las operaciones a que se refiere un determinado hecho deben ser registradas sobre la base de un absoluto orden y claridad, destinando una cuenta especial o varias para acumular la información que posteriormente se va a reflejar en los Estados Financieros.

El Catálogo de Areas de Responsabilidad es la simple lista de los números de codificación que se asignan a las áreas (secciones o unidades, departamentos y gerencias) señaladas en el organigrama, con la mención de los nombres de los responsables de las mismas y de los niveles de autoridad a que pertenecen. No es más que el listado de los datos básicos de control de cada área.

El Catálogo de Codificación de Areas de Responsabilidad, es la distribución a cada área, de los conceptos de costos y gastos que la misma puede controlar, o sea, de aquéllos en que puede incurrir. Expresándolo en forma distinta, es la fusión de otros dos catálogos: el de Areas de Responsabilidad y el de Cuentas normal de la empresa. Este último da comienzo a ese proceso de fusión cuando es uniformado en sus conceptos de gastos; estos es, cuando se asigna un mismo número a todas aquellas subcuentas que expresan un mismo concepto.

El propósito que se persigue al elaborar este catálogo es pues conocer cuáles son los gastos en que puede incurrir cada área en particular, y por ende cuáles son las claves que se pueden asignar a cada responsable; aunque importa aquí anotar que sirve también para marcar el punto de partida en la formulación de presupuestos, toda vez que señala, para cada área, los conceptos o funciones objeto de estimaciones.

El catálogo de cuentas que se presenta está tomando en consideración las necesidades de la empresa y se pretende constituya una guía que tenga a su alcance el departamento de contabilidad y que responda a las necesidades de la empresa en cuanto a su información financiera y administrativa de sus ejecutivos.

Todas las operaciones a que se refiere un determinado hecho deben ser registradas sobre la base de un absoluto orden y claridad, destinando una cuenta especial o varias de ellas para acumular la información que posteriormente se va a reflejar en los estados financieros.

Con el propósito de facilitar el manejo de las cuentas, debe procederse a la codificación del catálogo, que es un plan de números, letras o la combinación de ambos, el cual se aplica a la clasificación previamente determinada, para identificar cada una de sus partes integrantes.

CATALOGO DE CUENTAS

A) INDICE

- 1000 ACTIVO (Cuentas de Derechos)
- 2000 PASIVO Y CAPITAL (Cuentas de Obligaciones)
- 3000 VENTAS
- 4000 COSTO DE VENTAS
- 5000 GASTOS DE VENTA
- 6000 GASTOS DE ADMINISTRACION
- 7000 GASTOS DE FABRICACION
- 8100 OTROS INGRESOS
- 8200 OTROS GASTOS
- 8300 PROVISIONES
- 8500 PERDIDAS Y GANANCIAS
- 8600 CUENTAS DE ORDEN

B) DESARROLLO

1000 ACTIVOS (Cuentas de Derechos)

- 1100 CAJA BANCOS Y BONOS FINANCIEROS
 - 1110 Fondo Fijo de Caja Chica
 - 1111 Fondo Fijo de Gastos de Viaje
 - 1120 Fondo Moneda Extranjera (Dólares)
 - 1130 Bonos Financieros
 - 1 Banamex, S.N.C.
 - 2 Bancomer, S.N.C.
 - 1150 Cuentas Bancarias
 - 1151 Banamex, S.N.C.
 - 1152 Bancomer, S.N.C.
 - 1153 Banco Internacional, S.N.C.
 - 1154 Banco Mexicano Somex, S.N.C.
- 1200 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR
 - 1211 Clientes
 - 1212 Documentos por Cobrar
 - 1220 Funcionarios y Empleados

- 1250 Cuentas por Cobrar
- 1290 Reservas Cuentas Incobrables

1300 INVENTARIOS

- 1310 Inventario de Productos Terminados
- 1316 Inventario de Partes y Refacciones
- 1320 Inventario de Producción en Proceso
- 1340 Inventario de Materias Primas
- 1350 Mercancías en Tránsito
- 1360 Material de Empaque

Instructivo: La cuenta de Producción en Proceso, en época de obtención de la Posición Financiera (Balance) su saldo representará el inventario final de Producción en Proceso, y en el período de Costos, será controladora del Costo de Producción.

1400 GASTOS ANTICIPADOS Y OTROS ACTIVOS

- 1410 Seguros Pagados por Anticipado
- 1420 Intereses Pagados por Anticipado
- 1430 Arrendamiento de Automóviles
- 1440 I.V.A. Acreditable

1600 INVERSIONES

- 1610 Acciones y Valores

1700 ACTIVO FIJO

- 1710 Terrenos
- 1720 Edificio e Instalaciones
 - 1 Costo del Edificio
 - 2 Costo de las Instalaciones
- 1730 Maquinaria y Equipo
- 1740 Mobiliario y Equipo de Oficina
- 1750 Equipo de Transporte
- 1760 Equipo de Laboratorio
- 1770 Herramientas y Accesorios
- 1780 Taller Mecánico
- 1790 Reservas para Depreciación
 - 1792 Depreciación Acumulada de Edificio

- 1793 Depreciación Acumulada de Maquinaria y Equipo
- 1794 Depreciación Acumulada de Equipo de Oficina
- 1795 Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte
- 1796 Depreciación Acumulada de Equipo de Laboratorio
- 1797 Depreciación Acumulada de Taller Mecánico
- 1798 Depreciación Acumulada de Herramientas

1800 CARGOS DIFERIDOS

- 1810 Gastos de Instalación
- 1819 Amortización de Gastos de Instalación

2000 PASIVO Y CAPITAL CONTABLE (Cuentas de Obligaciones)

2100 PASIVOS A BANCOS

- 2110 Préstamos Bancarios
- 2120 Documentos Descontados

2200 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR (Proveedores)

- 2210 Documentos por Pagar
- 2250 Cuentas por Pagar

2300 GASTOS ACUMULADOS Y OTROS PASIVOS

- 2310 IMPUESTOS E I.M.S.S.
 - 1 I.M.S.S.
 - 2 I.S.P.T.
 - 3 I.V.A. por Pagar
 - 4 Infonavit
 - 5 1% Sobre Remuneraciones
 - 6 2% Sobre Nóminas
 - 7 Impuesto Retenido Sobre Honorarios
 - 8 Impuesto Retenido Sobre Arrendamiento

2320 SUELDOS Y SALARIOS

2340 PROVISION HONORARIOS

2390 CUENTAS POR PAGAR (Varias)

- 1 Caja de Ahorros
- 2 Fonacot

2400 I.S.R. Y P.T.U. POR PAGAR

- 2410 I.S.R. por Pagar
- 2420 P.T.U. por Pagar
- 2430 2% IMPACT

- 2500 PASIVO A LARGO PLAZO
 - 2510 Préstamos y Obligaciones Hipotecarias
 - 2520 Aportaciones para Futuros Aumentos de Capital
- 2600 RESERVAS
 - 2610 Para Gratificaciones
 - 2620 Para Indemnizaciones
 - 2630 Para Prima de Antigüedad
 - 2640 Para Prima Vacacional
- 2900 CAPITAL CONTABLE
 - 2910 Capital Social Fijo
 - 2920 Capital Variable
 - 2930 Reserva Legal
 - 2940 Reserva de Reversión
 - 2980 Utilidades o Pérdidas de Ejercicios Anteriores
 - 2990 Utilidades o Pérdidas del Ejercicio

CUENTAS DE RESULTADOS

- 3000 VENTAS
 - 3100 Ventas de Contado
 - 3200 Ventas de Activo Fijo
 - 3300 Comisiones
 - 3400 Ventas de Desperdicios
 - 3500 Ventas del Extranjero
 - 3600 Bonificaciones y Descuentos sobre Ventas
- 4000 COSTO DE VENTAS
 - 4100 Costo de Ventas al Contado
 - 4200 Costo de Ventas de Activo Fijo
 - 4300 Costo de Ventas del Extranjero
 - 4600 MANO DE OBRA DIRECTA
 - 4700 GASTOS INDIRECTOS APLICADOS
- 5000 GASTOS DE VENTA
- 6000 GASTOS DE ADMINISTRACION
- 7000 GASTOS DE FABRICACION
- 8100 OTROS INGRESOS
 - 8119 Ingresos Financieros
 - 8121 Utilidad en Venta de Activo Fijo
 - 8125 Utilidad en Cambios
 - 8129 Otros Ingresos

8200 OTROS GASTOS

8219 Gastos Financieros

8221 Pérdida en Venta de Activo Fijo

8225 Pérdida en Cambios

8229 Otros Gastos

8300 PROVISIONES

8310 Provisión I.S.R.

8320 Provisión P.T.U.

8500 PERDIDAS Y GANANCIAS

8510 Pérdidas y Ganancias

8600 CUENTAS DE ORDEN

8610 Valores en Garantía

8620 Comitentes

8630 Depositantes en Valores en Garantía

8640 Mercancías en Comisión

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
CATALOGO DE SUBCUENTAS TRADICIONAL

SUB- CTA.	CONCEPTO	CUENTA				
		5000	6000	7000	8100	8200
01	Amortizaciones	X	X	X		
02	Artículos de Aseo y Limpieza	X	X	X		
03	Atención a Clientes	X				
04	Agua			X		
05	Artículos de Laboratorio			X		
06	Asesoría Legal	X	X			
07	Comisiones	X				
08	Cuotas y Suscripciones	X	X	X		
09	Correo, Telégrafos	X	X	X		
10	Comisiones Bancarias					X
11	Comisiones y Mediaciones Mercantiles	X				
12	Combustibles			X		
13	Cuotas Sindicales			X		
14	Depreciaciones	X	X	X		
15	Descuentos por Pronto Pago				X	
16	Donativos u Obsequios		X			
17	Estacionamiento y Pasajes	X	X			
18	Fletes y Acarreos	X		X		
19	Gastos de Viaje y Viáticos	X	X	X		
20	Gastos Legales		X			
21	Gastos por Cobranza	X				
22	Gratificaciones	X	X	X		
23	Gasolina y Lubricantes	X	X	X		
24	Honorarios Profesionales		X			
25	Impuestos y Gastos Diversos	X	X	X		
26	Intereses Cobrados				X	
27	Intereses pagados					X
28	Indemnizaciones	X	X	X		
29	Luz y Fuerza	X	X	X		
30	Materiales Indirectos			X		
31	Mantenimiento y Reparación	X	X	X		
32	No Deducibles		X			X
33	Papelería y Artículos de Oficina	X	X	X		
34	Pérdidas por Mérmas u Obsolescencia			X		
35	Previsión Social	X	X	X		
36	Prima de Antigüedad	X	X	X		
37	Publicidad y Propaganda	X				
38	Prima Vacacional	X	X	X		
39	Recuperación de Cuentas Incobrables				X	
40	Rentas	X	X	X		
41	Sueldos	X	X	X		
42	Seguros y Fianzas	X	X	X		
43	Sesiones de Trabajo		X			
44	Teléfono, Telex	X	X	X		
45	Tiempo Extra	X	X	X		
46	Transportes	X	X	X		
47	Vigilancia	X	X	X		

SIGNIFICADOS

5000 Gastos de Venta	8100 Otros Ingresos
6000 Gastos de Administración	8200 Otros Gastos
7000 Gastos Indirectos de Producción	

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.

CATALOGO DE SUBCUENTAS POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

SUB. CTA.	CONCEPTO	AREA	1000	2000	3000	4000	5000	6000
01	Amortizaciones		X	X	X	X	X	X
02	Artículos de Aseo y Limpieza			X	X	X	X	X
03	Atención a Clientes			X				
04	Agua				X			
05	Artículos de Laboratorio				X			
06	Asesoría Legal		X	X	X	X	X	
07	Comisiones			X				
08	Cuotas y Suscripciones		X	X	X	X	X	X
09	Correo, Telégrafos		X	X	X	X	X	X
10	Comisiones Bancarias		X	X	X	X		
11	Comisiones y Mediaciones Mercantiles			X				
12	Combustibles				X			
13	Cuotas Sindicales				X			
14	Depreciaciones		X	X	X	X	X	X
15	Descuentos por Pronto Pago			X	X	X		
16	Donativos u Obsequios		X					
17	Estacionamiento y Pasajes		X	X	X	X		
18	Fletes y Acarreos			X	X			
19	Gastos de Viaje y Viáticos		X	X	X	X		
20	Gastos Legales		X	X	X	X	X	
21	Gastos por Cobranza					X		
22	Gratificaciones		X	X	X	X	X	X
23	Gasolina y Lubricantes		X	X		X		
24	Honorarios Profesionales		X			X		
25	Impuestos y Gastos Diversos		X	X	X	X	X	
26	Intereses Cobrados		X			X		
27	Intereses Pagados		X	X	X	X		
28	Indemnizaciones		X	X	X	X	X	X
29	Luz y Fuerza		X	X	X	X	X	X
30	Materiales Indirectos				X			
31	Mantenimiento y Reparación				X			
32	No Deducibles		X	X	X	X		
33	Papelería y Artículos de Oficina		X	X	X	X	X	X
34	Pérdidas por Mermas u Obsolescencia		X	X	X			
35	Previsión Social		X	X	X	X	X	X
36	Prima de Antigüedad		X	X	X	X	X	X
37	Publicidad y Propaganda			X				
38	Prima Vacacional		X	X	X	X	X	X
39	Recuperación de Cuentas Incobrables					X		
40	Rentas		X	X	X	X	X	X
41	Sueldos		X	X	X	X	X	X
42	Seguros y Fianzas		X	X	X	X	X	
43	Sesiones de Trabajo		X	X		X		
44	Teléfono, Telex		X	X	X	X	X	X
45	Tiempo Extra			X	X	X		
46	Transportes		X	X		X		
47	Vigilancia		X	X	X	X		

SIGNIFICADOS

1000	Gerencia General	4000	Gerencia de Finanzas
2000	Gerencia de Mercadotecnia	5000	Gerencia de Recursos Humanos
3000	Gerencia de Producción	6000	Auditoría Interna

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
CATALOGO DE CUENTAS Y SUBCUENTAS
POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

NIVEL	CUENTA CONTROL	A R E A	CUENTA MAYOR	SUBCUENTAS
1	1000	GERENCIA GENERAL	6000	01,06,08,09,10,14,16,17, 19,20,22,23,24,25,26,27, 28,29,32,33,35,36,38,40, 41,42,43,44,46,47.
			8100	25
			8200	25,32.
2	2000	GERENCIA DE MERCADOTECNIA	5000	01,02,03,06,07,08,09,10, 11,14,15,17,18,19,20,22, 23,25,27,28,29,32,33,34, 35,36,37,38,40,41,42,43, 44,45,46,47.
			6000	14,25,33,35,38,40.
			8100	15,25.
			8200	25,32,34.
3	2100	PUBLICIDAD	5000	01,02,03,08,09,11,14,17, 19,20,22,25,32,33,35,37, 40,41,42,44.
			6000	01,14,25,33,35,40.
3	2200	V E N T A S	3100	
			3200	
			3300	
			3400	
			3500	
			3600	
			5000	01,02,03,07,08,09,10,11, 14,18,19,20,22,25,27,29, 32,33,40,41,42,44,45,46, 47.
			6000	14,25,33,35,38,40.
			8100	25.
			8200	25,32.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
CATALOGO DE CUENTAS Y SUBCUENTAS
POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

NIVEL	CUENTA CONTROL	A R E A	CUENTA MAYOR	SUBCUENTAS
4	2210	ALMACEN DE PRODUCTO TERM.	5000	01,02,14,18,22,25,29,35, 38,40,41,45,47.
			6000	14,25,33,35,38,40,41.
4	2220	VENTAS NACIONALES	3100	
			3200	
			3300	
			3400	
			3600	
			5000	01,02,03,07,08,09,10,11, 14,18,19,20,22,25,27,29, 40,41,42,44,45,46,47.
			6000	07.
			8100	15,25.
			8200	25,32.
4	2230	VENTAS EXTRANJERO	3500	
			5000	01,02,03,07,08,09,10,11, 14,18,19,20,22,25,27,29, 40,41,42,44,46.
			6000	07,11.
			8100	15,25.
			8200	25,32.
3	2300	ANALISIS DE MERCADO	5000	01,02,08,09,14,19,22,27, 29,32,33,35,37,40,41,44, 45.
			6000	14,25,33,35,38,40.
			8100	15,25.
			8200	25,32.
2	3000	GERENCIA DE PRODUCCION	4600	
			7000	01,02,04,05,06,08,09,10, 12,13,14,15,17,18,19,20, 22,25,27,28,29,30,31,32, 33,34,35,36,38,40,41,42, 44,45,47.
			8100	15.
			8200	25,32,34.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
CATALOGO DE CUENTAS Y SUBCUENTAS
POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

NIVEL	CUENTA CONTROL	A R E A	CUENTA MAYOR	SUBCUENTAS
3	3100	COMPRAS DE MATERIALES	7000	01,02,18,22,25,28,29,35, 36,38,41,47.
			8200	25,32,34.
4	3110	ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS	7000	01,02,18,22,25,28,29,35, 36,38,41,47.
			8200	34.
3	3200	SUPERINTENDENCIA DE PRO- DUCCION	7000	01,02,08,09,10,12,13,14, 18,19,22,25,27,29,31,32, 33,35,36,38,40,41,42,44, 45,46,47.
4	3210	DEPOSITOS DE ACIDOS	4600	
			7000	01,02,05,12,14,22,25,29, 30,35,36,38,40,42,45.
4	3220	TANQUES DE APAGADO	7000	01,02,04,12,14,22,25,28, 29,30,31,35,36,38,40,41, 42,45.
4	3230	INCINERACION Y ACTIVADO	7000	01,02,04,12,14,22,25,28, 29,30,31,35,36,38,40,41, 42,45.
4	3240	CONTROL DE CALIDAD	7000	01,02,04,05,12,13,14,22, 25,28,29,31,33,35,36,38, 40,41,42,44,45.
4	3250	EMPAQUE	7000	02,13,14,22,25,28,29,30, 31,35,36,38,41,42,45.
3	3300	INGENIERIA Y MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	7000	01,02,12,14,18,22,28,29, 31,35,36,38,40,41,45.
2	4000	GERENCIA DE FINANZAS	6000	01,02,08,09,15,19,20,21, 22,23,24,25,26,29,32,33, 35,40,41,42,43,44,45,46, 47.
			8100	25,39,26.
			8200	25,32.
3	4100	TESORERIA	6000	01,02,08,09,10,14,20,22, 25,27,29,33,35,40,41,42, 44,46,36,38.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
 CATALOGO DE CUENTAS Y SUBCUENTAS
 POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

NIVEL	CUENTA CONTROL	A R E A	CUENTA MAYOR	SUBCUENTAS
3	4200	CONTRALORIA	6000	01,02,08,09,14,20,22,24, 25,28,29,33,35,36,38,40, 41,44,45,46,18.
4	4210	CONTABILIDAD GENERAL	6000	09,14,19,22,25,29,33,35, 36,38,40,41,44,45,46.
4	4220	CONTABILIDAD DE COSTOS	6000	09,14,19,22,25,29,33,35, 36,38,40,41,44,45,46.
4	4230	F I S C A L	6000	09,14,19,22,25,29,33,35, 36,38,40,41,44,45,46.
4	4240	PRESUPUESTOS Y PROGRAMAS	6000	09,14,19,22,25,29,33,35, 36,38,40,41,44,45,46.
4	4250	SISTEMAS Y PROCESAMIENTO DE DATOS	6000	09,14,19,22,25,29,33,35, 26,38,40,41,44,45,46.
3	4300	CREDITO Y COBRANZAS	6000	01,02,08,09,14,19,20,21, 22,25,27,28,29,35,36,38, 40,41,42,43,44,45,46.
			8100	25,26,39.
2	5000	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	6000	01,02,08,09,14,20,22,25, 29,33,35,36,38,41,42,44.
3	5100	CONTRATACION DE PERSONAL	6000	01,02,09,14,22,25,28,29, 35,36,38,41,44.
2	6000	AUDITORIA	6000	01,02,08,09,14,22,25,29, 33,35,36,38,40,41,44.

3.2 SISTEMA DE REGISTRO

El sistema de registro es una combinación del sistema centralizador y el sistema de pólizas de diario, ingresos y egresos.

A efecto de hacer posible la operación de dicho sistema se utilizarán los siguientes registros:

- 1) Registros Oficiales
 - a) Diario General
 - b) Mayor General
 - c) Inventarios y Balances
- 2) Registros Especiales
 - a) Diario de Ventas
 - b) Diario de Compras
 - c) Registro de pólizas de Ingresos y Egresos
 - d) Registro de pólizas de Diario
- 3) Registros Auxiliares
 - a) Auxiliares de Bancos
 - b) Auxiliares de Cuentas por Cobrar
 - c) Auxiliares de Almacén
 - d) Auxiliares de Activo Fijo
 - e) Auxiliares de Cuentas por Pagar
 - f) Auxiliares de Gastos .

CARACTERISTICAS DE LOS REGISTROS:

- 1a) Diario General.- Se afectará diariamente por la concentración de operaciones registradas en los registros específicos, así mismo, anualmente por los asientos de apertura y cierre del ejercicio de la empresa; así como los asientos necesarios para la determinación del resultado de las operaciones del ejercicio.
- 1b) Mayor General.- Se anotará el movimiento mensual de cada cuenta determinando el saldo de cada una de ellas. Con base en este libro se obtendrá una balanza de comprobación que servirá de base para la elaboración de Estados Financieros.

- 1c) Inventarios y Balances.- Anualmente se registrará el Balance General de la Empresa a la fecha de cierre del ejercicio, el Estado de Resultados , así como el Inventario final a esa fecha.
- 2a) Diario de Ventas.- En este diario se registrarán diariamente las operaciones de ventas, indicando la fecha de operación, número de la nota de remisión, número de la factura, nombre del cliente, importe de la factura, importe de la venta e impuesto repercutido. Se recomienda se registre en este libro las notas de crédito expedidas; por lo tanto contendrá también el importe de devoluciones sobre ventas e importe de bonificaciones, rebajas y descuentos sobre ventas.
- 2b) Diario de Compras.- En este diario se registrarán diariamente las operaciones de compras, indicando la fecha de operación, número de la entrada de almacén, número de nuestro pedido, número de la remisión o factura del proveedor, nombre del proveedor, importe de la compra; se recomienda se registre en este libro las notas de crédito recibidas de proveedores, por lo tanto, se incluirá el importe de las devoluciones sobre compras o rebajas, bonificaciones y descuentos sobre compras.
- 2c) Registro de Pólizas de Ingresos y Egresos.- Se anotarán en el diario general diariamente las pólizas emitidas de ingresos y egresos, registrando la fecha de la póliza, el número de la póliza, el concepto de la operación y las cuentas que afecten.
- 2d) Registro de Pólizas de Diario.- Se anotarán en el Diario General las pólizas de diario emitidas por operaciones poco frecuentes, tales como incrementos de depreciaciones, estimaciones, documentación de cuentas por cobrar o pagar, ajustes o cancelaciones de operaciones. Se deberán anotar en este registro la fecha de operación , el número de la póliza, el concepto de la operación y las cuentas que afecten.
- 3) Registros Auxiliares.- Es necesario que se tengan registros auxiliares - analíticos, pues es necesario conocer el detalle de algunas cuentas, así como tener referencia del comprobante y una redacción explicativa de cada operación.

Estos registros deben afectarse de acuerdo con los documentos contabilizadores, tales como copias de facturas, pólizas de ingresos, pólizas - de egresos, etc., el total que arroje la suma de auxiliares que comprende cada cuenta, deberá ser igual al saldo que arroje dicha cuenta en el Mayor General.

3.3 CONTROL DE OPERACIONES Y BIENES

Los renglones que deben ser especialmente controlados son los siguientes:

1. Efectivo
2. Ventas y cuentas por cobrar
3. Inventarios
4. Producción
5. Activo Fijo
6. Compras y cuentas por pagar
7. Nóminas.

1. Efectivo.

Uno de los bienes que requieren de un control más estricto, debido a la facilidad que presenta en cuanto a malversación es el efectivo, para lo cual es necesario hacer una división en cuanto a su movimiento y aplicar medidas de control por separado.

En forma general el movimiento de efectivo puede dividirse en entradas de efectivo y salidas de efectivo.

Entradas de efectivo:

Las entradas de efectivo en la empresa normalmente son originadas por:

- a) Cobranza directa efectuada por agentes de la empresa.
- b) Cobranza recibida por correo.
- c) Entregas directas por parte de clientes, deudores o por diversos conceptos.

a) Cobranza directa por agentes de la empresa:

El encargado del Departamento de Crédito y Cobranzas elaborará diariamente por triplicado relaciones de documentos por cobrar en esa fecha, las cuales deben estar prenumeradas y recibirán el nombre de "Reportes de Cobranza", mismas que deben entregarse junto con la documentación correspondiente a los cobradores, quienes firmarán una copia que quedará en poder del encargado de este departamento. Los cobradores deberán anotar en el original y la copia del reporte de cobranza que conservan los resultados de sus gestiones de cobro, debiendo entregar al cajero el efectivo cobrado al finalizar el día junto con el reporte de cobranza; el cajero regresará a los cobradores la copia con la constancia de haber recibido el efectivo mediante su firma, los cobra-

... dores regresarán al departamento de crédito y cobranzas la copia firmada junto con la documentación no cobrada, solicitando que se le regrese la copia que firmo de recibido.

b) Cobranza recibida por correo:

El control de esta cobranza debe efectuarse desde el momento de abrir la correspondencia; la persona encargada de efectuar esta labor diariamente estampará en los documentos recibidos (cheque, giro postal o giro bancario), un sello que indique: "Para depósito en la cuenta N° _____ del banco _____; así mismo formulará diariamente una relación prenumerada por triplicado de la cobranza recibida por correo. El original de la relación se turnará junto con la cobranza al departamento de caja; la primera copia al departamento de contabilidad general para que se efectúen los créditos a los clientes respectivos y la segunda copia firmada de recibida la cobranza por el cajero, se conservará en el departamento de crédito y cobranza, donde se les enviará a los clientes los ajustes de recibido, anexándole la (s) factura (s) liquidada (s), documento (s), contrarecibo (s), etc.

c) Entregas directas por clientes, deudores por diversos conceptos:

Por todas aquellas entregas directas a la caja, deben prepararse recibos de caja prenumerados, los cuales deben formularse por triplicado y distribuirse de la siguiente forma:

El original se entregará a la persona que efectúe la entrega, la primera copia la conservará el cajero junto con la cobranza, la cual archivará con las demás formas de control y copias de fichas de depósito bancario; una vez depositados los anteriores valores, mismos que posteriormente pasarán al departamento de contabilidad general para su registro; la segunda copia pasará al departamento de crédito y cobranzas donde se archivará y se entregará al cliente o deudor el documento o factura por el cual se efectuó el pago.

Además de controlar todas las entradas de efectivo a caja, debe ejercer se un control adecuado de los depósitos bancarios, los cuales deben efectuarse íntegramente a más tardar el día siguiente de recibido el efectivo; por lo que el cajero diariamente preparará las fichas de depósito por duplicado, de las cuales, la copia que nos regresa el personal del banco será turnada al departamento de contabilidad para que sea formulada la póliza de ingresos -- respectiva en orden numérico, misma que se registrará en el diario de ingresos y egresos y auxiliares correspondientes.

Salidas de efectivo:

Es muy importante ejercer un control adecuado de las salidas de efectivo, por lo que deberán efectuarse la mayor parte de los pagos por medio de cheques; desde luego existen ciertos pagos por montos de poca cuantía - que es necesario se realicen en efectivo, por lo que debe existir un límite para dichos pagos.

Los pagos menores que se realicen en efectivo, deben ser controlados mediante un fondo fijo de caja, el cual será manejado por una persona independiente del cajero y del encargado de manejar la cobranza. Cada desembolso que se efectúe del fondo fijo, deberá estar amparado por el comprobante definitivo, por un vale provisional que mencione el concepto del desembolso el cual debe estar autorizado previamente por un funcionario responsable.

Las pólizas de cheques se formularán por triplicado, entregándose el original al beneficiario, la primera copia se archivará junto con la documentación original, la cual servirá como póliza de egresos ; la segunda copia se archivará con la copia adicional de la documentación comprobatoria , pedido de compras, etc., en archivos de proveedores, acreedores, deudores , por orden alfabético.

El encargado de caja deberá elaborar diariamente el reporte de movimientos de bancos por triplicado; distribuyendo el original a la gerencia general, la primera copia se enviará a contraloría y la segunda copia se archívará en forma cronológica en el área de caja.

Tanto el registro en el Diario de Ingresos y Egresos, como en los registros auxiliares y la elaboración de conciliaciones bancarias las efectuarán las personas del departamento de contabilidad general.

2. Ventas y Cuentas por Cobrar.

La operación de ventas a crédito puede dividirse en los siguientes puntos:

- 1) Recepción del pedido
- 2) Autorización del pedido
- 3) Embarque
- 4) Facturación
- 5) Créditos
- 6) Registro.

Con base en el pedido autorizado por el departamento de crédito y cobranzas, se elaborará la orden de producción por quintuplicado, y autorizada por el gerente general o gerente de ventas, teniendo la siguiente distribución:

- Original.- Se enviará al departamento de producción para que sirva de guía en la elaboración del producto.
- 1ª Copia.- Se remitirá al departamento de superintendencia de producción con el fin de llevar control de la producción en proceso, clasificándola por clientes y fecha de entrega.
- 2ª Copia.- Se entregará al departamento de contabilidad de costos, utilizándose como cédula de concentración de mano de obra.
- 3ª Copia.- Se entregará a la persona que controla los cargos a clientes por región y producto.
- 4ª Copia.- Se enviará junto con el original del pedido al agente vendedor para que se hagan las anotaciones correspondientes en el registro de pedidos, entregándose posteriormente a la persona de ventas para su archivo en forma alfanumérica.

El registro en los auxiliares de clientes se hará en base en las copias de facturas, notas de crédito y original de la póliza de ingresos.

En el diario de ventas se registrarán todas las ventas efectuadas con base en copias de facturas, así mismo las rebajas, descuentos y devoluciones con base en las notas de crédito autorizadas.

Mensualmente el encargado del registro de clientes preparará relaciones de saldos integradas por antigüedad y el contador general hará pruebas de la corrección de saldos individuales, verificará las sumas y conciliará el total con el saldo de la cuenta en el libro mayor.

Es necesario que semestralmente se confirmen las cuentas por cobrar a clientes y se investiguen las observaciones comunicadas por los mismos; se recomienda sea el contador general quien efectúe esta labor.

3. Inventarios.

Tres aspectos principales que deben ser controlados en los inventarios son:

- a) Entradas
- b) Salidas
- c) Existencias

El control físico de estos aspectos de los inventarios lo ejercerá el Departamento de Almacén de materias primas y accesorios. El control de registros de existencias se llevará tanto en esta sección como en el departamento de contabilidad de costos, mediante el sistema de inventarios perpetuos en tarjetas individuales.

4. Producción.

Según la naturaleza del carbón activado, podemos señalar dos procesos principales para su manufactura de acuerdo con los usos más generalizados - en la industria.

A continuación presentamos una breve descripción de los procedimientos básicos en cada uno de ellos:

a) Carbón Activado Base Vegetal.

Este carbón, como se enuncia en el título, es de origen vegetal. Se puede utilizar para su preparación bagazo de caña, cáscara de coco, cáscara de nuez, aserrín de madera, etc.

Estos materiales se tratan con algún agente activante como puede ser el cloruro de zinc, carbonato de potasio, ácido fosfórico, etc.

El agente activante proporcionará un medio ambiente oxidante para que, por medio de calor, se obtenga una carbonización completa, dejando los poros del material carbonizado libres, teniendo así un carbón activado con una elevada capacidad de adsorción.

b) Carbón Activado Base Mineral.

Estos carbones, como su nombre lo dice, proviene de minas de carbón, donde se muelen hasta tener la granulometría deseada y después, son activados, ya sea con dióxido de carbono, vapor sobrecalentado, o bien mediante la aplicación de altas temperaturas.

Posteriormente, este material es lavado con ácidos minerales y agua para remover todos los materiales solubles. Como paso final de este proceso, el carbón se seca y se tamiza para obtener la granulometría necesaria.

La adsorción de impurezas con los carbones activados es una arma invaluable para la purificación de muchos materiales.

5. Activo Fijo.

El activo fijo generalmente está constituido por inversiones de bastante valor y comprende todas aquellas propiedades de la compañía, por ejemplo :

maquinaria y equipo, equipo de transporte, mobiliario y equipo de oficina , equipo de laboratorio, equipo de taller mecánico, etc.

Las cuentas de activo fijo deberán estar debidamente analizadas en registros auxiliares y los saldos que arrojen estos registros se cotejarán - con los del libro mayor, por lo menos cada año. Así mismo, es recomendable se practique un inventario físico de los activos fijos de la empresa.

Invariablemente el Gerente General, deberá aprobar las adquisiciones y ventas de activos fijos, mediante un escrito de autorización que contenga:

- 1) Descripción del artículo a comprar o vender.
- 2) Importe total.
- 3) Descripción del equipo e instalaciones que van a sustituir.
- 4) Condiciones de pago, plazo de entrega o terminación de obra.
- 5) Nombre del proveedor o persona que va a realizar el trabajo.

Con relación al registro del activo fijo, debe señalarse claramente el importe específico y real a la fecha de adquisición.

6. Compras y Cuentas por Pagar.

Una de las operaciones que representan mayor movimiento y que requieren un mayor control son las compras y como consecuencia las cuentas por pagar. Es necesario que se centralicen las labores de compras en una persona responsable.

El proceso de compras generalmente debe contener las siguientes etapas:

- 1) Requisición de compras.
- 2) Cotización de precios.
- 3) Autorización de compras.
- 4) Orden de compra o pedido.
- 5) Recepción de mercancías y nota de entrada.
- 6) Revisión de facturas.

Independientemente después de haber hecho lo anterior, se turnará a la persona encargada de cuentas por pagar la documentación relativa para verificar que se encuentran:

- 1) Copia de contrarecibo.
- 2) Factura por triplicado.
- 3) Copia del pedido u orden de compra.
- 4) Remisión del proveedor por duplicado.
- 5) Requisición de compra.
- 6) Nota de entrada.

El registro del Pasivo se efectuará una vez recibido en contabilidad general la remisión del proveedor junto con la primera copia de la nota de entrada valuada según precio y condiciones que estipule el pedido.

Mensualmente el encargado de los auxiliares de cuentas por pagar, deberá preparar relaciones de saldos y el contador general se cerciorará de su corrección, revisando las sumas y cotejando el saldo de la cuenta del libro mayor.

El contador general deberá comparar regularmente los estados de cuenta de proveedores, con el pasivo registrado.

7. Nóminas.

Es muy importante ejercer un control adecuado en lo referente a las nóminas, ya que es uno de los egresos de mayor cuantía en los que incurre la empresa.

Un control efectivo de las nóminas debe incluir los siguientes puntos:

- 1) Aprobaciones.
- 2) Archivo.
- 3) Registro de tiempo.
- 4) Preparación y Revisión.
- 5) Pagos.

3.4 GUIA CONTABILIZADORA Y EMPLEO DE FORMAS.

La guía contabilizadora deberá proyectar para las diferentes operaciones, cuál será el método más eficiente y económico de registro, precisando en estas incógnitas:

- a) ¿Qué documento será la fuente de datos y comprobante de la operación?
- b) ¿Cuál será el documento de contabilidad que se usará para el registro de la operación?
- c) ¿Qué documentos conexos intervendrán en el registro?
- d) ¿Qué cuentas deberá afectarse?
- e) ¿En qué libros deberá hacerse el registro?
- f) ¿Qué periodicidad tendrá la operación?
- g) Precisar las medidas tendientes a evitar errores y fraudes.

Empleo de Formas.

El objeto principal de las formas es:

Información; además se persigue orden y control, que se obtienen en forma - simultánea. Sus ventajas son: ahorro de tiempo y dinero, uniformidad, eficiencia y simplificación de las tareas.

Los requisitos básicos de una forma son:

1. Papel adecuado.
2. Identificación fácil y rápida.
3. Adaptabilidad para su objetivo.
4. Claridad.
5. Fácil manejo.
6. Uniformidad en tamaño y tipo de letra.
7. Presentación.
8. Instrucciones para llenarla.
9. Justificación del costo.
10. Determinación de la cantidad para hacerse y mínima para almacenaje.
11. Propósito que se trata de obtener con la forma.

Las formas que se aconseja usar en este tipo de empresas, por su utilidad y necesidad, así como su adecuado control entre otras pueden ser:

NOMBRE	EMISION	DISTRIBUCION
1. Reporte de Cobranzas	Triplicado, elaborado por el jefe del Dpto. de Crédito y Cobranzas	Original. Contabilidad Gral. 1ª copia. cobrador 2ª copia. caja
2. Póliza de Ingresos	Duplicado, elaborada por la cajera	Original. Contabilidad Gral. 1ª copia. caja
3. Cheques póliza	Triplicado, elaborado por la cajera	Original. Beneficiario 1ª copia. Contabilidad Gral. 2ª copia. Archivo
4. Reporte de bancos	Triplicado, elaborado por la cajera	Original. Gerente General 1ª copia. Contabilidad Gral. 2ª copia. Depto. de Caja

NOMBRE	EMISION	DISTRIBUCION
5. Pedido de Clientes	Triplicado, elaborado por los agentes de - ventas	Original. Crédito y Cobranzas 1ª copia. Cliente 2ª copia. Ventas
6. Orden de Producción	Quintuplicado, elaborada por la secretaria - del Dpto. de Planeación	Original. Producción 1ª copia. Planeación 2ª copia. Contab. de Costos 3ª copia. Gerencia General 4ª copia. Ventas
7. Remisión	Quintuplicado, elaborada por el encargado de Dpto. de Embarques	Original. Crédito y Cobranzas 1ª copia. Cliente 2ª copia. Contab. General 3ª copia. Ventas 4ª copia. Embarques
8. Factura	Quintuplicado, elaborada por facturista	Original. Cliente 1ª copia. Crédito y Cobranzas 2ª copia. Expediente cliente 3ª copia. Contab. General 4ª copia. Consecutivo Fiscal
9. Nota de Crédito	Triplicado, elaborada por el jefe de crédito y cobranzas.	Original. Cliente 1ª copia. Contab. General 2ª copia. Ventas
10. Notas de entrada de Materias Primas	Cuadruplicado, elaborada por el encargado de Almacén de Materias - Primas	Original. Contab. General 1ª copia. Compras 2ª copia. Almacén de M.P. 3ª copia. Contab. de Costos
11. Vale de Salida de Materias Primas a Producción	Duplicado, elaborado - por el encargado de - Dpto. de Almacén de Ma - terias Primas.	Original. Contab. de Costos 1ª copia. Almacén de M.P.

NOMBRE	EMISION	DISTRIBUCION
12. Plan Diario de Producción	Triplicado, elaborado por el encargado de Planeación de Producción.	Original. Ventas 1ª copia. Gerencia General 2ª copia. Planeación Produc.
13. Requisición de Compras	Duplicado, elaborado por el encargado de Almacén de Materias Primas	Original. Compras 1ª copia. Almacén de Materias Primas
14. Orden de Compra o Pedido	Cuadruplicado, elaborado por el Jefe de Compras	Original. Proveedor 1ª copia. Compras 2ª copia. Almacén de M.P. 3ª copia. Contab. General
15. Contrarecibo	Triplicado, elaborado por el cajero	Original. Proveedor 1ª copia. Caja 2ª copia. Contab. General
16. Tarjetas de tiempo o Control de Asistencia	Original, elaborada por el jefe de personal.	Original. Contab. General (nóminas)
17. Pólizas de Diario	Original, elaborada por el Auxiliar de Contabilidad	Original. Contab. General

Como se puede comprobar la mayoría de las mencionadas formas se pueden adquirir ya impresas en papelerías comerciales; aunque se aconseja que lo más idóneo sería mandar a imprimirlas, ya que pueden aumentar o eliminar algunos conceptos del cuerpo de la forma atendiendo a nuestras propias necesidades.

3.5 SISTEMA DE COSTOS.

En toda empresa industrial es indispensable poder determinar con exactitud y oportunidad el costo de producción; ya que es necesario para la administración de la empresa. Siendo de ésta manera más sencillo poder fijar rutas y lineamientos; así como intervenir en la competencia del mercado.

Es tan grande la importancia que reviste el control de los costos, que se han realizado estudios de los diversos sistemas contables para determinar dicho control y de acuerdo con las características de nuestra empresa y de nuestros productos que se producen; se llegó a la conclusión de que el mejor sistema que se implantaría en la industria de la cual hablamos, es el "SISTEMA DE COSTOS ESTIMADOS A BASE DE ORDENES DE PRODUCCION", en virtud de que los productos que se fabrican y venden poseen características concretas, que los hacen útiles únicamente para el uso que el cliente solicite.

Dicho sistema consiste en la elaboración de un pedido en el momento - en que el cliente solicite alguno de nuestros productos; posteriormente se procede a la elaboración de la orden del producto por conducto del Departamento de Ventas de acuerdo con los datos indicados por el Departamento de Planeación de la Producción.

Una vez determinado el tipo de producto que se tendrá que elaborar; el Departamento de Producción procederá a formular los documentos comprobatorios para operar los registros contables, como son:

1. Vales de almacén de materias primas,
2. Informe de mano de obra empleada, y
3. Reportes de producción efectuada.

Registro de los Elementos del Costo:

El registro adecuado del costo, es un elemento más al servicio de la dirección de la empresa, el cual debe desarrollar procedimientos prácticos de costos que produzcan estadísticas útiles para el control de las operaciones de la empresa.

Como función de la dirección y administración, la contabilidad de costos provee de una adecuada clasificación y distribución de gastos, control

de materias primas y materiales, abastecimientos, salarios y otros gastos, es el establecimiento de patrones para medir la eficiencia, presupuestos, etc.

Materia Prima:

La materia prima es considerada como el primer elemento del costo; ya que todo bien para ser producido requiere de la transformación de alguna otra materia prima capaz de modificarse o regularse con otras. Este elemento se considera como directo del costo, ya que es perfectamente identificable a cada unidad producida.

Para aplicar a los costos el valor de las materias primas, es indispensable determinar correctamente las salidas de ellas, dicho control se efectúa a través de los vales de salida de almacén de materias primas.

Diariamente se anotará en el registro auxiliar del costo de producción la salida correspondiente del almacén de materias primas, sumando al final del mes el total de los vales emitidos y determinar el total cargable a la producción mediante una póliza mensual de diario.

Mano de Obra Directa:

Esta erogación del costo está integrada por los salarios devengados - por los obreros que intervienen en la transformación de materias primas. Dicho elemento del costo es directo, porque puede saberse con exactitud el personal que intervino en la producción referida.

Al respecto del reporte de mano de obra empleada, indica el tipo de clasificación que debe darse a los salarios devengados.

Para efecto de sus registros en el costo de producción; se hará teniendo en cuenta la orden correspondiente en que fué empleada la mano de obra - cuando se liquide semanalmente la nómina.

Gastos de Fabricación:

Este elemento está formado por todas las erogaciones necesarias para el desarrollo de la producción y que forman parte integrante del costo de producción; pero que por las características del gasto y su ingerencia no aplicable a una orden especial; sólo puede ser aplicado a través de un prorrateo, mismo que se hará en función del total de mano de obra incurrida en el mes por cada orden de producción.

3.6 OBLIGACIONES FISCALES.

Las principales obligaciones fiscales a que se encuentra sujeta este tipo de empresa dentro de las Leyes Mexicanas son:

- a) De Responsabilidad Propia; que gravan las actividades realizadas, ya sean normales o especiales, y
- b) De Responsabilidad Solidaria, que son aquellas que gravan las actividades de terceras personas, pero que la empresa tiene la obligación de retener y enterar debido a la relación existente entre la empresa y dichas personas.

OBLIGACIONES DE RESPONSABILIDAD PROPIA:

1. Impuesto Sobre la Renta.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta en su artículo 1º fracción I, nos indica que las personas físicas y las morales residentes en México, están obligadas al pago del Impuesto Sobre la Renta, respecto de todos sus ingresos cualquiera que sea su ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.

Así mismo la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su artículo 4º nos señala como objeto los ingresos atribuibles a un establecimiento permanente - en el país (cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen parcial o totalmente actividades empresariales), los provenientes de la actividad empresarial que desarrolle, así como los que deriven de la enajenación de mercancías o bienes muebles en territorio nacional, efectuadas por la oficina central de la sociedad, por otro establecimiento de ésta o directamente por la persona física residente en el extranjero, según sea el caso.

Las sociedades mercantiles deberán calcular el Impuesto Sobre la Renta, aplicando al resultado fiscal obtenido en el ejercicio la tasa del 36%.

El resultado fiscal del ejercicio se determinará como sigue:

- I. Se obtendrá la utilidad fiscal disminuyendo de la totalidad de los ingresos acumulables obtenidos en el ejercicio, las deducciones autorizadas de este Título.

II. A la utilidad fiscal del ejercicio se le disminuirán, en su caso, las pérdidas fiscales pendientes de aplicar de otros ejercicios.

El impuesto del ejercicio se pagará mediante declaración que presentarán ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que termine el ejercicio fiscal.

De acuerdo con el artículo 12 de la misma Ley, los contribuyentes efectuarán pagos provisionales mensuales a cuenta del impuesto del ejercicio, a más tardar el día 11 del mes inmediato posterior a aquél al que corresponda el pago, conforme a las bases que a continuación se señalan:

I. Se calculará el coeficiente de utilidad correspondiente al último ejercicio de doce meses por el que se hubiera ó debió haberse presentado declaración. Para este efecto se dividirá la utilidad fiscal del ejercicio por el que se calcule el coeficiente entre la cantidad que se obtenga de restarle al total de ingresos acumulables del mismo ejercicio, la ganancia inflacionaria.

Tratándose del segundo ejercicio fiscal, el primer pago provisional comprenderá el primero, el segundo y el tercer mes del ejercicio, y se considerará el coeficiente de utilidad fiscal del primer ejercicio, aún cuando no hubiera sido de doce meses.

Cuando en el último ejercicio de doce meses no resulte coeficiente de utilidad, conforme al primer párrafo, se aplicará el correspondiente al último ejercicio de doce meses, por el que se tenga dicho coeficiente, sin que dicho ejercicio sea anterior en más de cinco años a aquél por el que se deban efectuar los pagos provisionales.

II. La utilidad fiscal para el pago provisional se determinará, multiplicando el coeficiente de utilidad que corresponda conforme a la fracción anterior, por los ingresos acumulables sin considerar las adiciones o reducciones de los conceptos del componente inflacionario de las deudas o créditos, correspondientes al período comprendido desde el inicio del ejercicio hasta el último día del mes al que se refiere el pago.

III. Los pagos provisionales serán las cantidades que resulten de aplicar la tasa establecida (36%), sobre la utilidad fiscal que se determine en los términos de la fracción anterior, pudiendo acreditarse contra el impuesto a pagar en los pagos provisionales del mismo ejercicio efectuados con anterioridad.

Los contribuyentes deberán presentar las declaraciones de pagos provisionales, aún cuando no haya cantidad a enterar, excepto tratándose del ejercicio de iniciación de operaciones, o cuando hubieran presentado el aviso de suspensión de actividades.

2. Impuesto al Valor Agregado.

La Ley del Impuesto al Valor Agregado en su artículo 1º obliga al pago del impuesto a las personas físicas y las morales que, en territorio nacional, realicen los actos o actividades siguientes:

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

El impuesto se calculará aplicando a los valores que señala esta Ley, la tasa del 15%. El impuesto al valor agregado en ningún caso se considerará que forma parte de dichos valores.

El contribuyente trasladará dicho impuesto, en forma expresa y por separado, a las personas que adquieran los bienes, los usen o gocen temporalmente, o reciban los servicios. Se entenderá por traslado del impuesto el cobro o cargo que el contribuyente debe hacer a dichas personas de un monto equivalente al impuesto establecido en esta Ley.

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

El traslado del impuesto a que se refiere este artículo no se considerará violatorio de precios o tarifas, incluyendo los oficiales.

Ejercicios Fiscales y Pago del Impuesto. De acuerdo con el artículo 5º de dicha Ley, nos señala que el impuesto se calculará por ejercicios fiscales. Los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito y las sociedades mercantiles efectuarán pagos provisionales a más tardar el día 11 de cada uno de los meses del ejercicio, mediante declaración que presentarán en las oficinas autorizadas.

El impuesto del ejercicio, deducidos los pagos provisionales mensuales se pagará mediante declaración que se presentará ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio. Los contribuyentes deberán proporcionar la información que de éste impuesto se le solicite en las declaraciones del Impuesto Sobre la Renta.

3. Impuesto Sobre Nóminas.

De acuerdo con la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal, en su capítulo VI, Título II, Artículo 45-G, nos indica que se encuentran obligadas al pago del impuesto sobre nóminas, las personas físicas y las morales, que en el Distrito Federal realicen erogaciones en dinero o en especie por concepto de remuneración al trabajo personal subordinado, independientemente de la designación que se le otorgue.

Para los efectos de este impuesto, se consideran erogaciones destinadas a remunerar el trabajo personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que se deriven de una relación laboral.

El impuesto sobre nóminas se determinará, según artículo 45-H, aplicando la tasa del 2% sobre el monto total de las erogaciones realizadas por concepto de remuneraciones al trabajo personal subordinado.

De acuerdo con el artículo 45-I de la misma ley, el impuesto sobre nóminas se causará en el momento en que se realicen las erogaciones por el trabajo personal subordinado y se pagará mediante declaración, que deberá presentarse cada mes, los días 15 de cada mes posterior a la causación del impuesto.

4. Impuesto al Activo de las Empresas.

La Ley del Impuesto al Activo de las Empresas, en su artículo 1º nos señala que las Personas Morales y las Personas Físicas que realicen actividades empresariales residentes en México, están obligadas al pago de dicho impuesto, por su activo, cualquiera que sea su ubicación. Las residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país, están obligadas al pago del impuesto por el activo atribuible a dicho establecimiento.

La misma Ley en su artículo 2º nos indica que el contribuyente determinará el impuesto por ejercicios fiscales aplicando al valor de su activo en el ejercicio, la tasa del 2%.

El valor del activo en el ejercicio se calculará sumando los promedios de los activos previstos en este artículo, conforme al siguiente procedimiento:

- I. Se sumarán los promedios mensuales de los activos financieros, corrigiéndolos a los meses del ejercicio y el resultado se dividirá entre el mismo número de meses.
- II. Tratándose de los activos fijos, gastos y cargos diferidos, se calculará el promedio de cada bien, actualizando su saldo por deducir en el I.S.R. al inicio del ejercicio. Y el saldo actualizado se disminuirá con la mitad de la deducción de inversiones en el ejercicio. El resultado se dividirá entre el número de meses que comprende el ejercicio y el cociente se multiplicará por el número de meses, que el bien de que se trate se utilizó en el ejercicio.
- III. El monto original de la inversión de cada terreno al inicio del ejercicio actualizado, se dividirá entre el número de meses que comprende el ejercicio y el cociente se multiplicará por el número de meses que el terreno se tuvo en dicho ejercicio.
- IV. Los inventarios de materias primas, productos semiterminados o terminados que el contribuyente utilice en la actividad empresarial y tenga al inicio y al cierre del ejercicio, valuados conforme al método que tenga implantado, se sumarán y el resultado se dividirá entre - dos.

De acuerdo al artículo 7º de la Ley Impuesto al Activo de las Empresas, los contribuyentes efectuarán un primer pago provisional trimestral y nueve mensuales a cuenta del impuesto del ejercicio a más tardar el día 11 del cuarto mes del ejercicio y de cada uno de los meses siguientes a aquél al que corresponde el pago.

El plazo para el entero del impuesto anual ante las oficinas autorizadas, se deberá presentar conjuntamente con la declaración del Impuesto sobre la Renta, declaración determinando el impuesto del ejercicio dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que éste termine.

5. Instituto Mexicano del Seguro Social.

Por medio de la Ley que rige al Instituto Mexicano del Seguro Social, se establecen los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones con el objeto de mejorar las condiciones socioeconómicas de los trabajadores; así mismo, la empresa estará obligada a registrarse e inscribir a sus trabajadores en el I.M.S.S., comunicar sus altas, bajas y modificaciones de salarios y de los demás datos que señale la Ley y sus reglamentos, dentro de plazos no mayores de cinco días; así como estará obligada a enterar los enteros provisionales a cuenta de cuotas obrero-patronales mensuales en los meses de Febrero, Abril, Junio, Agosto, Octubre y Diciembre y bimestralmente en los meses de Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre y Noviembre pagará la liquidación de cuotas obrero-patronales.

6. Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

De acuerdo con el artículo 29 de la Ley del Infonavit, son obligaciones de los patrones:

- 1) Proceder a inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto y dar los avisos correspondientes sobre altas y bajas de trabajadores, las modificaciones de salarios y demás datos necesarios al Instituto para el cumplimiento de sus fines.
- 2) Efectuar las aportaciones al Infonavit del 5% sobre los salarios de los trabajadores a su servicio.
- 3) Hacer los descuentos a sus trabajadores en sus salarios, que se destinan al pago de abonos para cubrir préstamos otorgados por el Instituto y a la Administración, operación y mantenimiento de los conjuntos habitacionales, así como enterar el importe de dichos descuentos en forma mensual a más tardar el día 11 del mes subsecuente al que correspondan.

OBLIGACIONES DE RESPONSABILIDAD SOLIDARIA:

1. Impuesto Sobre Productos del Trabajo. (I.S.P.T.).

La Ley del I.S.R., en su artículo 78, señala como sujetos de este impuesto entre otros, a las personas que perciban ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, incluyendo la participación de utilidades -

en las empresas y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación laboral.

El patrón que haga pagos por los conceptos antes mencionados, estará obligado a efectuar retenciones y enteros mensuales que tendrán el carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual. No se efectuará la retención a las personas que únicamente perciban salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente.

La retención se calculará aplicando a la totalidad de ingresos obtenidos en un mes de calendario la tarifa del artículo 80 de la Ley de I.S.R. Dichas cantidades retenidas deberán ser enteradas en la oficina autorizada, a más tardar el día 11 del mes inmediato posterior a aquél en que el causante hubiese percibido los ingresos objeto de este impuesto.

Así mismo, las personas obligadas a efectuar retenciones, calcularán - cada año el impuesto anual de cada una de las personas que les hubieren prestado servicios subordinados. La diferencia que resulte a cargo del contribuyente se enterará a más tardar en el mes de febrero siguiente al año de calendario de que se trate, ante las oficinas autorizadas. Las diferencias que resulten a favor del contribuyente deberán ser compensadas en la retención - del mes de diciembre y en las retenciones sucesivas, a más tardar dentro del año de calendario posterior.

2. Seguro Social.

La empresa está obligada a retener a los trabajadores la cuota obrera del 4.500% sobre el salario diario integrado, que cotiza cada trabajador en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

3. Créditos en Infonavit.

En caso de que a alguno de los trabajadores le sea concedido algún crédito de Infonavit, el patrón estará obligado a retener y enterar los descuentos que le hayan sido fijados a sus trabajadores.

Existen entre otras obligaciones, aunque su enfoque es meramente contable, a las cuales deben sujetarse las empresas. Según el artículo 58 de la Ley del I.S.R. de estas obligaciones se desprenden las siguientes:

- a) Llevar contabilidad y efectuar los registros en la misma.
- b) Expedir comprobantes por las actividades que realicen y conservar - una copia de los mismos a disposición de la S.H.C.P.

- c) Llevar un registro específico de las inversiones.
- d) Llevar un registro de las acciones o de los certificados de aportación patrimonial.
- e) Llevar un registro de las utilidades de cada ejercicio en donde se indique el ejercicio en que se generaron dichas utilidades.
- f) Formular un estado de posición financiera y levantar inventarios - de existencias a la fecha en que termine el ejercicio.
- g) Presentar declaración en la que se determine el resultado fiscal del ejercicio y el monto del impuesto de éste.
- h) Llevar un registro de las deudas , créditos y efectivo en moneda extranjera en el que se distinga por moneda de cada país y por tipo - de cuenta.
- i) Presentar en el mes de febrero de cada año ante las oficinas autorizadas, declaración en la que proporcionen información de las operaciones efectuadas en el año de calendario anterior con los cincuenta principales clientes y con los cincuenta principales proveedores . Deberán proporcionar, además, en su caso, información de las personas a las que les hubieran efectuado retenciones de Impuesto sobre la - Renta en el mismo año de calendario.

CAPITULO IV

PRESUPUESTOS POR AREAS Y NIVELES

DE RESPONSABILIDAD

LOS PRESUPUESTOS POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Los Presupuestos por Areas de Responsabilidad tienen una suma importancia; ya que en términos generales educan la mentalidad de los trabajadores en la comprensión de los objetivos generales de ahorro en la empresa. Sus funciones pueden ser especificadas así: sirven de cifras - de control a las cuales se ajustan las decisiones cotidianas, es decir, facilitan las labores, o sea, constituyen patrones de eficiencia; permiten ponderar justamente las actuaciones personales; llevan al área o áreas en que hay dispendios, estos es, a las áreas-problema; habilitan a la acción correctiva para ir hasta el responsable directo de una desviación, para que conozca los motivos de la misma y para que tome las medidas del caso; destierran las clásicas, obsoletas y casi siempre - equívocas comparaciones entre erogaciones reales de un período contra erogaciones de otro cualquiera; posibilitan la elaboración de estados - de operación y financieros presupuestados, y de proyecciones, y de cualquier estados y cédulas de características especiales que estén basados en suposiciones y estimaciones.

El Control Presupuestal es un instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo período.

Cuando se habla de Control Presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la Organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, en el que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Se puede decir que Control Presupuestal es el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

4.1 RESPONSABILIDAD, PREPARACION, MANEJO Y ADMINISTRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

La responsabilidad de la elaboración del Control Presupuestal se delega a una persona que habrá de fungir como Director del mismo.

El Director del Presupuesto, deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos, necesita estar compenetrado del sistema contable de la entidad, su organización, operaciones que practica, problemas en la administración, etc., por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un Contador Público o a un Licenciado en Administración, quien puede ocupar el puesto de Contralor o de Director de Finanzas.

Cabe aclarar, que aunque es el Director del Presupuesto sobre quien recae la responsabilidad de la elaboración del mismo, para cumplir su cometido necesita de la colaboración de todo el personal de la empresa, para lo cual es conveniente crear un Comité de Presupuestos, que puede estar compuesto por los ejecutivos que tengan bajo su cargo las principales funciones, como sigue:

Director o Gerente General. Políticas generales (cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etc.) proyección a futuro.

Director de Finanzas o Contralor. Aspectos financieros y de control (presupuesto financiero, que incluye el de caja, cuentas por cobrar y - por pagar, gastos generales, nóminas, etc.), estadística, costos, impuestos sistemas y procedimientos (organización), relaciones con auditorías interna y externa, análisis de operaciones futuras y presentes, estudios económicos, protección de los Derechos (activos), y Obligaciones (con los acreedores y los accionistas); análisis, interpretación, evaluación, deliberación e información oportuna sobre todo lo anterior, interna y externamente sólo lo conducente. Como se aprecia, El Contralor es un - funcionario muy competente. Cuando el Contralor es igualmente el Director de Finanzas, tiene también las funciones siguientes: obtención - de capital, relaciones con inversionistas, captación de financiamiento, banca y custodias, crédito y cobranza, e inversiones, básicamente.

Gerente de Ventas y Mercadotecnia. Ventas, publicidad, propaganda, expansión del mercado, colocación de nuevos productos, etc.

Gerente de Producción o Superintendente. Control de almacén de materiales, de producción, mantenimiento, etc.

Además el Comité de Presupuestos puede incluir jefes de importancia como el de Personal y el de Compras.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas que pueden obtenerse con la adopción del presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad de la elaboración de los presupuestos parciales en los diferentes jefes de departamento.

A estos últimos, se les exigirá la obtención de cálculos periódicos en forma de cédulas, de las operaciones, y la responsabilidad necesaria, derivada de los planes previamente aceptados.

El Contralor tiene múltiples funciones, pero como director del presupuesto, las principales son:

- a) Analizar y estudiar las variaciones o desviaciones, e investigar sus causas.
- b) Formular el presupuesto general, así como preparar estados proforma y presupuestados.
- c) Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
- d) Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.
- e) Elaborar manuales o instructivos claros, precisos y suficientemente amplios.
- f) Pulsar continuamente lo presupuestado con lo realizado, hacer las correcciones pertinentes, y a tiempo.
- g) Informar oportunamente a sus superiores y al Comité de Presupuestos.
- h) Centrar sobre él las aclaraciones o soluciones importantes presupuestales.

Las funciones sobresalientes del Comité son:

- a) Examinar, aprobar y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.
- b) Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales.

c) Presentar los presupuestos a autorización al Gerente General y éste al Consejo de Administración.

1. DURACION

Es importante precisar el período de duración del presupuesto, regularmente los presupuestos abarcan más de uno o dos ejercicios sociales - (12 ó 24 meses) por la imposibilidad de prever más adelante de estos lapsos, pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales, o semestrales.

Aunque también es conveniente elaborar presupuestos a cinco y diez años que permiten formarse una idea general de las proyecciones y tendencias de la empresa.

2. MECANICA

Una vez que se ha establecido el período presupuestario, la selección del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable, se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización, en el que comuniquen las perspectivas y objetivos de la empresa, conteniendo un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivarán para todos, lo cual deberá promover entusiasmo y buena voluntad en el personal para la tarea que se inicia, y en la que cada uno tendrá un papel importante que desempeñar.

Deberá existir sincronización y coordinación en todos aspectos, si se quiere trabajar eficientemente, por lo que es preciso fijar las fechas en que la información deba estar disponible para cada uno de los demás departamentos. Un auxiliar valioso para el control de las actividades es la implantación de un sistema de redes de actividades (Camino Crítico) para determinar los puntos críticos en que se requiere la atención del coordinador, tanto de la elaboración del presupuesto, como de su ejecución.

3. FASES

Todo estudio sistemático requiere de un orden o encauzamiento en su desarrollo, respecto al control del Sistema Presupuestal, las etapas son:

- Previsión
- Planeación
- Formulación
- Aprobación
- Ejecución y Coordinación
- Control
- Evaluación

A) PREVISION

Apreciar y tener anticipadamente todo lo necesario para el cumplimiento expedito de las fases del Control Presupuestal.

B) PLANEACION

Todo acto debe ser planeado, y en el caso de los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser inherente; uno de los primeros pasos a dar es elegir la persona o personas (Director o Comité, generalmente existen ambos) que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación.

La fase de planeación comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

C) FORMULACION

Esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos globales y sumarios previos, puesto que están sujetos a ajustes, pero con la visión completa, general del presupuesto.

D) APROBACION

Es la Dirección General o Gerencia de la entidad, después del Comité, quien sanciona los presupuestos hasta el resultante del paso anterior; simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

Esta aceptación tiene por objeto lograr el apoyo y la cooperación consciente de todo el personal, así como su afinación y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo a ejercer.

E) EJECUCION Y COORDINACION

El trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los funcionarios de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos, y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo.

La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

F) CONTROL

Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y vigilancia del ejercicio del presupuesto.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

Debe haber un análisis y estudio de las variaciones o desviaciones, de tal forma, que den lugar a los siguiente:

- Localizar el área del problema
- Celebrar pláticas con el concurso de los supervisores y funcionarios de dicha área.
- Analizar la situación del trabajo, la secuencia, la coordinación - de actividades, y la efectividad de la supervisión.
- Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
- Entablar pláticas con el funcionario en línea.
- Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de Auditoría Interna.
- Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.

- Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen éstas, y la forma en que se obtuvo.

Por lo que es necesario, no sólo determinar la variación, sino analizar y localizar sus causas, con el objeto de decidir cuáles serían las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse el control, y quizá modificarse el presupuesto, etc., siempre en vía de superación.

G) EVALUACION

Con base en los resultados obtenidos y sus costos, se hace la evaluación, mediante la comparación, el análisis, revisión e interpretación de ellos, para formular un juicio y determinar si se está procediendo correctamente, o de lo contrario tomar las decisiones necesarias. Los juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones y para la obtención de mayor eficiencia, así como para un costo óptimo.

4. MANUAL

El Manual del Control Presupuestal tiene mucha similitud con los manuales o instructivos de contabilidad, organización, etc., cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, operaciones, etc., de la empresa, así como definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervendrán en el Control Presupuestal.

Para poder lograr esto, es necesario que exista uniformidad, con el objeto de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

Dicho manual debe contener en forma detallada:

- a) Las bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos así como la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
- b) El período que abarcará el presupuesto.
- c) La organización necesaria para su administración.
- d) Los procedimientos para formular los presupuestos.
- e) El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

79.

f) Gráficas adecuadas a cada nivel, dentro de los presupuestos que se van a elaborar.

g) Obligaciones del Director del Presupuesto y relaciones con los diferentes ejecutivos.

h) Procedimiento a seguir para la elaboración y revisión de las estimaciones.

i) Procedimientos a seguir para la aprobación y

j) Obligaciones de todos y cada uno.

La elaboración de un manual ofrece numerosas ventajas, ya que por medio de él se entera al personal de los propósitos y resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las personas que formularán y ejecutarán los presupuestos, se logra una uniformidad en el manejo del mismo, y facilita la supervisión.

Sin embargo cabe señalar que un sistema de control presupuestal puede llevarse a cabo con o sin el manual, sobre todo en aquellas empresas pequeñas. No obstante, las ventajas de contar con un manual del presupuesto, compensan el trabajo que se requiere para elaborarlo, principalmente en las grandes compañías en donde se tienen diversas unidades bajo una propiedad común. En estos casos el manual se hace indispensable para que cada unidad prepare uniformemente sus estimaciones, simplificando con ello la consolidación de los presupuestos y la proyección para presupuestos maestros.

4.2. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL CONTROL PRESUPUESTAL

VENTAJAS :

A) DE PREVISION

Es para procurar de antemano todo lo que se va a necesitar antes de comenzar a pronosticar, tanto en la elaboración del presupuesto como en su ejecución, en cada una de sus partes, y así ser más eficientes.

B) DE PLANEACION

a) Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidad a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia buena dirección y eficiencia.

b) Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.

c) Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.).

d) Incluye para utilizar al máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente.

C) DE ORGANIZACION

a) Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la Técnica Presupuestal a implantarse, desarrollarse, etc.

b) Obliga a establecer en la Entidad divisiones funcionales por departamento, y quizá modificar su estructura.

D) DE COORDINACION E INTEGRACION

a) Se establecen secuencias de las operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la Entidad.

b) Obliga a todos los departamentos de la Entidad a que colaboren al unísono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

E) DE DIRECCION

a) Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones o variaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas, y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.

F) DE CONTROL

a) Es un medio para sopesar, pulsar, seguir y comprobar los resultados, es decir, es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.

b) Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los contornos presupuestados.

c) Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.

d) Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.

e) Verifica el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles.

G) DE PERSONAL

a) Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.

b) Simplifica la función de dirección y de autoridad.

c) Elimina la posibilidad de juicio individual erróneo.

d) El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa, y a una mejor calidad de personal ejecutivo.

En general, las ventajas del Control Presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; dando lugar a tomas de decisiones oportunas y bien basadas, para obtener superaciones.

H) DE MEDICION

Se realiza al comparar lo presupuestado con las metas alcanzadas, examinando el progreso o el atraso en el logro o no de las mismas y los objetivos programados, para, con oportunidad, efectuar las modificaciones o adaptaciones conducentes, con periodicidad rutinaria de elementos significativos.

I) DE EVALUACION

Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia y desde luego en un costo óptimo.

LIMITACIONES:

El Control Presupuestal tiene como limitaciones sobresalientes a las siguientes:

a) Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida del poder adquisitivo de la moneda, etc.

b) En su costo, cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.

c) Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control - presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, por vicios, substituyen parte de la administración, o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.

d) No ir más allá de su campo de acción.

Dichas limitaciones pueden subsanarse grandemente aplicando las técnicas más avanzadas de la administración moderna.

Son causas de fracaso del sistema presupuestal las siguientes:

1. Desconocimiento de la empresa.
2. Desconocimiento de los planes o políticas.
3. Inadecuada administración, dirección y vigilancia.
4. Poca flexibilidad.
5. Su instalación fue muy rápida.
6. Se esperaba demasiado del sistema, o resultados inmediatos.
7. Inadecuado sistema de contabilidad y de costos.
8. Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección.
9. Falta de revisión y corrección de las estimaciones.
10. Mala organización y coordinación general.

11. Inadecuada estadística de operaciones.
12. Estimar demasiado anticipadamente.
13. Insuficiente análisis y estudio de mercado.
14. Falta de apoyo directivo.
15. Falta de cooperación.
16. Demasiadas formas de detalle.
17. Procedimiento de rutina no definidos ampliamente.
18. Insuficiente uso de cantidades en unidades.
19. Falta de atención para coordinar los inventarios con la producción.
20. Mala determinación de la capacidad productiva.
21. Tendencia de los contadores de pensar más en el pasado que en el futuro, quizá perdiendo en información oportuna.

La mayoría de las causas de fracaso anteriores, se deben a errores humanos, a la falta de capacidad y conocimientos, etc., pero en todo caso, no es por culpa de la técnica en sí, ya que la misma resulta ser magnífica, y casi de aplicación obligada en la actualidad, en las entidades.

4.3 INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL.

La dependencia de unos presupuestos con otros es de la misma importancia para casi todos, con la excepción de tres, que en realidad fijan las bases para la colaboración de los demás, o dicho de otra forma, no se pueden hacer los otros, si no están precisados, cuando menos en cuanto a políticas, los presupuestos de ventas, de producción, y el financiero, puesto que los tres se ajustan unos a los otros, para servir de epicentro en la formación de los demás. Una vez hecho lo anterior, y partiendo del supuesto de que el Presupuesto de Ventas es la base, es decir que hay restricciones en el mercado, y que se tiene amplia capacidad productiva y financiera para subsanarlo, entonces se parte de ese presupuesto, que es lo normal, de ahí, deben agruparse los presupuestos en principales y analíticos o complementarios, para que estos últimos se integren a los principales.

En las condiciones anteriores se tiene, por ejemplo, que el Presupuesto de Ventas es de vital importancia para el Presupuesto de Producción, en unidades, para el Presupuesto de Costo de Producción de lo Vendido, para el

... de Gastos de Operación, para el de Cuentas por Cobrar, y reportarse al Estado de Resultados Presupuestado.

El Presupuesto del Inventario de Artículos Terminados, sirve para la elaboración del Presupuesto de Producción en unidades, para el Costo de Producción, para el Costo de Producción de lo Vendido y reportarse a la Posición Financiera Presupuestada.

El Presupuesto de la Producción en Proceso, sirve como dato para el Presupuesto de Producción en unidades, y reportarse al documento de Posición Financiera Presupuesto. Y así consecutivamente, hasta agotarlos y donde todos los datos de los presupuestos que afecten el de caja, van recibiendo datos, para integrarse al Presupuesto de Caja, y este al Financiero. Con lo anterior, se tiene la visión de qué presupuesto sirve de base a qué otro u otros, y a dónde se deben reportar, para tenerlos controlados, homologados, y clasificados, con lo que se evitan distorsiones y fallas. (Ver gráfica siguiente).

4.4 PRESUPUESTOS POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

ANTECEDENTES

1. Administración por Areas de Responsabilidad

En la evolución de la Administración Tradicional, con el objetivo de llevarla a efecto "por excepciones", primero, y segundo conocer y responsabilizar al personal, respecto a sus niveles y áreas, para que tuvieran mayor conciencia de lo que desarrollaban y ejercían, dió lugar a la Administración por Areas de Responsabilidad, con un adelanto y éxito enormes, además de lo enunciado, en el control, abatimiento de gastos y superación de las actividades en forma racional.

2. Administración por Objetivos

La Administración por Objetivos se basa en la participación directa de los funcionarios para fijar las metas del puesto, sin romper el principio de que "la persona se debe adaptar al puesto y no el puesto a la persona".

PRESUPUESTO BASE:		INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL	
		PRESUPUESTOS DEPENDIENTES	
VENTAS	1	•	1 VENTAS
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	2	•	2 INVENTARIO DE PRODS. TERMINADOS
INVENTARIO DE PRODUCCION EN PROCESO	3	•	3 INVENTARIO DE PROD'N EN PROCESO
INVENTARIO DE MATERIALES	4	•	4 INVENTARIO DE MATERIALES
PRODUCCION (UNIDADES)	5	•	5 PRODUCCION (UNIDADES)
CONSUMO DE MATERIALES	6	•	6 CONSUMO DE MATERIALES
COMPRAS DE MATERIALES	7	•	7 COMPRAS DE MATERIALES
SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS	8	•	8 SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION	9	•	9 GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION
COSTO DE PRODUCCION	10	•	10 COSTO DE PRODUCCION
COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO	11	•	11 COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO
DERECHOS DE APLICACION DIFERIDA	12	•	12 DERECHOS DE APLICACION DIFERIDA
COSTO DE OPERACION	13	•	13 COSTO DE OPERACION
OTROS INGRESOS	14	•	14 OTROS INGRESOS
OTROS GASTOS	15	•	15 OTROS GASTOS
INVERSIONES A MAS DE UN AÑO	16	•	16 INVERSIONES A MAS DE UN AÑO
CUENTAS POR COBRAR	17	•	17 CUENTAS POR COBRAR
CUENTAS POR PAGAR	18	•	18 CUENTAS POR PAGAR
PRESUPUESTO FINANCIERO	19	•	19 PRESUPUESTO FINANCIERO
* ESTADO DE RESULTADOS	20	•	20 ESTADO DE RESULTADOS
POSICION FINANCIERA	21	•	21 POSICION FINANCIERA

* Debe incluir en el Neto: Impuesto sobre la Renta, Reparto de Utilidades a los trabajadores, y a los Accionistas.

La participación directa en la fijación de los objetivos del presupuesto, es una motivación para el personal y esto es primordial de lo que se busca en el Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad que a través de su participación en la elaboración de los presupuestos, se interese a la gente encargada de observarlos también.

3. Contabilidad por Areas de Responsabilidad

Esta fase de la Contabilidad se ha derivado de la Administración por Areas de Responsabilidad, antecedente que la viene a situar como herramienta de la Administración.

La Contabilidad tiene el fin de proporcionar información veraz, amplia, y a tiempo de las operaciones realizadas; por lo que resulta ser una verdadera y eficaz ayuda a la Administración, con visión económica, financiera y futurista si se ocupa estimada, estándar, o presupuestamente. Cuando se hace referencia a los aspectos comunes de procedimientos registros e informes, se le conoce con el nombre de Contabilidad General o Tradicional; pero cuando cambia el sentido de la información que proporciona, buscando identificar los Costos con los niveles y áreas funcionales en que se divide una entidad para realizar sus operaciones, para medir la actuación de los funcionarios responsables de dichas divisiones se le conoce como Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Por lo que la Contabilidad se puede utilizar como:

- a) Contabilidad Financiera (Tradicional)
- b) Contabilidad Administrativa (Por Areas de Responsabilidad)

Esta nueva modalidad es de un verdadero auxilio al Control Interno, que pretende identificar quién incurren en el gasto y porqué, no el frío reporte de que se hizo el gasto y ya. Rompe con la tradición de acumular los costos de un departamento, primero, y luego en el producto, ya sea - vendido o en los inventarios, y no reconocer los méritos por ingresos o ahorros de los individuos, o en caso contrario, las fallas personales, para tomar medidas de corrección.

INTRODUCCION

Dada la expresión de lo que es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, con referencia a los Presupuestos, las responsabilidades de -

... los funcionarios constituyen los rubros cuantificables que habrá que predeterminar. En verdad, dicha contabilidad no sólo es por áreas, sino también por niveles.

Para enfocar los pronósticos a los Niveles y Areas de Responsabilidad, es necesario contar con que en la Entidad se tenga el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, lo cual querrá decir que la Entidad es administrada en este sentido y eso garantiza que:

- a) Se han determinado los objetivos institucionales, organizacionales, departamentales, a corto y largo plazo, que se persiguen.
- b) Se ha hecho un estudio de las necesidades funcionales de la Entidad; y dividido para satisfacerlas (División del Trabajo).
- c) Se han fijado jerarquías (delimitando autoridad).
- d) Se han designado responsabilidades, y
- e) Se han definido obligaciones.

Lo anterior pone la mesa al Contralor para elaborar el Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad.

Todo antecedente tiene un consecuente y las necesidades que la actualidad impone han llevado a esta modalidad del Presupuesto.

ANTECEDENTE (Idea Original)	CONSECUENTE
A) ADMINISTRACION a) Tradicional b) Por Areas de Responsabilidad	A) CONTABILIDAD a) Tradicional b) Por Areas de Responsabilidad B) PRESUPUESTOS a) Tradicional b) Por Areas y Niveles de Responsabilidad.

El control es un objetivo de los presupuestos, y en esta modalidad, para fundamentarlo, es necesario:

- A) Exponer la Naturaleza de las operaciones a ejecutar. (División Funcional; en las Areas de Operación).
- B) Marcar las condiciones de trabajo. (Autoridad y Responsabilidad).

Lo anterior quiere decir que se deben precisar:

- a) Funciones
- b) Autoridad, y
- c) Responsabilidades.

CONCEPTO

El Presupuesto por Niveles y Areas de Responsabilidad es una técnica básicamente de planeación, dirección y control, sin faltar la previsión, coordinación y organización, de predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad.*

Es una medida de eficiencia y una pauta de autocontrol, una guía de acción para quien asume la responsabilidad de una función.

Expresa el costo pronosticado de sus funciones, evidencia los méritos de la acción del funcionario o del empleado, en su contribución - por incrementar los ingresos, reducir los costos, aumentar la eficiencia, alcanzar o lograr los objetivos institucionales, departamentales, o específicos como los primeros, (reducir costos, incrementar los ingresos).

Es una herramienta de motivación, al hacer partícipes a los responsables, de la fijación de sus objetivos y de la elaboración del presupuesto.

Es una herramienta de la Administración y la Contabilidad Financiera, importante para la toma de decisiones y el control.

Es una verdadera nueva aportación, ya que es promotor de eficiencia y rendimiento, sin descuidar las demás bondades del presupuesto tradicional.

* Cristóbal del Río González

CARACTERISITICAS

El Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad:

- a) Motiva pues permite que los empleados participen en la fijación de los objetivos del presupuesto y por lo tanto de su área, haciéndolos reducir los costos, incrementar la productividad e ingresos y, subsanar anomalías funcionales y organizacionales, así como alcanzar los objetivos del presupuesto, que están basados en las finalidades de la Entidad.
- b) Ejerce control positivo así como comunicación con y entre los empleados.
- c) Identifica los ingresos y las erogaciones con las personas que los realizan, dando lugar al reconocimiento personal, evitando responsabilidades ocultas.
- d) Elabora los presupuestos con ayuda de quienes los ejecutan.
- e) Hace jueces de sus propias decisiones a quienes las toman, además de encausarlos en este sentido.
- f) Retroalimenta e informa acerca de la actuación de los encargados de área.
- g) Evita que los objetivos funcionales sean manipulados por los encargados.
- h) Consolida la estructura organizacional, delimitando autoridad y responsabilidad, más no organiza.
- i) Anticipa información de actuación, periódica y oportuna.
- j) Mide y controla:
 1. La efectividad de las utilidades.
 2. La eficiencia de ventas.

3. La productividad.
4. La eficiencia de cada departamento y su personal.
5. El tiempo perdido y los descuidos.
6. El material o productos desperdiciados.
7. La rotación y ausentismo del personal.
8. El número de accidentes.
9. El nivel de cooperación interdepartamental.
10. Los gastos innecesarios.
11. Promueve la eficiencia.
12. Obtiene variaciones o desviaciones oportunamente.
13. En fin, ayuda a la Administración en la toma de decisiones, a actuar por excepciones.

OBJETIVOS

Los objetivos en general del Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad son:

- a) Pronosticar cifras, condiciones de operación y resultados en términos de responsabilidad.
- b) Medir y promover la eficiencia.
- c) Motivar al personal al mejor desempeño.
- d) Denotar méritos y fallas.
- e) Ayudar a los interesados a lograr sus objetivos (empresa y empleados).
- f) Guiar en su función a los responsables de área y nivel.
- g) Coordinar funciones, niveles y áreas.
- h) Controlar los ingresos y costos.
- i) Apoyar y dar elementos suficientes a la Dirección en la toma de decisiones, además de la previsión, planeación, organización, coordinación e integración, dirección y control que se requieren.

CAPITULO V

INFORMES DE RESPONSABILIDAD

Y

ESTADOS FINANCIEROS

5.1. EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS.

El éxito de una empresa depende de cuán satisfactoria es la comunicación, de cuán oportuna y exacta es la información con que se cuenta dentro de ella. Como las decisiones no pueden esperar, preferible es que la información sea oportuna más que exacta; la información en tanto que satisfactoria, debe comprender: el progreso de los planes, los resultados reales y las eficiencias logradas o por lograr. Es decir, los reportes son útiles en tanto que formulados sumariamente y acompañados de comentarios interpretativos deben encerrar una definida actitud decisional, entendiendo por la misma, ya la acción correctiva pertinente, ya el elogio productivo.

La información debe ser sencilla, fácil de entender por todo el personal de la empresa en los distintos niveles.

Para poder elaborar los informes de responsabilidad con eficiencia, se exige una contabilidad saneada; es decir, sus fines últimos de análisis necesitan estar apoyados en mecánicas oportunas, exactas y ordenadas; ya que no es posible que se pretenda ofrecer información dinámica a las diversas áreas si los registros, rutinas y personas están viciados, o adolecen de señaladas deficiencias.

Los informes de responsabilidad constituyen, bien por sus exigencias, bien por la enorme dinámica de sus objetivos, algo nuevo y mejor dentro de la información contable; operan bajo un sistema presupuestal por áreas específicas de responsabilidad, y centralizan la atención hacia desviaciones - realmente significativas, respecto de los índices de eficiencia prefijados.

CONCEPTO DE INFORME DE RESPONSABILIDAD

Los Informes de Responsabilidad son el producto terminado de una Contabilidad por Áreas de Responsabilidad; son la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades de organización -áreas- establecidas en aquella citada, y, gracias a esta vía, cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación. Estos informes refieren las desviaciones presupuestarias en términos de responsabilidades personales, - más su función sería francamente pobre si se limitara sólo a eso, sabido es que no basta detectar averías, es menester señalar también remedios; así pues, si se aprecian fallas en el reporte del Gerente General (reporte de primer -

... nivel), y si tales fallas no son propias de dicho ejecutivo, los Informes de Responsabilidad permiten seguirles la pista hasta encontrarlas, en el nivel más bajo si es preciso; de esta forma se sabe cuál es la oficina o departamento-problema, quién es el jefe responsable y qué tiene éste que decir a su favor, cuál es la acción correctiva necesaria. Los Informes de Responsabilidad revelan no solamente quién es el responsable, sino además que es lo que está pasando.

CARACTERISTICAS DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

Los informes de responsabilidad adoptan y ofrecen las ventajas de una comunicación vertical ascendente que encuentra su imagen en sugerencias, quejas y evaluaciones; consistente en el funcionamiento técnico de la pirámide presupuestal:

1. Ayudan, pues la información fluye de abajo hacia arriba, hacia las áreas jerárquicas superiores, a mejor conocer las aptitudes y actitudes rel^levantes.
2. Hacen fácil saber, con lo anterior, en qué grado las instrucciones han sido comprendidas y aceptadas.
3. Estimulan una mayor participación individual en las operaciones de la empresa, porque una área está siempre en contacto con otras dos: la de abajo de la cual recibe información y la de arriba a la cual envía información.
4. Ayudan a resolver problemas de índole diversa antes de que repercutan hacia niveles más altos, esto es, antes de que lleguen a su punto crítico.
5. Hacen posible, en virtud de esa mayor participación individual, la satisfacción de los egos sociales básicos.
6. Motivan a los empleados hacia la eficiencia y espontaneidad de trabajo. Estas dos cualidades proveen de ideas reductoras de costos y gastos.

Los informes de responsabilidad son una evaluación, la apreciación de los resultados de una acción. Esta idea confiere a cada uno de los integrantes-responsables de las diversas áreas la aptitud de analizar su propia actuación; tal análisis personal tendrá ocasión de exteriorizarse cuando se pidan explicaciones tanto de desviaciones ocurridas como de progresos posi-

...tivos. Con dicha evaluación de desempeños se evitan las insatisfacciones y aburrimientos, se ejerce un control personal y se integra un mejor control general; así como se mejora los esfuerzos individuales porque hace pensar a los empleados; consecuencia obligada, erradica sentimientos de minusvalía y satisface el ego personal de independencia.

Los informes de responsabilidad también reúnen los requisitos de un sig tema eficaz de información como son:

1. Oportunidad,
2. Exactitud,
3. Lenguaje accesible,
4. Concisión,
5. Base de medida (referencia presupuestal),
6. Determinación de desviaciones, y
7. Interpretación de desviaciones.

Los principales distintivos más peculiares de los informes de responsabilidad son:

1. Dinámicos (abarcan un lapso determinado).
2. Internos (constituyen herramientas administrativas de control).
3. Presupuestales (necesitan de presupuestos, medida de eficiencia).
4. Organizacionales (existirán tantos informes como áreas existan en el Organigrama por Areas de Responsabilidad).
5. Motivacionales (enjuician la eficiencia y son el vehículo para la superación del personal, buscando el reconocimiento de su personalidad y remuneraciones mejores).

OBJETIVOS DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

Los informes de responsabilidad tienen como objetivos básicos:

1. Dar noticia a administradores, gerentes, jefes de departamento y supervisores de sección del grado de efectividad con que han logrado reducir - los costos y los gastos, mediante el reporte de las desviaciones ocurridas.
2. Reportar dichas desviaciones, sólo las significativas, en función del área de origen y de la responsabilidad individual, acompañadas de comentarios interpretativos a efecto de que se tomen las acciones correctivas del caso.
3. Dar noticia explicativamente al gerente del primer nivel (Gerente Ge-

...neral) la desviación sumaria respecto de los planes trazados, desviación que, en última instancia, es de su personal mérito o responsabilidad.

4. Ponderar la exactitud de los presupuestos, propiciando se defina si éstos requieren ajustes.
5. Observar el comportamiento del control presupuestario.
6. Facilitar la preparación de presupuestos para períodos subsiguientes.
7. Ejercer presión sobre renglones de costos y gastos antes descuidados.
8. Llamar la atención acerca de una posible revisión del sistema de - costos.
9. Fomentar una mayor inquietud inquisitiva en los administradores, asignándoles responsabilidades específicas.
10. Despertar a los administradores de ese frío ensimismamiento materia lista: el elogio sincero ante desviaciones presupuestarias por eficiencia en noblece, al par que genera pesos y centavos.

5.2. CONTENIDO Y ELABORACION DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

CONTENIDO.

El Encabezado:

- A) El título del tipo de informe de actuación de que se trata.
 - a) Informe Ingreso-Responsabilidad, o
 - b) Informe Costo-Responsabilidad.
- B) El nivel al que se hace.
- C) El área a la que pertenece.
- D) Departamento (función propia).
- E) El número de codificación o de cuenta que se le asignó para controlarlo.
- F) El nombre del encargado de esa área específica.

En el cuerpo se citarán los datos que se consideren necesarios y sobre todo - útiles, como:

- G) Cuenta del Libro Mayor para conciliar el sistema Tradicional con el de Niveles y Areas.
- H) Subcuenta, si se usa un catálogo de subcuentas, como el que se sugiere, coincidirán el Tradicional y el de Areas y Niveles.
- I) Concepto, nombre de la subcuenta o elemento que se quiera detallar.
- J) Columna para datos presupuestos, que a su vez harán detalle de:
 - a) Las cifras controlables por el encargado de área, las que determinan su actuación.
 - b) Las cifras no controlables por el encargado, pero imputables al área.
 - c) La suma o total de cifras correspondientes al área.
- K) Columna para datos reales, preparados en las mismas condiciones que los presupuestos, para su debida comparación.
- L) Una columna para las variaciones, en Costos Estimados; desviaciones en la circunstancia de utilizar Estándar, derivadas de la diferencia entre los datos presupuestos y los reales.

ELABORACION:

Elaborar un informe de responsabilidad presupone una buena alimentación de datos contables; ello significa que los costos y gastos reales deben conocerse con toda oportunidad. Con el vaciado de esos datos históricos comienza la formulación del informe, después, inmediatamente, se incorporarán las cifras presupuestales; y de la comparación de costos y gastos reales contra los costos y gastos presupuestos resultan las desviaciones presupuestarias, o sea, las deficiencias sobre o bajo el presupuesto, del mes y acumuladas.

Este mecanismo es invariable en todos los niveles de responsabilidad; así cada responsable rinde un informe de su área a otro de nivel superior, hasta desembocar en la Gerencia General; es decir, el responsable del tercer nivel, elaborará su informe del modo siguiente: ha recibido ya del Contador de Áreas de Responsabilidad tres tantos (original y dos copias) de una forma pre-impresa con los datos concernientes a su departamento (área) y con la anotación de sus erogaciones reales y de sus presupuestos y desviaciones; bueno, pues le resta:

1. Adicionar los costos y gastos de los distintos departamentos productivos que integran su área, es decir, de todos los sobrestantes a sus órdenes, números que tienen a la vista en los reportes que los mismos le han recién entregado;
2. Efectuar las sencillas operaciones aritméticas obligadas, para obtener sumas y variaciones totales;
3. Agregar a éstas, finalmente, los comentarios que juzgue adecuados y conservar para sí un ejemplar del informe y turnar los otros dos: el original a su jefe inmediato, estos es, al Gerente del segundo nivel, la copia al Contador para su archivo. A este proceder deberán avenirse todos los demás jefes-responsables.

De lo anterior se infiere que a nivel más bajo toca mayor detalle, y que a nivel más alto toca mayor resumen.

5.3. IMPORTANCIA DEL LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

Los informes de responsabilidad revisten una importancia significativa, ya que son la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades de organización y gracias a ella, cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación, motivándolos a una superación personal, buscando el reconocimiento de su personalidad y remuneraciones mejores.

Así mismo son importantes los informes de responsabilidad, porque gracias a la comunicación existente, se analiza el comportamiento de la misma organización, pudiendo encontrar soluciones a problemas existentes: mejor control para reducir costos y aumentar las utilidades, un mejor logro para combatir el desperdicio, la falta de cooperación, el ausentismo, el descuido y los gastos innecesarios.

5.4. ESTADOS FINANCIEROS, OBJETIVOS E IMPORTANCIA.

Estado Financiero es un documento fundamentalmente numérico, en cuyos valores se consigna el resultado de haberse conjugado los factores de la producción por una empresa, así como de haber aplicado las políticas y medidas administrativas dictadas por los directivos de la misma, y en cuya formulación y estimación de valores, intervienen las convenciones contables y juicios personales de quien los formula; a una fecha o por un periodo determinado.

No obstante lo dicho, debe recordarse que los estados financieros, no bastan por sí solos para llegar a una conclusión adecuada con respecto a la situación de una empresa, debido a que algunos elementos influyen decisivamente sobre la situación indicada y su productividad no figuran en el cuerpo de -- aquellos y otros factores que no son tasables en dinero, tales como: capacidad de la administración, localización de la empresa con respecto a las fuentes de abastecimiento de materias primas y mano de obra, eficiencia de los transportes, condiciones del mercado en que opere, condiciones de la rama industrial a que pertenezcan, problemas técnicos, industriales y régimen fiscal.

Es preciso indicar una limitación que los estados financieros tienen, ya que en virtud a que muestran cifras en dinero y debido a que éste no tiene un valor estático, supuesto que es variable de un día a otro, es necesario considerar que las cifras en ellos mostradas no representan valores absolutos.

Requisitos de forma que deben llenar los estados financieros para que cumplan su misión informativa:

- a) Universalidad. Que la información que brinden sea clara y accesible , utilizando al efecto terminología comprensible y una estructuración simple.
- b) Continuidad. Que la información que muestren se refiera a periodos regulares.

- c) Periodicidad. Que su elaboración se lleve a cabo en forma periódica, cada cierto tiempo.
- d) Oportunidad. Que la información que consignan sea rendida oportunamente.

FINALIDADES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Hace ya algún tiempo se consideraba que los estados financieros se debían preparar y formular casi exclusivamente para fines y conocimiento del Contador de la empresa; ya que éstos le permítan conocer si las cuentas del libro mayor habían sido operadas correctamente. De ahí que se estimarán como mera formalidad para cerrar los libros de contabilidad.

Esta consideración ha evolucionado en su totalidad y actualmente los estados financieros se preparan con fines eminentemente informativos, la importancia de ellos radica precisamente en la utilidad que pueden brindar como medio de información oportuna, fehaciente y accesible a ejecutivos y accionistas, ya que con base en ellos podrán conocer resultados, tomar decisiones, elaborar planes y proyectos, elegir alternativas, etcétera.

La información contenida en los estados financieros, básicamente interesa a dos grupos; los que tienen intereses directos en la empresa y aquellos cuya relación es limitada. Basándose en esta consideración es posible enmarcarlos en la siguiente división:

I) Directa:

- a) Dueños o Accionistas
- b) Ejecutivos y Funcionarios
- c) Obreros y Empleados.

II) Indirecta:

- a) Proveedores y Acreedores en General
- b) Inversionistas
- c) Banca
- d) Dependencias Gubernamentales.

A los integrantes de estos grupos les interesará fundamentalmente obtener información con respecto a:

I) Directa:

a) Dueño o Accionistas:

1. La redituabilidad o productividad en su inversión.
2. Cómo se ha administrado su inversión.
3. Si con la inversión actual se pueden desarrollar los planes previstos.
4. Cuánto tiene y cuánto debe la empresa (Estructura Financiera).
5. Los resultados obtenidos en el periodo.

b) A los Ejecutivos y Funcionarios:

1. Si su política administrativa, de producción, ventas, etc., ha sido congruente con los objetivos estratégicos y de operación de la empresa.
2. Si sus planes y presupuestos fueron desarrollados de acuerdo a lo previsto para el periodo.
3. Detectar fallas en la estructura financiera de la empresa.
4. Toma de decisiones y elección de alternativas.

c) Obreros y Empleados:

1. Les interesará conocer los resultados de la empresa, a fin de participar en la utilidades que ésta reparta y a la que por Ley tienen derecho y, asimismo, poder presentar dentro del término legal, las objeciones u observaciones que consideren convenientes.

II) Indirecta:

a) Proveedores y Acreedores en General:

Como información base para el otorgamiento, aumento o suspensión de líneas de crédito, ampliación o reducción de plazos, etc.

b) Inversionistas:

Proporcionan elementos de juicio que permiten considerar la conveniencia de invertir en una empresa.

c) Banca:

Mediante su estudio y análisis podrá otorgar: créditos, fi-

... nanciamientos, líneas de descuento, etc.

d) Dependencias Gubernamentales:

Para vigilar que el pago de los impuestos haya sido correcto. Para fines estadísticos.

Debido a que la misión de los estados financieros es eminentemente informativa, es recomendable que en su estructura se emplee una terminología accesible a las personas a que están dirigidos, abandonando hasta donde sea posible el uso de tecnicismos teóricos que pueden propiciar confusiones en sus lectores.

No se debe olvidar que la información que se proporcione en los estados financieros debe planearse de tal manera que sea accesible y útil a los usos o propósitos de la persona a la que sea destinada.

5.5. PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS EN BASE A LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Los estados financieros se clasifican en:

- a) Estados Financieros Proforma.
- b) Estados Financieros Principales o Básicos.
- c) Estados Financieros Secundarios o Accesorios.

Los Estados Financieros Proforma, pueden presentar total o parcialmente situaciones o hechos por acaecer, y se preparan con el objeto de presentar la forma en que determinada o determinadas situaciones aún no consumadas pueden modificar la posición financiera de la empresa.

Basándose en los presupuestos que elabore una empresa, pueden obtenerse estados financieros proforma, debido a que en ellos se observa el "plan financiero que consiste, como su nombre lo indica, en presuponer una serie de factores y situaciones con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas".

La hoja de trabajo y la Balanza de Comprobación se pueden considerar como ejemplos de este tipo de estados.

Los Estados Financieros Principales o Básicos son aquellos que por la abundancia de cifras informativas e importancia de las mismas, permiten al lector una apreciación global de la Situación Financiera y Productividad de la empresa que los originó.

Su división es la siguiente:

1. Estado de Situación Financiera.
2. Estado de Resultados de Operación.
3. Estado de Cambios en la Situación Financiera.

Los Estados Financieros Secundarios o Accesorios son aquellos que aclaran y analizan las cifras contenidas en los estados principales. Son necesarios como información complementaria y proporcionan elementos de juicio más extensos. Los estados financieros secundarios son fuente de datos que no obstante estar resumidos en los principales, aquí se aclaran, detallan o analizan, por lo que sus lectores pueden formarse una opinión más definida respecto a las características financieras y de operación de la empresa.

Ellos son:

1. Estado de Costo de Producción.
2. Estado de Costo de lo Vendido.
3. Estado de Movimientos de Capital Contable.

No hay que confundir ni pretender elevar el rango de estados financieros secundarios las simples relaciones que se preparan para detallar el saldo de algunas cuentas aún cuando estas acompañen dichos estados.

En la configuración de los estados financieros, es conveniente insistir que "el unificar al máximo posible el significado de algunos términos técnicos básicos de uso general, y asimismo, procurar que la terminología empleada en los estados financieros fuere clara, concisa y descriptiva en el mayor grado posible, pues las personas a quienes va destinada la información respectiva, no están obligadas a dominar la técnica de la Contabilidad; en cambio una de las obligadas labores del profesional de la Contaduría Pública, es la de poner al alcance de esas personas la información correspondiente" .

CASO PRACTICO DE INTEGRACION PRESUPUESTAL

TRADICIONAL Y EN BASE A

AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

D A T O S

La compañía Industria Caracti, S.A. de C.V., produce varios tipos de carbón activado; pero para efectos del caso práctico únicamente se - considerarán tres; y se dispone a elaborar su presupuesto para el ejercicio de 1990, tomando como base estudios y estadísticas de períodos anteriores:

1) Las ventas del año anterior fueron:

Carbón Activado Vegetal 0.61	4,150 Us.
Carbón Activado Vegetal 0.61-C	1,940 Us.
Carbón Activado Mineral 12x40 c/M	2,300 Us.

2) Los inventarios iniciales, fueron los siguientes:

a) Productos Terminados:

Producto	Us.	Costo Unitario de Prod'n	Total
C.A.V. 0.61	390	\$ 840.	\$ 327,600.
C.A.V. 0.61-C	205	2,065.	423,325.
C.A.M. 12x40 c/M	320	1,450.	464,000.
			<u>\$ 1'214,925.</u>

b) Materiales Directos:

Material	Us.	Costo Unitario	Total
1	1,500	\$ 60.	\$ 90,000.
2	1,000	90.	90,000.
3	300	20.	6,000.
4	900	80.	72,000.
5	1,100	90.	99,000.
6	700	120.	84,000.
7	550	70.	38,500.
8	800	30.	24,000.
9	800	54.	43,200.
			<u>\$ 546,700.</u>

Como resultado obtiene los pronósticos siguientes:

Los volúmenes de ventas ascenderán a:

Carbón Activado Vegetal 0.61	4,900 Us.
Carbón Activado Vegetal 0.61-C	2,465 Us.
Carbón Activado Mineral 12x40 c/M	2,920 Us.

Para efectos del presupuesto se considerarán los factores que afectaron la producción en el ejercicio pasado, en el que por problemas en el mantenimiento de la maquinaria, se dejaron de producir 650 unidades, mismas que estudiadas analíticamente correspondieron:

Carbón Activado Vegetal 0.61	300 Us.
Carbón Activado Vegetal 0.61-C	150 Us.
Carbón Activado Mineral 12x40 c/M	200 Us.

y de acuerdo a los estudios realizados, en el presente ejercicio se espera no tener el problema del año anterior; además por lo que respecta al Carbón Activado Vegetal 0.61-C, se proyecta un aumento adicional de 50Us. por cambio de un molino e incinerador.

De acuerdo con datos estadísticos, se observa que se tendrá un aumento de 20, 30, y 15 unidades respectivamente a cada uno de los tres tipos de carbón. Se espera que la empresa alcance un 103% de realización general, equivalente a 134, 65, y 75 unidades en el mismo orden de los productos enunciados.

La Dirección de la empresa, de acuerdo con los factores administrativos que intervienen en la distribución, estima un aumento en las ventas, en los siguientes porcentajes:

Carbón Activado Vegetal 0.61	6.42%
Carbón Activado Vegetal 0.61-C	10.29%
Carbón Activado Mineral 12x40 c/M	12.74%

Los precios de venta unitarios, se sostendrán en la siguiente forma:

Carbón Activado Vegetal 0.61	\$ 2,000.
Carbón Activado Vegetal 0.61-C	5,000.
Carbón Activado Mineral 12x40 c/M	3,000.

La política de crédito establecida es a 30 días fecha de entrega, y la política de compras también se estima cubrirlas a 30 días después de su fecha de recepción.

Los Inventarios Finales deseables acordados por el Gerente de -
Ventas y el Superintendente, fueron:

a) Productos Terminados:

Período	Carbón Activado Vegetal 0.61	Carbón Activado Vegetal 0.61-C	Carbón Activado Mineral 12x40 c/M
Enero	160	140	190
Febrero	150	130	190
Marzo	150	135	190
Abril	155	150	205
Mayo	175	190	210
Junio	180	180	210
Julio	190	190	215
Agosto	175	180	220
Septiembre	185	180	220
Octubre	170	195	230
Noviembre	190	180	300
Diciembre	250	150	200

b) Materiales Directos:

Período	M A T E R I A L E S								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Enero	2,900	2,800	700	1,350	1,700	1,020	1,250	2,100	2,100
Febrero	3,000	2,800	720	1,400	1,750	1,050	1,250	2,100	2,150
Marzo	3,100	3,000	750	1,500	1,900	1,140	1,300	2,300	2,300
Abril	3,500	3,300	800	1,800	2,300	1,400	1,300	2,300	2,300
Mayo	3,300	3,200	800	1,500	1,900	1,170	1,450	2,400	2,400
Junio	3,500	3,400	850	1,800	2,200	1,350	1,470	2,400	2,450
Julio	3,400	3,200	820	1,600	2,100	1,260	1,500	2,500	2,500
Agosto	3,600	3,500	850	1,600	2,100	1,260	1,470	2,400	2,450
Septiembre	3,500	3,200	800	1,700	2,200	1,320	1,560	2,600	2,600
Octubre	4,100	3,600	900	1,720	2,100	1,250	2,100	3,500	3,500
Noviembre	4,100	4,400	1,100	2,000	2,500	1,500	1,350	2,100	2,100
Diciembre	2,100	2,200	600	1,200	1,500	900	700	1,000	1,100

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989.

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>Circulante</u>		<u>Circulante</u>	
Caja, Bancos y Bonos Financieros	\$ 380,000.	Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 870,000.
Cuentas y Documentos por Cobrar	2'400,000.	Gastos Acumulados y Otros Pasivos	305,325.
Inventario de Art's Terminados	1'214,925.		
Inventario de Materias Primas	546,700.		
Gastos Anticipados y Otros Activos	<u>120,000.</u>		
Suma el Circulante	\$ 4'661,625.	Suma el Circulante	\$ <u>1'175,325.</u>
		TOTAL DE PASIVO	1'175,325.
<u>Fijo</u>		<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
Activo Fijo	7'500,000.	Capital Social Fijo	1'000,000.
Depreciación Acumulada	<u>880,000.</u>	Capital Social Variable	7'700,000.
Suma el Fijo	6'620,000.	Reserva Legal	108,300.
<u>Diferido</u>		Resultado Ejercicios Anteriores	<u>2'058,000.</u>
Gastos de Instalación por amortizar	<u>760,000.</u>	TOTAL DE CAPITAL	10'866,300.
Suma el Diferido	<u>760,000.</u>		
TOTAL DEL ACTIVO	\$ <u>12'041,625.</u>	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ <u>12'041,625.</u>

(Valores en Pesos Mexicanos)

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
HOJA DE COSTOS ESTIMADOS POR UNIDAD

Producto: Carbón Activado Vegetal 0.6l

COSTO DE PRODUCCION:

Materias Primas :

Artículo 1	2 Kgs.	a	\$ 60.00	\$ 120.00	
Artículo 2	4 Kgs.	a	90.00	360.00	
Artículo 3	1 Kg.	a	20.00	20.00	
				<u>570.00</u>	\$ 500.00

Mano de Obra Directa 10 Hrs. a 10.00 100.00

Gastos Indirectos de
Fabricación 10 Hrs. a 24.00 240.00 \$ 840.00

COSTO DE DISTRIBUCION Y ADMINISTRATIVO

Directo de Ventas:

Fijos	80.00	
Variables	<u>200.00</u>	280.00

De Reparto:

Fijos	30.00	
Variables	<u>16.00</u>	46.00

De Oficinas de Ventas:

Fijos	170.00	
Variables	<u>30.00</u>	200.00

De Oficinas Administrativas:

Fijos	240.00	
Variables	<u>10.00</u>	250.00
		<u>776.00</u>

COSTO TOTAL \$ 1,616.00

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
HOJA DE COSTOS ESTIMADOS POR UNIDAD

Producto: Carbón Activado Vegetal 0.61-G

COSTO DE PRODUCCION:

Materias Primas:

Artículo 1	2 Kgs. a	\$ 60.00	\$ 120.00	
Artículo 4	4 Kgs. a	80.00	320.00	
Artículo 5	5 Kgs. a	90.00	450.00	
Artículo 6	3 Kgs. a	120.00	<u>360.00</u>	\$ 1,250.00
Mano de Obra Directa	20 Hrs. a	12.25		245.00
Gastos Indirectos de Fabricación	20 Hrs. a	28.50		<u>570.00</u> \$ 2,065.00

COSTO DE DISTRIBUCION Y ADMINISTRATIVO:

Directo de Ventas:				
Fijos			200.00	
Variables			<u>500.00</u>	700.00
De Reparto:				
Fijos			70.00	
Variables			<u>40.00</u>	110.00
De Oficinas de Ventas:				
Fijos			425.00	
Variables			<u>75.00</u>	500.00
De Oficinas Administrativas:				
Fijos			600.00	
Variables			<u>25.00</u>	<u>625.00</u> <u>1,935.00</u>

COSTO TOTAL

\$ 4,000.00
=====

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
HOJA DE COSTOS ESTIMADOS POR UNIDAD

Producto: Carbón Activado Mineral 12x40 c/magnesita

COSTO DE PRODUCCION:

Materias Primas:

Artículo 1	2 Kgs. a	\$ 60.00	\$ 120.00	
Artículo 7	3 Kgs. a	70.00	210.00	
Artículo 8	5 Kgs. a	30.00	150.00	
Artículo 9	5 Kgs. a	54.00	<u>270.00</u>	\$ 750.00

Mano de Obra Directa: 25 Hrs. a 10.00 250.00

Gastos Indirectos de
Fabricación 25 Hrs. a 18.00 450.00 \$ 1,450.00

COSTO DE DISTRIBUCION Y ADMINISTRATIVO:

Directo de Ventas:

Fijos	120.00	
Variables	<u>300.00</u>	420.00

De Reparto:

Fijos	42.00	
Variables	<u>24.00</u>	66.00

De Oficinas de Ventas:

Fijos	255.00	
Variables	<u>45.00</u>	300.00

De Oficinas Administrativas:

Fijos	360.00	
Variables	<u>15.00</u>	<u>375.00</u>
		<u>1,161.00</u>

COSTO TOTAL

\$ 2,611.00
=====

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS PARA EL EJERCICIO DE 1990.

Precios de venta unitarios:

C.A.V. 0.61	\$ 2,000
C.A.V. 0.61-C	5,000
C.A.M. 12x40 c/M	3,000

	CARBON ACTIVADO VEGETAL 0.61	CARBON ACTIVADO VEGETAL 0.61-C	CARBON ACTIVADO MINERAL 12x40 c/M
VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR	4,150 Us.	1,940 Us.	2,300 Us.
FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA:			
a) De Ajuste: Se dejaron de producir por problemas de mantenimiento en la maquinaria.	+ 300 Us.	+ 150 Us.	+ 200 Us.
b) De Cambio: Se espera un aumento por cambio de molino e incinerador		+ 50 Us.	
c) De Crecimiento: Estadísticamente se espera y se observa un aumento como sigue:			
C.A.V. 0.61	+ 20 Us.		
C.A.V. 0.61-C		+ 30 Us.	
C.A.M. 12x40 c/M			+ 15 Us.
Subtotal	+ 320 Us.	+ 230 Us.	+ 215 Us.
PRESUPUESTO HASTA FACTORES ESPECIFICOS	4,470 Us.	2,170 Us.	2,515 Us.
FACTORES ECONOMICOS:			
De acuerdo al estudio profesional se estima un 103% de realización general:			
C.A.V. 0.61	4,470 x 0.03		
C.A.V. 0.61-C	2,170 x 0.03	65 Us.	
C.A.M. 12x40 c/M	2,515 x 0.03		75 Us.
PRESUPUESTO HASTA FACTORES ECONOMICOS	4,604 Us.	2,235 Us.	2,590 Us.
FACTORES ADMINISTRATIVOS:			
La Dirección de la Empresa estima un aumento en la distribución en los siguientes porcentajes:			
C.A.V. 0.61	4,604 x 6.42		
C.A.V. 0.61-C	2,235 x 10.29	230 Us.	
C.A.M. 12x40 c/M	2,590 x 12.74		330 Us.
PRESUPUESTO DEL EJERCICIO EN UNIDADES	4,900 Us.	2,465 Us.	2,920 Us.
PRESUPUESTO DEL EJERCICIO EN VALORES	<u>\$ 9'800,000</u>	<u>\$ 12'325,000</u>	<u>\$ 8'760,000</u>
T O T A L		<u>\$ 30'885,000</u>	

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS PARA EL EJERCICIO DE 1990.
(Miles de Pesos)

Precio de venta unitario:

C.A.V. 0.61 \$ 2,000.00

C.A.V. 0.61-C 5,000.00

C.A.H. 12x40 c/Mag. 3,000.00

Base: Estudios de mercado, estadísticos,
económicos, administrativos y fi-
nancieros.

PERIODO	CARBON ACTIVADO VEGETAL 0.61		CARBON ACTIVADO VEGETAL 0.61-C		CARBON ACTIVADO MINERAL 12x40 c/M	
	Us.	Valores	Us.	Valores	Us.	Valores
ENERO	375	750	180	900	220	660
FEBRERO	360	720	180	900	215	645
MARZO	360	720	170	850	215	645
ABRIL	370	740	175	875	215	645
MAYO	395	790	195	975	225	675
JUNIO	405	810	205	1,025	240	720
JULIO	415	830	215	1,075	240	720
AGOSTO	425	850	220	1,100	245	735
SEPTIEMBRE	435	870	210	1,050	245	735
OCTUBRE	420	840	205	1,025	250	750
NOVIEMBRE	440	880	230	1,150	280	840
DICIEMBRE	500	1,000	280	1,400	330	990
T O T A L	4,900	\$ 9,800	2,465	\$12,325	2,920	\$ 8,760

Total de Unidades a Vender Global: 10,285 Us.Valor total de las ventas: \$ 30'885,000.00

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL EJERCICIO DE 1990.
 (Unidades)

Producto: Carbón Activado Vegetal 0.61

Base: Presupuesto de Ventas y
 Inventarios de Art's. Terminados

PERIODO	VENTAS ESTIMADAS	INVENTARIO FINAL DESEABLE (+)	INVENTARIO INICIAL (-)	UNIDADES A PRODUCIR
ENERO	375 Us.	160 Us.	390 Us.	145 Us.
FEBRERO	360	150	160	350
MARZO	360	150	150	360
ABRIL	370	155	150	375
MAYO	395	175	155	415
JUNIO	405	180	175	410
JULIO	415	190	180	425
AGOSTO	425	175	190	410
SEPTIEMBRE	435	185	175	445
OCTUBRE	420	170	185	405
NOVIEMBRE	440	190	170	460
DICIEMBRE	500	250	190	560
T O T A L	4,900 Us.	2,130 Us.	2,270 Us.	4,760 Us.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL EJERCICIO DE 1990.
 (Unidades)

Producto: Carbón Activado Vegetal 0.61-C Base: Presupuesto de Ventas y
 Inventario de Art's Terminados

PERIODO	VENTAS ESTIMADAS	INVENTARIO FINAL DESEABLE (+)	INVENTARIO INICIAL (-)	UNIDADES A PRODUCIR
ENERO	180 Us.	140 Us.	205 Us.	115 Us.
FEBRERO	180	130	140	170
MARZO	170	135	130	175
ABRIL	175	150	135	190
MAYO	195	190	150	235
JUNIO	205	180	190	195
JULIO	215	190	180	225
AGOSTO	220	180	190	210
SEPTIEMBRE	210	180	180	210
OCTUBRE	205	195	180	220
NOVIEMBRE	230	180	195	215
DECIEMBRE	280	150	180	250
T O T A L	<u>2,465 Us.</u>	<u>2,000 Us.</u>	<u>2,055 Us.</u>	<u>2,410 Us.</u>

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL EJERCICIO DE 1990.
 (Unidades)

Producto: Carbón Activado Mineral 12x40 c/M Base: Presupuesto de Ventas y
 Inventario de Art's Terminados

PERIODO	VENTAS ESTIMADAS	INVENTARIO FINAL DESEABLE (+)	INVENTARIO INICIAL (-)	UNIDADES A PRODUCIR
ENERO	220 Us.	190 Us.	320 Us.	90 Us.
FEBRERO	215	190	190	215
MARZO	215	190	190	215
ABRIL	215	205	190	230
MAYO	225	210	205	230
JUNIO	240	210	210	240
JULIO	240	215	210	245
AGOSTO	245	220	215	250
SEPTIEMBRE	245	220	220	245
OCTUBRE	250	230	220	260
NOVIEMBRE	280	300	230	350
DICIEMBRE	330	200	300	230
T O T A L	<u>2,920 Us.</u>	<u>2,580 Us.</u>	<u>2,700 Us.</u>	<u>2,800 Us.</u>

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL EJERCICIO DE 1990.
(Valores)

Producto: Carbón Activado Vegetal 0.61

Base: Distribución de la producción y
hoja de costos estimados

Período	Unidades	Materia Prima Directa	Sueldos y Salarios Directos	Gastos de Fabrica- ción	Total
ENERO	145	72,500.	14,500.	34,800.	121,800.
FEBRERO	350	175,000.	35,000.	84,000.	294,000.
MARZO	360	180,000.	36,000.	86,400.	302,400.
ABRIL	375	187,500.	37,500.	90,000.	315,000.
MAYO	415	207,500.	41,500.	99,600.	348,600.
JUNIO	410	205,000.	41,000.	98,400.	344,400.
JULIO	425	212,500.	42,500.	102,000.	357,000.
AGOSTO	410	205,000.	41,000.	98,400.	344,400.
SEPTIEMBRE	445	222,500.	44,500.	106,800.	373,800.
OCTUBRE	405	202,500.	40,500.	97,200.	340,200.
NOVIEMBRE	460	230,000.	46,000.	110,400.	386,400.
DICIEMBRE	560	280,000.	56,000.	134,400.	470,400.
T O T A L:	4,760	\$ 2'380,000.	\$ 476,000.	\$ 1'142,400.	\$ 3'998,400.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL EJERCICIO DE 1990.
 (Valores)

Producto: Carbón Activado Vegetal 0.61-C

Base: Distribución de la Producción y hoja de costos estimados.

Período	Unidades	Materia Prima Directa	Sueldos y Salarios Directa	Gastos de Fabricación	Total
ENERO	115	143,750.	28,175.	65,550.	237,475.
FEBRERO	170	212,500.	41,150.	96,900.	350,550.
MARZO	175	218,750.	42,875.	99,750.	361,375.
ABRIL	190	237,500.	46,550.	108,300.	392,350.
MAYO	235	293,750.	57,575.	133,950.	485,275.
JUNIO	195	243,750.	47,775.	111,150.	402,675.
JULIO	225	281,250.	55,125.	128,250.	464,625.
AGOSTO	210	262,500.	51,450.	119,700.	433,650.
SEPTIEMBRE	210	262,500.	51,450.	119,700.	433,650.
OCTUBRE	220	275,000.	53,900.	125,400.	454,300.
NOVIEMBRE	215	268,750.	52,675.	122,550.	443,975.
DICIEMBRE	250	312,500.	61,750.	142,500.	516,750.
T O T A L:	2,410	\$ 3'012,500.	\$ 590,450.	\$1'373,700.	\$ 4'976,650.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL EJERCICIO DE 1990.
(Valores)

Producto: Carbón Activado Mineral 12x40 c/M Base: Distribución de la producción y hoja de costos estimados.

Período	Unidades	Materia Prima Directa	Sueldos y Salarios Directos	Gastos de Fabricación	Total
ENERO	90	67,500.	22,500.	40,500.	130,500.
FEBRERO	215	161,250.	53,750.	96,750.	311,750.
MARZO	215	161,250.	53,750.	96,750.	311,750.
ABRIL	230	172,500.	57,500.	103,500.	333,500.
MAYO	230	172,500.	57,500.	103,500.	333,500.
JUNIO	240	180,000.	60,000.	108,000.	348,000.
JULIO	245	183,750.	61,250.	110,250.	355,250.
AGOSTO	250	187,500.	62,500.	112,500.	362,500.
SEPTIEMBRE	245	183,650.	61,250.	110,250.	355,250.
OCTUBRE	260	195,000.	65,000.	117,000.	377,000.
NOVIEMBRE	350	262,500.	87,500.	157,500.	507,500.
DICIEMBRE	230	172,500.	57,500.	103,500.	333,500.
T O T A L:	2,800	\$ 2'100,000.	\$ 700,000.	\$ 1'260,000.	\$ 4'060,000.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA PARA EL EJERCICIO DE 1990.

Producto: Carbón Activado Vegetal 0.61

Base: Distribución de la producción y hoja de costos.

Período	Producción Estimada	Artículo (1)			Artículo (2)			Artículo (3)			Total
		2 Kgs.	P.U.	Importe	4 Kgs.	P.U.	Importe	1 Kg.	P.U.	Importe	
ENERO	145 Us.	290	\$ 60.	\$ 17,400.	580	\$ 90.	\$ 52,200.	145	\$ 20.	\$ 2,900.	\$ 72,500.
FEBRERO	350	700		42,000.	1,400		126,000.	350		7,000.	175,000.
MARZO	360	720		43,200.	1,440.		129,600.	360		7,200.	180,000.
ABRIL	375	750		45,000.	1,500		135,000.	375		7,500.	187,500.
MAYO	415	830		49,800.	1,660		149,400.	415		8,300.	207,500.
JUNIO	410	820		49,200.	1,640		147,600.	410		8,200.	205,000.
JULIO	425	850		51,000.	1,700		153,000.	425		8,500.	212,500.
AGOSTO	410	820		49,200.	1,640		147,600.	410		8,200.	205,000.
SEPTIEMBRE	445	890		53,400.	1,780		160,200.	445		8,900.	222,500.
OCTUBRE	405	810		48,600.	1,620		145,800.	405		8,100.	202,500.
NOVIEMBRE	460	920		55,200.	1,840		165,600.	460		9,200.	230,000.
DICIEMBRE	560	1,120		67,200.	2,240		201,600.	560		11,200.	280,000.
T O T A L:	4,760 Us.	9,520	\$ 571,200.	19,040	\$ 1'713,600.	4,760	\$ 95,200.	\$ 2'380,000.			

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA PARA EL EJERCICIO DE 1990.

Producto: Carbón Activado Vegetal 0.61-C

Base: Distribución de la producción y hoja de costos.

Período	Prod'n Estimada	Artículo (1)		Artículo (4)		Artículo (5)		Artículo (6)		Total
		2 Kgs. P.U.	Importe	4 Kgs. P.U.	Importe	5 Kgs. P.U.	Importe	3 Kgs. P.U.	Importe	
ENERO	115 Us.	230	60 \$ 13,800.	460	80 \$ 36,800.	575	90 \$ 51,750.	345	120 \$ 41,400.	\$ 143,750.
FEBRERO	170	340	20,400.	680	54,400.	850	76,500.	510	61,200.	212,500.
MARZO	175	350	21,000.	700	56,000.	875	78,750.	525	63,000.	218,750.
ABRIL	190	380	22,800.	760	60,800.	950	85,500.	570	60,400.	237,500.
MAYO	235	470	28,200.	940	75,200.	1,175	105,750.	705	84,600.	293,750.
JUNIO	195	390	23,400.	780	62,400.	975	87,750.	585	70,200.	243,750.
JULIO	225	450	27,000.	900	72,000.	1,125	101,250.	675	81,000.	281,250.
AGOSTO	210	420	25,200.	840	67,200.	1,050	94,500.	630	75,600.	262,500.
SEPT.	210	420	25,200.	840	67,200.	1,050	94,500.	630	75,600.	262,500.
OCTUBRE	220	440	26,400.	880	70,400.	1,100	99,000.	660	79,200.	275,000.
NOVIEM.	215	430	25,800.	860	68,800.	1,075	96,750.	645	77,400.	268,750.
DICIEM.	250	500	30,000.	1,000	80,000.	1,250	112,500.	750	90,000.	312,500.
TOTAL:	2,410 Us.	4,820	\$ 289,200.	9,640	\$ 771,200.	12,050	\$ 1'084,500.	7,230	\$ 867,600.	\$ 3'012,500.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA PARA EL EJERCICIO DE 1990.

Producto: Carbón Activado Mineral 12x40 c/Mag.

Base: Distribución de la producción y hoja de costos

Período	Prod'n Estimada	Artículo (1)		Artículo (7)		Artículo (8)		Artículo (9)		Total
		2Kgs. P.U.	Importe	3 Kgs. P.U.	Importe	5 Kgs. P.U.	Importe	5 Kgs. P.U.	Importe	
ENERO	90 Us.	180	60 \$ 10,800.	270	70 \$ 18,900.	450	30 \$ 13,500.	450	54 \$ 24,300.	67,500.
FEBRERO	215	430	25,800.	645	45,150.	1,075	32,250.	1,075	58,050.	161,250.
MARZO	215	430	25,800.	645	45,150.	1,075	32,250.	1,075	58,050.	161,250.
ABRIL	230	460	27,600.	690	48,300.	1,150	34,500.	1,150	62,100.	172,500.
MAYO	230	460	27,600.	690	48,300.	1,150	34,500.	1,150	62,100.	172,500.
JUNIO	240	480	28,800.	720	50,400.	1,200	36,000.	1,200	64,800.	180,000.
JULIO	245	490	29,400.	735	51,450.	1,225	36,750.	1,225	66,150.	183,750.
AGOSTO	250	500	30,000.	750	52,500.	1,250	37,500.	1,250	67,500.	187,500.
SEPT.	245	490	29,400.	735	51,450.	1,225	36,750.	1,225	66,150.	183,750.
OCTUBRE	260	520	31,200.	780	54,600.	1,300	39,000.	1,300	70,200.	195,000.
NOVIEM.	350	700	42,000.	1,050	73,500.	1,750	52,500.	1,750	94,500.	262,500.
DICIEM.	230	460	27,600.	690	48,300.	1,150	34,500.	1,150	62,100.	172,500.
TOTAL:	2,800 Us.	5,600	\$ 336,000.	8,400	\$ 588,000.	14,000	\$ 420,000.	14,000	\$ 756,000.	\$2,100,000.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS PARA EL EJERCICIO DE 1990.

Base: Presupuesto de consumo de material directo. Inventarios
iniciales y hoja de costos estimados unitarios.

MES	Artículo 1 Kgs. Valor	Artículo 2 Kgs. Valor	Artículo 3 Kgs. Valor	Artículo 4 Kgs. Valor	Artículo 5 Kgs. Valor	Artículo 6 Kgs. Valor	Artículo 7 Kgs. Valor	Artículo 8 Kgs. Valor	Artículo 9 Kgs. Valor	Total
ENE.	2100 126,000	2380 214,200	545 10,900	910 72,800	1175 105,750	665 79,800	970 67,900	1750 52,500	1750 94,500	824,300.
FEB.	1570 94,200	1400 126,000	370 7,400	730 58,400	900 81,000	540 64,800	645 45,150	1075 32,250	1125 60,750	569,950.
MAR.	1600 95,000	1640 147,600	330 7,800	800 64,000	1025 92,250	615 73,800	695 48,650	1275 38,250	1225 66,150	634,500.
ABR.	1950 119,400	1820 162,000	425 8,500	1050 84,800	1350 121,500	830 96,600	690 48,300	1150 34,500	1150 62,100	740,700.
MAYO	1560 93,600	1560 140,400	415 8,300	640 51,200	775 69,750	475 57,000	840 58,800	1250 37,500	1250 67,500	584,050.
JUN.	1650 113,400	1840 165,600	450 9,200	1050 86,400	1275 114,750	765 91,800	740 51,800	1300 36,000	1250 67,500	736,450.
JUL.	1690 101,400	1500 135,000	395 7,900	700 56,000	1025 92,250	585 70,200	765 53,550	1325 39,750	1275 68,650	624,900.
AGO.	1940 116,400	1940 174,600	440 8,800	840 67,200	1050 94,500	630 75,600	720 50,400	1150 34,500	1200 64,800	685,800.
SEPT.	1700 102,000	1480 133,200	395 7,900	940 75,200	1150 103,500	690 82,800	825 57,750	1425 42,750	1375 74,250	679,350.
OCT.	2370 142,200	2020 181,800	505 10,100	800 72,000	1000 90,000	590 70,800	1300 92,400	2200 66,000	2200 118,800	844,100.
NOV.	2050 123,000	2640 237,600	660 13,200	1140 91,200	1475 132,750	895 107,400	300 21,000	350 10,500	350 18,900	755,550.
DIC.	80 4,800	40 3,600	60 1,200	200 16,000	250 22,500	150 18,000	40 2,800	50 1,500	150 8,100	78,500.
TOTAL	<u>20540 1'232,400</u>	<u>20240 1'821,600</u>	<u>5050 101,200</u>	<u>9940 795,200</u>	<u>12450 1'120,500</u>	<u>7430 891,600</u>	<u>6550 598,500</u>	<u>14200 426,000</u>	<u>14300 772,200</u>	<u>7'759,200.</u>

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE COSTO DE TRANSFORMACION PARA EL EJERCICIO DE 1990.
 (Sueldos y Salarios Directos y Gastos Indirectos de fabricación)

Base: Presupuesto de ventas y hoja de costos
 estimados.

PERIODO	CONSTANTES	VARIABLES (+)	COSTO TOTAL	DEPRECIACION (-)	TOTAL A PAGAR
ENERO	\$ 97,183.	\$ 161,911.	\$ 259,094.	\$ 29,166.	\$ 229,928.
FEBRERO	97,183.	322,080.	419,263.	29,166.	390,097.
MARZO	97,183.	328,321.	425,504.	29,166.	396,338.
ABRIL	97,183.	350,253.	447,436.	29,166.	418,270.
MAYO	97,183.	388,779.	485,962.	29,166.	456,796.
JUNIO	97,183.	368,361.	465,544.	29,166.	436,378.
JULIO	97,183.	393,882.	491,065.	29,166.	461,899.
AGOSTO	97,183.	383,507.	480,690.	29,166.	451,524.
SEPTIEMBRE	97,183.	389,793.	486,976.	29,166.	457,810.
OCTUBRE	97,183.	394,222.	491,405.	29,166.	462,239.
NOVIEMBRE	97,183.	457,780.	554,963.	29,166.	525,797.
DICIEMBRE	97,254.	437,394.	534,648.	29,174.	505,474.
TOTAL	\$ 1'166,267.	\$ 4'376,283.	\$ 5'542,550.	\$ 350,000.	\$ 5'192,550.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCION PARA EL EJERCICIO DE 1990.
 (Sueldos, publicidad, propaganda, empaque, etc.)

Base: Presupuesto de ventas y hoja de costos estimados

PERIODO	CONSTANTES	VARIABLES (+)	COSTO TOTAL	DEPRECIACION (-)	TOTAL A PAGAR
ENERO	\$ 139,796.	\$ 249,480.	\$ 389,276.	\$ 16,666.	\$ 372,610.
FEBRERO	139,796.	244,620.	384,416.	16,666.	367,750.
MARZO	139,796.	239,220.	379,016.	16,666.	362,350.
ABRIL	139,796.	244,080.	383,876.	16,666.	367,210.
MAYO	139,796.	263,520.	403,316.	16,666.	386,650.
JUNIO	139,796.	275,940.	415,736.	16,666.	399,070.
JULIO	139,796.	283,500.	423,296.	16,666.	406,630.
AGOSTO	139,796.	289,980.	429,776.	16,666.	413,110.
SEPTIEMBRE	139,796.	286,740.	426,536.	16,668.	409,868.
OCTUBRE	139,796.	282,420.	422,216.	16,668.	405,548.
NOVIEMBRE	139,796.	309,960.	449,756.	16,668.	433,088.
DICEMBRE	139,834.	366,120.	505,954.	16,668.	489,286.
TOTAL	\$ 1'677,590.	\$ 3'335,580.	\$ 5'013,170.	\$ 200,000.	\$ 4'813,170.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COSTO ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS PARA EL EJERCICIO DE 1990.

Base: Presupuesto de Ventas y Hoja de costos estimados

PERIODO	CONSTANTES	VARIABLES (+)	COSTO TOTAL	DEPRECIACION (-)	TOTAL A PAGAR
ENERO	\$ 527,607.	\$ 46,200.	\$ 573,807.	\$ 8,335.	\$ 565,472.
FEBRERO	527,607.	45,300.	572,907.	8,335.	564,572.
MARZO	527,607.	44,300.	571,907.	8,335.	563,572.
ABRIL	527,607.	45,200.	572,807.	8,335.	564,472.
MAYO	527,607.	48,800.	576,407.	8,334.	568,073.
JUNIO	527,607.	51,100.	578,707.	8,334.	570,373.
JULIO	527,607.	52,500.	580,107.	8,334.	571,773.
AGOSTO	527,607.	53,700.	581,307.	8,334.	572,973.
SEPTIEMBRE	527,607.	53,100.	580,707.	8,331.	572,376.
OCTUBRE	527,607.	52,300.	579,907.	8,331.	571,576.
NOVIEMBRE	527,607.	57,400.	585,007.	8,331.	576,676.
DICIEMBRE	527,748.	67,800.	595,548.	8,331.	587,217.
TOTAL	\$ 6'331,425.	\$ 617,700.	\$ 6'949,125.	\$ 100,000.	\$ 6'849,125.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE COBRANZA PARA EL EJERCICIO DE 1990.
 (Miles de pesos)

PERIODO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
ENERO	2,310	2,400										
FEBRERO	2,265	2,310										
MARZO	2,215		2,265									
ABRIL	2,260			2,215								
MAYO	2,440				2,260							
JUNIO	2,555					2,440						
JULIO	2,625						2,555					
AGOSTO	2,685							2,625				
SEPTIEMBRE	2,655								2,685			
OCTUBRE	2,615									2,655		
NOVIEMBRE	2,870										2,615	
DICIEMBRE	3,390											2,870
	<u>30,885</u>	Ventas Presupuestadas										
Más:	2,400	Cobros del Ejercicio Anterior										
	<u>33,285</u>	Suma										
Menos:	3,390	Cobros pendientes al cierre del ejercicio										
	<u>29,895</u>	COBROS PRESUPUESTOS										
	=====											

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE PAGO DE COMPRAS PARA EL EJERCICIO DE 1990.

PERIODO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
ENERO	824,350.	870,000.										
FEBRERO	569,950.	824,350.										
MARZO	634,500.		569,950.									
ABRIL	740,700.			634,500.								
MAYO	584,050.				740,700.							
JUNIO	736,450.					584,050.						
JULIO	624,900.						736,450.					
AGOSTO	686,800.							624,900.				
SEPTIEMBRE	679,350.								686,800.			
OCTUBRE	844,100.									679,350.		
NOVIEMBRE	755,550.										844,100.	
DICIEMBRE	78,500.											755,550
	<u>7'759,200.</u>	Compras Presupuestadas										
Más:	<u>870,000.</u>	Pagos del Ejercicio Anterior										
	<u>8'629,200.</u>	Suma										
Menos:	<u>78,500.</u>	Pagos Pendientes al cierre del ejercicio										
	<u>\$ 8'550,700.</u>	PAGOS PRESUPUESTOS										
	=====											

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR PARA EL EJERCICIO DE 1990.

Base: Cobros y pagos según presupuestos

PERIODO	COMPRAS DE MATE- RIALES	COSTO DE TRANSFOR- MACION	COSTO DE DISTRIBU- CION	COSTO DE OFICINAS ADMVAS.	PAGOS PROVISIO NALES DE I.S.R.	TOTAL A PAGAR
ENEFO	870,000.	229,928.	372,610.	565,472.	147,418.	2'185,428.
FEBRERO	824,350.	390,097.	367,750.	564,572.	144,546.	2'291,315.
MARZO	569,950.	396,338.	362,350.	563,572.	141,356.	2'033,566.
ABRIL	634,500.	418,270.	367,210.	564,472.	144,227.	2'128,679.
MAYO	740,700.	456,796.	386,650.	568,073.	155,714.	2'307,933.
JUNIO	584,050.	436,378.	399,070.	570,373.	163,053.	2'152,924.
JULIO	736,450.	461,899.	406,630.	571,773.	167,521.	2'344,273.
AGOSTO	624,900.	451,524.	413,110.	572,973.	171,350.	2'233,857.
SEPTIEMBRE	686,800.	457,810.	409,868.	572,376.	169,435.	2'296,289.
OCTUBRE	679,350.	462,239.	405,548.	571,576.	166,882.	2'285,595.
NOVIEMBRE	844,100.	525,797.	433,088.	576,676.	183,156.	2'562,817.
DICIEMBRE	755,550.	505,474.	489,286.	587,217.	216,341.	2'553,869.
SUMAS:	\$ 8'550,700.	\$ 5'192,550.	\$ 4'813,170.	\$ 6'849,125.	\$ 1'971,000.	\$ 27'376,545.
Más: Depreciaciones:						
C.A.V.O.61		105,000.	85,000.	32,000.		
C.A.V.O.61-C		151,597.	79,084.	28,000.		
C.A.M. 12x40 c/M		93,403.	35,916.	40,000.		
		<u>350,000.</u>	<u>200,000.</u>	<u>100,000.</u>		
COSTO NETO	\$	<u>5'542,550.</u>	<u>\$ 5'013,170.</u>	<u>\$ 6'949,125.</u>		

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CAJA PARA EL EJERCICIO DE 1990.

Base: Cobros y pagos según presupuestos

PERIODO	SALDO INICIAL	CUENTAS POR COBRAR	SUMA DISPONIBLE	CUENTAS POR PAGAR	SALDO FINAL
ENERO	380,000.	2'400,000.	2'780,000.	2'185,428.	594,572.
FEBRERO	594,572.	2'310,000.	2'904,572.	2'291,315.	613,257.
MARZO	613,257.	2'265,000.	2'878,257.	2'033,566.	844,691.
ABRIL	844,691.	2'215,000.	3'059,691.	2'128,679.	931,012.
MAYO	931,012.	2'260,000.	3'191,012.	2'307,933.	883,079.
JUNIO	883,079.	2'440,000.	3'323,079.	2'152,924.	1'170,155.
JULIO	1'170,155.	2'555,000.	3'725,155.	2'344,273.	1'380,882.
AGOSTO	1'380,882.	2'625,000.	4'005,882.	2'233,857.	1'772,025.
SEPTIEMBRE	1'772,025.	2'685,000.	4'457,025.	2'296,289.	2'160,736.
OCTUBRE	2'160,736.	2'655,000.	4'815,736.	2'285,595.	2'530,141.
NOVIEMBRE	2'530,141.	2'615,000.	5'145,141.	2'562,817.	2'582,324.
DICIEMBRE	2'582,324.	2'870,000.	5'452,324.	2'553,869.	2'898,455.
TOTAL:	\$ 15'842,874.	\$ 29'895,000.	\$ 45'737,874.	\$ 27'376,545.	\$ 18'361,329.

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTA, PRESUPUESTADO PARA EL EJERCICIO DEL
1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990.

Inventario Inicial de Materias Primas	\$ 546,700.	
Más:		
Compras Netas de Materias Primas	<u>7'759,200.</u>	
Materia Prima Disponible		\$ 8'305,900.
Menos:		
Inventario Final de Materias Primas		<u>813,400.</u>
MATERIA PRIMA UTILIZADA		\$ 7'492,500.
Más: Costo de Transformación:		
Fijos	1'166,267.	
Variables	<u>4'376,283.</u>	<u>5'542,550.</u>
Costo de Producción de Artículos Terminados		13'035,050.
Más:		
Inventario Inicial de Artículos Terminados	1'214,925.	
Menos:		
Inventario Final de Artículos Terminados	<u>809,750.</u>	<u>405,175.</u>
COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO		<u><u>\$ 13'440,225.</u></u>

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.

INFORME RESUMEN DEL COSTO-RESPONSABILIDAD, PRESUPUESTO

Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.

N I V E L	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
I. NIVEL 1			
1000 Gerencia General	32'756,545.		
Oficina del Gerente	772,123.		
2000 Gerencia de Mercadotecnia	8'101,670. (1)		
3000 Gerencia de Producción	20'794,250. (2)		
4000 Gerencia de Finanzas	2'316,378. (3)		
5000 Gerencia de Recursos Humanos	386,063. (4)		
6000 Auditoría Interna	386,061. (5)		
II. NIVEL 2			
2000 Gerencia de Mercadotecnia	8'101,670. (1)		
Oficina del Gerente	803,015.		
2100 Publicidad	591,450. (6)		
2200 Ventas	6'115,755. (7)		
2300 Análisis de Mercado	591,450. (8)		
3000 Gerencia de Producción	20'794,250. (2)		
Oficina del Gerente	354,564.		
3100 Compras	7'809,850. (9)		
3200 Superintendencia de Producción	12'252,232. (10)		
3300 Ingeniería y Mantenim. Industrial	377,604. (11)		
4000 Gerencia de Finanzas	2'316,378. (3)		
Oficina del Gerente	694,912.		
4100 Tesorería	347,460. (12)		
4200 Contraloría	926,547. (13)		
4300 Crédito y Cobranzas	347,459. (14)		
5000 Gerencia de Recursos Humanos	386,063. (4)		
Oficina del Gerente	115,818.		
5100 Contratación de Personal	270,245. (15)		

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.

INFORME RESUMEN DEL COSTO-RESPONSABILIDAD, PRESUPUESTO

Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.

N I V E L (Continúa)	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
6000 Auditoría Interna Departamento de Auditoría	<u>386,061.</u>	(5)	
III. NIVEL 3			
2100 Publicidad Oficinas	<u>591,450.</u>	(5)	
2200 Ventas Oficinas	<u>6'115,755.</u>	(7)	
2210 Almacén de Producto Terminado	893,940		
2220 Ventas Nacionales	276,250.	(26)	
2230 Ventas Extranjero	2'688,059.	(27)	
2300 Análisis de Mercado Oficinas	<u>2'257,506.</u>	(18)	
3100 Compras de Materiales Oficinas	591,450.	(8)	
3110 Almacén de Materias Primas	<u>7'809,850.</u>	(9)	
3200 Superintendencia de Producción Oficinas	<u>50,650.</u>		
3210 Departamento Productivo Nº 1	12'252,232.	(10)	
3220 Departamento Productivo Nº 2	50,650.		
3230 Departamento Productivo Nº 3	3'710,980.	(20)	
3240 Control de Calidad	4'625,844.	(21)	
3300 Ingeniería y Mantenim. Industrial Oficinas	<u>3'814,108.</u>	(22)	
4100 Tesorería Oficinas	<u>50,650.</u>	(23)	
4200 Contraloría Oficina de Control	<u>377,604.</u>	(11)	
4210 Contabilidad General	<u>347,460.</u>	(12)	
	<u>926,547.</u>	(13)	
	154,424.		
	<u>154,424.</u>	(14)	

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.

INFORME RESUMEN DEL COSTO-RESPONSABILIDAD, PRESUPUESTO

Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.

N I V E L (Concluye)	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
4220 Contabilidad de Costos	154,424	(25)	
4230 Fiscal	154,424	(26)	
4240 Presupuestos y Programas	154,424	(27)	
4250 Sistemas y Procesam.de Datos	154,427	(28)	
4300 Crédito y Cobranzas	<u>347,459</u>	(14)	
Oficinas			
5100 Contratación de Personal	<u>270,245</u>	(15)	
Oficinas			
IV, NIVEL 4			
2210 Almacén de Producto Terminado	<u>276,250</u>	(16)	
2220 Ventas Nacionales	<u>2'688,059</u>	(17)	
2230 Ventas Extranjero	<u>2'257,506</u>	(18)	
3110 Almacén de Materias Primas	<u>7'759,200</u>	(19)	
3210 Departamento Productivo Nº 1	<u>3'710,980</u>	(20)	
3220 Departamento Productivo Nº 2	<u>4'625,844</u>	(21)	
3230 Departamento Productivo Nº 3	<u>3'814,108</u>	(22)	
3240 Control de Calidad	<u>50,650</u>	(23)	
4210 Contabilidad General	<u>154,424</u>	(24)	
4220 Contabilidad de Costos	<u>154,424</u>	(25)	
4230 Fiscal	<u>154,424</u>	(26)	
4240 Presupuestos y Programas	<u>154,424</u>	(27)	
4250 Sistemas y Procesamiento de Datos	<u>154,427</u>	(28)	

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.										
INFORME SUMARIO INGRESO-RESPONSABILIDAD										
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.										
Responsable: Alicia Caballero										
Nivel: 4				Departamento: Ventas Nacionales						
Area: Mercadotecnia				Cuenta Control: 2220						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	Us.	PRESUPUESTO			REAL			VARIA- CION
				CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
3100	1	VENTAS				<u>18'531,000.</u>				
		0.61	2,940.	5'880,000.						
		0.61-C	1,479.	7'395,000.						
		12X40c/M	1,752.	5'256,000.						

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.										
INFORME SUMARIO INGRESO-RESPONSABILIDAD										
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.										
Responsable: María Hernández										
Nivel: 4				Departamento: Ventas Extranjero						
Area: Mercadotecnia				Cuenta Control: 2230						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	Us.	PRESUPUESTO			REAL			VARIA- CION
				CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
3500	1	VENTAS				<u>12'354,000.</u>				
		0.61	1,960.	3'920,000.						
		0.61-C	986.	4'930,000.						
		12X40c/M	1,168.	3'504,000.						

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V. INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: José Ortiz Muñoz									
Nivel: 1			Departamento: Oficina Gerencia						
Area: Gerencia General			Cuenta Control: 1000						
CUENTA MAJOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARI- ACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
6000					<u>772,123.</u>				
	41	Sueldos y Salario	508,358.						
	14	Depreciaciones		10,000.					
	24	Honorarios	54,675.						
	33	Papelería	55,775.						
	35	Previsión Social	92,655.						
	60	Rentas		50,650.					
		SUMAS:	<u>711,473.</u>	<u>60,650.</u>					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V. INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Martín Solís Carranza									
Nivel: 2			Departamento: Gerencia						
Area: Mercadotecnia			Cuenta Control: 2000						
CUENTA MAJOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARI- ACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
6000					<u>803,015.(1)</u>				
	14	Depreciaciones		15,000.					
	23	Gasolina y Lub.	15,450.						
	35	Previsión Social	162,146.						
	31	Mantenim. Vehículos	12,168.						
	41	Sueldos	509,600.						
	33	Papelería	28,425.						
	40	Rentas		60,726.					
		SUMAS:	<u>727,889.</u>	<u>75,726.</u>					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Pablo Cadiz Serrano									
Nivel: 3			Departamento: Publicidad						
Area: Mercadotecnia			Cuenta Control: 2100						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
5000	41	Sueldos y Salarios	254,800.		<u>591,450.(6)</u>				
	23	Gasolina y lub.	7,725.						
	14	Depreciaciones		7,500.					
	44	Teléfonos	6,084.						
	33	Papeleria	14,212.						
	35	Previsión Social	81,073.						
	37	Publicidad y Prop.	189,943.						
	40	Rentas		30,113.					
		SUMAS	<u>553,837.</u>	<u>37,613.</u>					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Carmén Resendiz Martínez									
Nivel: 3			Departamento: Ventas						
Area: Mercadotecnia			Cuenta Control: 2200						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
5000	41	Sueldos y Salarios	509,600.		<u>893,940.(7)</u>				
	23	Gasolina y lubr.	13,720.						
	16	Donativos	12,168.						
	17	Estac. y Pasajes	92,655.						
	33	Papeleria	28,425.						
	35	Previsión Social	162,146.						
	14	Depreciaciones		15,000.					
	40	Rentas		60,226.					
		SUMAS	<u>818,714.</u>	<u>75,226.</u>					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Sílviao Martínez Escalona									
Nivel: 4			Departamento: Almacén de Artículos Terminados						
Area: Mercadotecnia			Cuenta Control: 2210						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
5000	41	Sueldos y Salarios	169,250.		<u>276,250(16)</u>				
	23	Gasolina y Lubr.	13,720.						
	14	Depreciaciones		5,000.					
	31	Mantenim. y Repar.	4,056.						
	33	Papelaria	9,475.						
	35	Previsión Social	50,050.						
	40	Rentas		20,074.					
		SUMAS:	<u>251,176.</u>	<u>25,074.</u>					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Alicia Caballero									
Nivel: 4			Departamento: Ventas Nacionales						
Area: Mercadotecnia			Cuenta Control: 2220						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
5000	41	Sueldos y Salarios	411,779.		<u>2'688,069.(17)</u>				
	23	Gasolina y Lubric.	54,890.						
	07	Comisiones	1'070,225.						
	14	Depreciaciones		110,000.					
	21	Gastos por Cobranza	417,895.						
	33	Papelaria	509,590.						
	35	Previsión Social	113,690.						
	SUMAS:	<u>2'578,069.</u>	<u>110,000.</u>						

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: María Hernández									
Nivel: 4			Departamento: Ventas al Extranjero						
Area: Mercadotecnia			Cuenta Control: 2230						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	P R E S U P U E S T O			R E A L			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTO- LABLE	NO CONTO- LABLE	TOTAL	
5000	07	Comisiones	907,300.		<u>2'257,506.(18)</u>				
	14	Depreciaciones		90,000.					
	11	Com.y Mod.Merc.	341,876.						
	23	Gasolina y Lub.	41,205.						
	33	Papelería	416,960.						
	35	Provisión Social	123,240.						
	41	Sueldos	336,925.						
		SUMAS:	<u>2'167,506.</u>	<u>90,000.</u>					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Raúl Padilla Alvarez									
Nivel: 3			Departamento: Análisis de Mercado						
Area: Mercadotecnia			Cuenta Control: 2300						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	P R E S U P U E S T O			R E A L			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTO- LABLE	NO CONTO- LABLE	TOTAL	
5000	41	Sueldos	254,800.		<u>591,450.(8)</u>				
	23	Gasolina y Lub.	7,725.						
	14	Depreciaciones		7,500.					
	03	At'n a Clientes	6,084.						
	33	Papelería	14,213.						
	35	Provisión Social	81,073.						
	37	Publicidad(otros)	189,942.						
	40	Rentas		30,113.					
		SUMAS:	<u>553,837.</u>	<u>37,613.</u>					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Luis Hernández Gómez									
Nivel: 2			Departamento: Gerencia de Producción						
Area: Producción			Cuenta Control: 3000						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
7000	41	Gtos. Ind. Prod'n Sueldos y Salarios Indirectos para: C.A. 0.61 C.A. 0.61-C C.A. 12X40 c/M	112,506. 141,492. <u>100,566.</u>		354,564.(2)				

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Dolores Amador Hermosillo									
Nivel: 3			Departamento: Compras						
Area: Producción			Cuenta Control: 3100						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
7000	41	Gtos. Ind. Prod'n. Sueldos y Salarios Indirectos para: C.A. 0.61 C.A. 0.61-C C.A. 12X40 c/M	16,070. 20,213. <u>14,367.</u>		50,650.9				

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: José Antonio Medina Carmona									
Nivel: 4 Departamento: Almacén de Materias Primas									
Area: Producción Cuenta Control: 3110									
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
1360		Almacén de Material Directo — (Compras)	<u>7'759,200.</u>		<u>7'759,200.(17)</u>				

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Alberto Peña Dikinson									
Nivel: 3 Departamento: Superintendencia de Producción									
Area: Producción Cuenta Control: 3200									
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
7000	41	Gtos. Ind. Prod'n. Sueldos y Salarios Indirectos para: C.A. 0.61 C.A. 0.61-C C.A. 12940 c/M	<u>16,072.</u> <u>20,213.</u> <u>14,366.</u>		<u>50,650.(10)</u>				

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
 INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.

Responsable: Sergio Tinoco Torres

Nivel: 4

Departamento: Productivo Nº 1

Area: Producción

Cuenta Control: 3210

CUENTA MAYOR	SUB- CITA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
1320		Costo Prod'n ó Prod'n Proceso			3'710,980.200				
		Sueldos y Salarios Directos	476,000.						
		Material Directo	2'380,000.						
7000		Gtos. Indirectos de Producción							
	30	Material Indirecto	206,780.						
	14	Depreciaciones		105,000.					
	29	Luz y Fuerza	190,000.						
	25	Gastos Diversos	216,700.						
	18	Fletes y Acarreos	72,800.						
	35	Previsión Social	23,520.						
	40	Rentas		40,180.					
		SUMAS:	<u>\$ 3'565,800.</u>	<u>145,180.</u>					
		Conciliación con Costo de prod'n (tradicional):							
		Costo del Depto. Mis:	3'565,800.	145,180.	3'710,980.				
		Costo Ofic. Gte. Prod.		112,506.					
		Costo Ofic. Compra		16,070.					
		Costo Ofic. Planta Prod.		16,072.					
		Costo Dep. Cont. Calidad		16,072.					
		Costo Dep. Ing. Indust.		126,700.	287,420.				
		SUMAS:	<u>\$ 3'565,800.</u>	<u>432,600.</u>	<u>3'998,400.</u>				

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.										
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD										
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.										
Responsable: Iván Guerrero Sánchez										
Nivel: 4 Departamento: Productivo Nº 2										
Area: Producción Cuenta Control: 3220										
CUENTA MAYOR	SUB- CTA.	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION	
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL		
1320		Producción en Proceso			4'625,844 (21)					
		Material Directo	3'012,500.							
		Sueldos y Salarios Directos	590,450.							
7000		Gros-Ind.de Producción								
	30	Material Indirecto	260,060.							
	14	Depreciaciones		151,597.						
	25	Gastos Diversos	443,700.							
	29	Luz y Fuerza	87,425.							
	35	Previsión Social	29,580.							
	40	Rentas		50,532.						
		SUMAS:	\$ 4'423,715.	202,129.						
		Conciliación con Costo de Prod'n (tradicional):								
		Costo del Depto.	4'423,715.	202,129.	4'625,844.					
		Más:								
		Costo Ofic.Ote.Proy'n		141,492.						
		Costo Ofic.Compras		20,213.						
		Costo Ofic.Planta Prod.		20,213.						
		Costo Dep.Cort.Calidad		20,212.						
		Costo Dept. Ing. Inv.		148,676.		350,806.,				
		SUMAS	4'423,715.	552,935.	4'976,650.					

INDUSTRIA CARACII, S.A. DE C.V.
 INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD
 Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.

Responsable: Rita Martínez Campos

Nivel: 4

Departamento: Productivo Nº 3

Area: Producción

Cuenta Control: 3230

CUENTA MAYOR	SUB- CIA.	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
1320		Costo Prod'n en Proceso			\$ 3'814,108.	22)			
		Sueldos y Salarios Directos	700,000.						
		Material Directo	2'100,000.						
7000		Gtos. Ind. Producción							
	30	Material Indirecto	205,704.						
	14	Depreciaciones		93,403.					
	25	Gastos Diversos	575,501.						
	29	Luz y Fuerza	82,560.						
	35	Previsión Social	21,024.						
	40	Rentás		35,916.					
		SUMAS:	\$ 3'684,789.	129,319.					
		Conciliación con Costo de Prod'n (tradicional):							
		Costo del Depto.	3'684,789.	129,319.	3'814,108.				
		Mis:							
		Costo Ofic. Gte. Prod'n		100,566.					
		Costo Ofic. Compras		14,367.					
		Costo Ofic. Planta Prod.		14,365.					
		Costo dep. Cont. Calidad		14,366.					
		Costo Dep. Ing. Indust.		102,228.	245,892				
		SUMAS:	\$ 3'684,789.	375,211.	\$ 4'060,000				

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Rita Macedo Olivares									
Nivel: 4 Departamento: Control de Calidad									
Area: Producción Cuenta Control: 3240									
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
7000	41	Gtos. Ind. Prod'n. Sueldos y Salarios Indirectos para: C.A. 0.61 C.A. 0.61-C C.A. 12X40 c/M	16,070. 20,212. 14,366.		<u>50,650.23</u>				

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Natividad Morales Aguilera									
Nivel: 3 Departamento: Ingeniería y Mantenimiento Ind.									
Area: Producción Cuenta Control: 3300									
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
7000	41	Gtos. Ind. Prod'n. Sueldos y Salarios Indirectos para: C.A. 0.61 C.A. 0.61-C C.A. 12X40 c/M	126,700. 148,676. 102,228.		<u>377,604.11</u>				

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Lourdes Rodríguez Granados									
Nivel: 2			Departamento: Gerencia						
Área: Finanzas			Cuenta Control: 4000						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
6000		Costo Administrativo			696,912. (3)				
	41	Sueldos y Salarios	457,530.						
	14	Depreciaciones		9,000.					
	06	Asesoría Legal	20,000.						
	43	Sesiones Trabajo	5,000.						
	44	Teléfono, Telex	15,208.						
	33	Papelaría	50,198.						
	35	Previsión Social	83,390.						
	40	Rentas		45,586.					
		SUMAS:	<u>660,326.</u>	<u>54,586.</u>					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Mariluz González Salazar									
Nivel: 3			Departamento: Tesorería						
Área: Finanzas			Cuenta Control: 4100						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
6000		Costo Administrativo			347,460. (12)				
	41	Sueldos y Salarios	228,765.						
	14	Depreciaciones		4,500.					
	21	Gastos Cobranza	24,605.						
	33	Papelaría	25,100.						
	35	Previsión Social	41,695.						
	40	Rentas		22,795.					
		SUMAS:	<u>320,165.</u>	<u>27,295.</u>					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Constanancio Aguirre Solís									
Nivel: 3			Departamento: Contraloría						
Area: Finanzas			Cuenta Control: 4200						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
6000		Costo Administrativo			154,422.(13)				
	41	Sueldos y Salarios	101,673.						
	14	Depreciaciones		2,000.					
	23	Gasolina y Lub.	10,935.						
	33	Papelaría	11,155.						
	35	Previsión Social	18,531.						
	40	Rentas		10,130.					
		SUMAS:	<u>142,294.</u>	<u>12,130.</u>					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Adriana Delgado González									
Nivel: 4			Departamento: Contabilidad General						
Area: Finanzas			Cuenta Control: 4210						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
6000		Costo Administrativo			154,424.(24)				
	41	Sueldos y Salarios	101,673.						
	14	Depreciaciones		2,000.					
	23	Gasolina y Lub.	10,935.						
	33	Papelaría	11,155.						
	35	Previsión Social	18,531.						
	40	Rentas		10,130.					
		SUMAS:	<u>142,294.</u>	<u>12,130.</u>					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Jorge Meza Enriquez									
Nivel: 4			Departamento: Contabilidad de Costos						
Area: Finanzas			Cuenta Control: 4220						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	
6000		Costo Administrativo			154,424. (25)				
	41	Sueldos y Salarios	101,673.						
	14	Depreciaciones		2,000.					
	23	Gasolina y Lub.	10,935.						
	33	Papeleria	11,155.						
	35	Previsión Social	18,531.						
	40	Rentas		10,130.					
		SUMAS:	\$ 142,294.	\$ 12,130.					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Francisco Díaz Ramírez									
Nivel: 4			Departamento: Fiscal						
Area: Finanzas			Cuenta Control: 4230						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	
6000		Costo Administrativo			154,424. (26)				
	41	Sueldos y Salarios	101,673.						
	14	Depreciaciones		2,000.					
	23	Gasolina y Lub.	10,935.						
	33	Papeleria	11,155.						
	35	Previsión Social	18,531.						
	40	Rentas		10,130.					
		SUMAS:	\$ 142,294.	\$ 12,130.					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Josué Barrera Espinosa									
Nivel: 4			Departamento: Presupuestos y Programas						
Area: Finanzas			Cuenta Control: 4240						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
6000		Costo Administrativo			\$ 154,420 (27)				
	41	Sueldos y Salarios	101,673.						
	14	Depreciaciones		2,000.					
	23	Gasolina y Lub.	10,935.						
	33	Papelaria	11,155.						
	35	Previsión Social	18,531.						
	40	Rentas		10,130.					
		SUMAS:	\$ 142,294.	\$ 12,130.					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Abel Lizarraga Gutiérrez									
Nivel: 4			Departamento: Sistemas y Procesamiento de Datos						
Area: Finanzas			Cuenta Control: 4250						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
6000		Costo Administrativo			154,420 (26)				
	41	Sueldos y Salarios	101,673.						
	14	Depreciaciones		2,000.					
	23	Gasolina y Lub.	10,936.						
	33	Papelaria	11,156.						
	35	Previsión Social	18,532.						
	40	Rentas		10,130.					
		SUMAS:	\$ 142,297.	\$ 12,130.					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Sofía Lara Hernández									
Nivel: 3			Departamento: Crédito y Cobranzas						
Area: Finanzas			Cuenta Control: 4300						
Cuenta Mayor	Sub-Cuenta	Concepto	PRESUPUESTO			REAL			Variación
			Controlable	No Controlable	Total	Controlable	No Controlable	Total	
6000		Costo Administrativo			\$ 347,459.(14)				
	41	Sueldos y Salarios	228,764.						
	14	Depreciaciones		4,500.					
	21	Gastos por Cobranza	24,605.						
	33	Papelaría	25,100.						
	35	Previsión Social	41,695.						
	60	Rentas		22,795.					
		SUMAS:	\$ 320,164.	\$ 27,295.					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Martha Chaverra Jiménez									
Nivel: 2			Departamento: Gerencia						
Area: Recursos Humanos			Cuenta Control: 5000						
Cuenta Mayor	Sub-Cuenta	Concepto	PRESUPUESTO			REAL			Variación
			Controlable	No Controlable	Total	Controlable	No Controlable	Total	
6000		Costo Administrativo			\$ 115,818.(4)				
	41	Sueldos y Salarios	76,255.						
	14	Depreciaciones		1,500.					
	25	Gastos Diversos	8,201.						
	33	Papelaría	8,366.						
	35	Previsión Social	13,898.						
	60	Rentas		7,598.					
		SUMAS:	\$ 106,720.	\$ 9,098.					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Elena Georgina Molina Palomino									
Nivel: 3			Departamento: Contratación de Personal						
Area: Recursos Humanos			Cuenta Control: 5100						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
6000		Costo Administrativo			270,245.150				
	41	Sueldos y Salarios	177,929.						
	14	Depreciaciones		3,500.					
	25	Gastos Diversos	19,136.						
	33	Papelería	19,522.						
	35	Previsión Social	32,430.						
	40	Rentas		17,728.					
		SUMAS:	\$ 249,017.	\$ 21,228.					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.									
INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD									
Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.									
Responsable: Jorge Martínez Vera									
Nivel: 2			Departamento: Auditoría						
Area: Auditoría Interna			Cuenta Control: 6000						
CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
6000		Costo Administrativo			\$ 386,061.(5)				
	41	Sueldos y Salarios	254,184.						
	14	Depreciaciones		5,000.					
	25	Gastos Diversos	27,337.						
	33	Papelería	27,888.						
	35	Previsión Social	46,326.						
	40	Rentas		25,326.					
		SUMAS:	\$ 355,735.	\$ 30,326.					

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.			
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD PRESUPUESTOS Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.			
CUENTA MAYOR	CUENTA CONTROL	CONCEPTO	PRESUPUESTO
		COSTO DE PRODUCCION DE ARTICULOS TERMINADOS	13'035,050.
1320		MATERIAL DIRECTO A CONSUMIR	7'492,500.
	3210	Departamento Productivo Nº 1	2'380,000.
	3220	Departamento Productivo Nº 2	3'012,500.
	3230	Departamento Productivo Nº 3	2'100,000.
4600		SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS	1'766,450.
	3210	Departamento Productivo Nº 1	476,000.
	3220	Departamento Productivo Nº 2	590,450.
	3230	Departamento Productivo Nº 3	700,000.
7000		GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION	3'776,100.
	3000	Gerencia de Producción	354,564.
	3100	Oficina de Compras	50,650.
	3200	Ofna. Planta Productiva	50,650.
	3210	Departamento Productivo Nº 1	854,980.
	3220	Departamento Productivo Nº 2	1'022,894.
	3230	Departamento Productivo Nº 3	1'014,894.
	3240	Ofna. de Control Calidad	50,650.
	3300	Ing. y Mantto. Industrial	377,604.
	2210	Almacén de Productos Terminados	405,175.
		Más:	
		Inventario Inicial de Productos Terminados	1'214,925.
		Menos:	
		Inventario Final de Productos Terminados	809,750.
		COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO	\$ 13'440,225.
			=====

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS POR AREAS Y NIVELES
DE RESPONSABILIDAD PRESUPUESTO

Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.

CUENTA MAYOR	CUENTA CONTROL	CONCEPTO	PRESUPUESTO		REAL		VARIACION
			PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	
3000		V E N T A S		30'885,000.			
	2000	Gerencia de Mercadotecnia	30'885,000.				
	2220	Oficina Ventas Nacionales	18'531,000.				
	2230	Oficina Ventas Extranjero	12'354,000.				
		Menos:					
4000		Costo de Prod'n de lo Vendido		13'440,225.			
	3000	Gerencia de Producción	13'440,225.				
		Oficina del Gerente	354,564.				
	3100	Oficina de Compras	50,650.				
	3200	Ofna.Planta Productiva	50,650.				
	3210	Depto.Productivo Nº 1	3'710,980.				
	3220	Depto.Productivo Nº 2	4'625,844.				
	3230	Depto.Productivo Nº 3	3'814,108.				
	3240	Depto.Control Calidad	50,650.				
	3300	Ing.y Mantto.Industrial	377,604.				
	2210	Almacén Prods.Terminados	405,175.				
		UTILIDAD BRUTA PRESU- PUESTA		17'444,775.			
		Menos:					
5000		Costo de Distribución		8'101,670.			
	2000	Ofna.Gte.Mercadotecnia	803,015.				
	2100	Ofna. de Publicidad	591,450.				
	2200	Oficina de Ventas	893,940.				
	2210	Almacén Prod.Terminado	276,250.				
	2220	Ventas Nacionales	2'688,059.				
	2230	Ventas Extranjero	2'257,506.				
	2300	Ofna.Análisis Mercado	591,450.				
6000		Costo Administrativo		3'860,625.			
	1000	Ofna.Gerente General	772,123.				
	4000	Ofna.Gerente Finanzas	694,912.				
	4100	Tesorería	347,460.				
	4200	Contraloría	926,547.				
	4300	Crédito y Cobranzas	347,459.				
	5000	Gerencia Rs.Humanos	386,063.				
	6000	Auditoría Interna	386,061.				
		UTILIDAD EN OPERACION PRESUPUESTA		5'482,480.			
		Menos:					
8310		Provisión I.S.R. 36%		1'973,693.			
8320		Provisión P.T.U. 10%		548,248.			
		UTILIDAD DEL EJERCICIO PRESUPUESTA		\$ 2'960,539.			

INDUSTRIA CARACTI, S.A. DE C.V.
ESTADO DE POSICION FINANCIERA POR AREAS Y NIVELES
DE RESPONSABILIDAD PRESUPUESTO

Del 1º de Enero de 1990 al 31 de Diciembre de 1990.

CUENTA MAYOR	CUENTA CONTROL	CONCEPTO	PRESUPUESTO		REAL		VARIACION
			PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	REAL	
		<u>ACTIVO</u>					
		<u>Circulante</u>					
1100	4100	Caja, Bancos y Bonos Financieros	2'898,455.				
1200	4300	Cuentas y Documentos por Cobrar	3'390,000.				
1300	2210	Inventario Art's Terminados	809,750.				
1300	3110	Inventario Materias Primas	813,400.				
1400	4210	Gastos Anticipados y Otros Activos	180,000.				
		Suma el Circulante		8'091,605.			
		<u>Fijo</u>					
1700	4210	Activo Fijo	7'500,000.				
1700	4210	Depreciación Acumulada	1'530,000.				
		Suma el Fijo		5'970,000.			
		<u>Diferido</u>					
1800	4210	Gastos por Amortizar	760,000.				
		Suma el Diferido		760,000.			
		TOTAL DEL ACTIVO		\$ 14'821,605.			
		<u>PASIVO</u>					
		<u>Circulante</u>					
2200	4100	Cuentas y Documentos por Pagar	78,500.				
2300	4230	Gastos Acumulados y Otros Pasivos	916,091.				
		Suma el Circulante		994,766.			
		TOTAL DEL PASIVO		994,766.			
		<u>CAPITAL CONTABLE</u>					
2900	4200	Capital Social Fijo	1'000,000.				
2900	4200	Capital Social Variable	7'700,000.				
2900	4200	Reserva Legal	216,615.				
2900	4200	Resultado Ejercicios Anteriores	1'949,685.				
2900	4200	Resultado del Ejercicio	2'960,539.				
		TOTAL DEL CAPITAL		13'826,839.			
		TOTAL PASIVO Y CAPITAL		\$ 14'821,605.			

CONCLUSIONES

1.- La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un conjunto de procedimientos de los que la Administración se vale para controlar los costos y gastos; identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando los presupuestos como medida de eficiencia y brindando la información adecuada y oportuna, para conocer el resultado de su actuación.

2.- Con la Contabilidad por Areas de Responsabilidad se busca subsanar anomalías organizacionales, dar carácter oficial a responsabilidades ocultas, aumentar la eficiencia del personal valiéndose de la motivación humana y reducir hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo para la organización.

3.- El Carbón Activado es un producto químico que ha sido tratado por medios físicos y químicos a altas temperaturas, dando como resultado la formación de poros minúsculos que dan una enorme área de adsorción que atrapa impurezas de varios tamaños.

4.- Entre las diversas aplicaciones que tiene el Carbón Activado encontramos: la decoloración de azúcar, purificación de vinos, purificación de agua, decoloración y purificación de aceites, refinamiento de petróleo, para eliminar materiales contaminantes en las aguas de descarga industrial.

5.- Para llevar a cabo la implantación de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad en la Industria, es necesario: 1) La elaboración de un organigrama por áreas de responsabilidad; es decir, establecer y definir claramente las responsabilidades de cada área, asignar a cada área un número de identificación y una cabeza responsable, establecer niveles de autoridad y responsabilidad; 2) Construir una pirámide presupuestal; es decir, formular presupuestos por cada área con intervención de los responsables respectivos y respecto de los renglones de costos y gastos que los mismos pueden controlar; 3) Establecer un auxiliar de control individual por partida simple, para el registro

... diario de las erogaciones reales ; 4) Diseñar los documentos informativos denominados "Informes de Responsabilidad", para proceder a hacer una comparación entre los costos y gastos reales contra los presupuestados y realizar el análisis correspondiente de las variaciones encontradas e instituir verdaderos incentivos de trabajo.

6.- Los presupuestos como medida de eficiencia utilizados por la Contabilidad por Areas de Responsabilidad son los planes de acción y motivación con enfoque a un período futuro, destinados a controlar y reducir costos y gastos y a informar en términos de responsabilidad individual de la eficiencia operacional en las áreas del negocio; es por lo mismo un estándar de comparación cuantitativa entre las operaciones realizadas y las planeadas con ayuda del responsable.

7.- Como el éxito de una empresa depende de cuán oportuna y exacta es la información, los informes de responsabilidad operan bajo un sistema presupuestal por áreas individuales de actividad centralizando su atención hacia desviaciones realmente significativas respecto de los índices de eficiencia prefijados; y dichos informes de responsabilidad son la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades organizacionales, y, gracias a ella, cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación.

8.- En la actualidad la tarea de gobernar, coordinar y controlar las diversas funciones de la empresa, no es cosa fácil. El propósito de la dirección debe ser que las funciones se verifiquen de la manera más eficiente posible, encausando a la empresa para que obtenga los máximos beneficios en cuanto a una buena optimización de ingresos y abatimiento de costos y gastos, para que en consecuencia se logre obtener las máximas utilidades y se minimice el desperdicio y el desempleo.

BIBLIOGRAFIA

1. FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO
Abraham Perdomo Moreno
Editorial ECASA, 1987
2. CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
Francisco Perea Román
Editorial ECASA, 1988
3. ORGANIZACION CONTABLE DE LA EMPRESA
C.P. Jaime A. Acosta Altamirano
4. LA TECNICA PRESUPUESTAL
Cristóbal del Río González
Editorial ECASA
5. SISTEMAS DE CONTABILIDAD (Métodos y Procedimientos)
Cecill Gillespie
Editorial ECASA
6. CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE COSTOS POR FUNCIONES
R. de la Fuente Ibarra
Editorial ECASA
7. PRESUPUESTOS Y CONTROL EN LAS EMPRESAS
C.P. Carlos Morales Felgueres
Editorial ECASA
8. LOS ESTADOS FINANCIEROS
C.P. Alfredo Pérez Harris
Editorial ECASA

9. LA ORGANIZACION Y EL CONTROL EN LAS EMPRESAS
C.P. Silverio Pérez Pérez
Editorial ECASA
10. EL PRESUPUESTO
Cristóbal del Río González
Editorial ECASA, 1988
11. CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS
Héctor Salas González
Editorial, PAC, 1988
12. ADMINISTRACION INTEGRAL
Fco. Javier Laris Casillas
Editorial C.E.C.S.A.
13. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
14. LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
15. LEY DEL IMPUESTO AL ACTIVO
16. LEY DEL INFORAVIT
17. LEY DEL SEGURO SOCIAL
18. LEY DEL IMPUESTO SOBRE NOMINAS