

7
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"MEDIDAS DE CONTROL EN LA IMPLANTACION
DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE
RESPONSABILIDAD PARA EL DESARROLLO DE
UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MANOMETROS"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A N :
BOLIVAR RODRIGUEZ XOCHITL
MENDEZ BARRON JUANA

ASESOR: PEDRO ACEVEDO ROMERO



CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1982



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 .

	PÁGINA.
INTRODUCCION.	1.
CAPITULO I. ASPECTOS HISTORICOS Y GENERALES DEL DESARROLLO DE LA CONTABILIDAD.	3.
I.1 ORÍGENES.	4.
I.2 DEFINICIÓN.	7.
I.3 CLASIFICACIÓN.	9.
- Contabilidad General.	9.
- Contabilidad de Costos.	9.
- Contabilidad por Areas de Responsabilidad.	10.
I.4 PRINCIPIOS CONTABLES QUE LA RIGEN.	12.
I.5 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	16.
- Concepto.	18.
- Objetivos e Importancia.	20.
- Características.	21.
- Políticas.	22.
I.6 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	23.
a) Organigrama.	23.
b) Catálogo de Cuentas.	24.
c) Presupuestos y sus Limitaciones.	25.
d) Presentación de Informes.	26.
e) Sistemas Administrativos.	27.
f) Motivación Humana.	27.
g) Gastos Fijos y Variables.	28.

CAPITULO II. IMPORTANCIA Y FUNCIONAMIENTO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	32.
2.1 PERSONAL INDICADO PARA IMPLANTAR EL SISTEMA.	35.
2.2 PASOS PARA SU IMPLANTACIÓN.	37.
2.3 ORGANIGRAMA DEL SISTEMA.	39.
2.4 CLASIFICACIÓN DEL CATÁLOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	41.
2.5 LA IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS DENTRO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	44.
2.6 CÉDULAS DE VARIACIONES.	57.
2.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA.	63.
CAPITULO III. ORGANIZACION CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MANOMETROS.	66.
3.1 DATOS HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN	67.
- Características.	67.
- Objetivos.	69.
- Políticas.	69.
3.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ENTIDAD.	92.
- Catálogo de Cuentas.	92.
- Organigrama Estructural y Funcional.	100.
CAPITULO IV. CASO PRACTICO.	116.

CONCLUSIONES.

133.

BIBLIOGRAFIA.

135.

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

Las oportunidades que presenta el sector empresarial actualmente a los egresados de Universidades, tiene mayor interes_ en aquellos quiénes pueden ofrecer herramientas competentes - con las necesidades mismas de cada organización.

De tal forma que la opción a seguir para cualquiera de - nosotros, es no solamente cubrir un horario laboral previamente establecido; sino introducirnos en el análisis de los problemas y circunstancias que nos rodean para buscar medidas de eficiencia que generen una mayor productividad y que encaucen_ a la organización hacia sistemas que la hagan competir con el mundo actual.

Motivadas por esta visión tan objetiva para nuestras circunstancias, nace nuestra inquietud por presentar este trabajo de tesis mediante el cual, y haciendo nuestro el problema existente en una empresa productora de Manómetros; aplicamos el - sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad; pretendiendo contribuir a un mejor control de costos y gastos, hacia sus diferentes departamentos que conforman a la organización;- así como impulsar el control presupuestal mediante la concientización de cada personal en su nivel jerárquico.

De ésta forma, con el Capítulo número I pretendemos introducir al lector hacia un conocimiento general e histórico de - la Contabilidad, dividiéndola para nuestro caso en tres ramas_ que son: Contabilidad General, de Costos y por Areas de Responsabilidad. Principios que rigen a la Contabilidad; y de manera particular, los objetivos, características y políticas de la - Contabilidad por Areas de Responsabilidad, así como de los elementos que la integran.

Para el Capítulo número II, creemos importante analizar el funcionamiento que tiene la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, para lo cual abordaremos los pasos de su implantación, personal indicado para ponerlos en práctica, elementos fundamentales que intervienen en su aplicación (Organigrama, Catálogo - de Cuentas); presupuestos que se generan de su aplicación; así como las ventajas y desventajas que da como resultado la correcta aplicación del sistema.

La información correspondiente a la situación actual en la que se presenta la organización, corre a cargo del Capítulo número III, en el que hacemos una descripción de las características, objetivos y políticas que rigen actualmente a la compañía; así como su organización administrativa y su organigrama estructural y funcional.

Para el Capítulo número IV, trataremos de retomar los conceptos y definiciones de los anteriores Capítulos para presentar la forma práctica en que actúa la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y enfocándola a las circunstancias en que se encuentra una empresa productoras de manómetros.

Esperemos que el presente trabajo impulse el espíritu creativo de nuestros compañeros egresados; y como nosotros vea los frutos que ofrece el poder aportar ideas positivas a todo un campo de investigación como lo es la empresa donde cada uno de nosotros laboramos.

Sometemos el presente trabajo al honorable jurado.

C A P I T U L O I**ASPECTOS HISTORICOS Y GENERALES DEL DESARROLLO
DE LA CONTABILIDAD**

Antes del siglo XIV no se tiene -
 noticias de que los comerciantes ha-
 llan llevado alguna Técnica de Contabi-
 lidad, lo cual se explica en razón del
 reducido comercio que en realidad no -
 ameritaba un registro metódico de ope-
 raciones.

I.I

ORIGENES.

Es posible que antes de esta época se hayan hecho apuntes
 aislados, tal es el caso del documento más antiguo pertenecien-
 te a la cultura Sumeria el cual plasma una partida de ingresos
 y egresos.

Posteriormente a medida que transcurría el tiempo y aumen-
 taba la población, la distribución de bienes y servicios por -
 parte de los comerciantes, obligaba a éstos a implantar méto-
 dos de control, razón que permitía el desarrollo de sistemas -
 cada vez más complejos.

El aumento en crédito, así como la introducción del papel
 y el cambio de los números arábigos sustituyendo a los romanos
 fueron también un cambio favorable para el campo de la Conta-
 bilidad.

En Florencia, Venecia y Génova, ciudades de activo comer-
 cio entonces, se han encontrado libros de Contabilidad lleva-
 dos por partida doble que datan de principios del siglo XIV,-
 pero los fundamentos de la Técnica Contable fueron estableci-
 dos por un monje Franciscano llamado Fray Lucas Pacioli, quien
 publicó en Venecia en 1494 un libro de matemáticas en el cual
 se trataba asimismo de Contabilidad. En su obra, el Sistema de
 Contabilidad se establece a base de los libros: Inventarios, -
 Diario y Mayor, y se dan reglas para cada uno de ellos.

Con posterioridad se publicaron en Europa varios libros - que si bien no agregaron nada nuevo a lo dicho por Fray Lucas, sirvieron para difundir la Técnica Contable.

En 1795 Edmond Legrange publicó en París un tratado de - teneduría de libros en el cual recomendaba un Diario-Mayor a - columnas, pudiéndose decir de él que fue el precursor de los - Sistemas Tabulares.

Se puede decir que la formación real de la Contabilidad - surge básicamente a partir de la mitad del siglo XIX con los - Principios de Contabilidad que hasta hoy se continúan, sólo -- que se han modificado de la siguiente manera los sistemas según Jorge Vite James (Tesis: Organización Contable por A.R. 1984)

- Estudio sobre la Naturaleza de la Cuenta.

- Estudios Tendientes a Solucionar Problemas Relacionados con los Precios y la Unidad de Medida de Valor. (Depreciación, Amortización y Fondo)

- Aparición del Diario Mayor Unico.

- El Sistema Centralizador.

- La Mecanización.

- La Electrónica Contable.

- La Técnica de los Costos de Producción.

- Las Crecientes Atribuciones Estables Enmarcadas por los Requisitos Jurídicos Contables, así como el Desarrollo del Servicio Profesional.

Después de la 2da. Guerra Mundial, se aportaron técnicas_

cuantitativas así como de índole matemático y que se han adoptado para la toma de decisiones en Entidades Económicas Formales.

En México la teneduría de libros por partida doble se difundió formalmente hasta 1905 al incluirse en los planes de estudio de la Escuela Superior de Comercio y Administración; es a partir de ese momento, cuando la teneduría de libros comienza a transformarse en Contaduría Pública.

La evolución antes mencionada que tiene la Contabilidad - desde el siglo XIX se inició en los E.U.A., país de gran progreso industrial y en esta 1/a. mitad del siglo XX es cuando - más adelantos se han logrado, tanto por lo que hace a la filosofía de cuentas como a procedimientos de registro, en los cuales se tiene el auxilio de máquinas, pudiéndose juzgar de los adelantos por la gran cantidad de literatura contable escrita en Norte América, de la cual se han hecho en los demás países traducciones y adaptaciones, pero sin llegar a modificaciones fundamentales o de importancia.

Sabemos que el concepto de Contabilidad, como técnica de información - ha logrado gran importancia eliminando así la forma que se tenía de verla únicamente como registro de hechos históricos.

I.2

DEFINICION.

Es ésta razón por lo que el mundo actual la considera como lo que es; una herramienta de información por excelencia que facilita el proceso administrativo así como la toma de decisiones internas y externas por parte de - los diferentes usuarios.

El mundo de los negocios, cada vez más complejo, exige - más profesionalismo en la administración de las empresas sí es que las organizaciones quieren alcanzar un lugar destacado dentro del desarrollo económico del país; para lograrlo se requiere, en gran parte, contar con un sistema de información relevante, oportuno y confiable, generado únicamente mediante un - buen sistema de Contabilidad.

En todas las organizaciones lucrativas y no lucrativas el mejor sistema de información cuantitativo con que se cuenta es la Contabilidad; de tal suerte que cuando ésta deja de cumplir con su objetivo primordial que es facilitar la toma de decisiones por sus diferentes usuarios, perdería su razón de ser.

De ésta manera, todos los que tenemos contacto directo - con ella podemos dar una definición de ésta. Así:

La Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto - Mexicano de Contadores Públicos en su boletín número 1 la define como:

"Es la técnica que utiliza para producir sistemática y -

estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica."

El C.P. Alejandro Prieto opina al respecto:

"La Contabilidad es el arte de registrar, resumir y analizar de manera significativa y en términos monetarios transacciones que son en parte o al menos de carácter financiero, - así como la interpretación de Estados Financieros."

Considerando los conceptos anteriores y tomando en cuenta que todos enuncian conceptos similares, damos nuestra definición como:

"La Contabilidad es un registro cronológico y sistematizado de las operaciones en números que realizan los organismos económicos, lucrativos y no lucrativos, para informar de manera fehaciente, veraz y oportuna sobre la situación financiera, que sirve para juzgar el pasado y preveer el futuro."

Como hemos comentado la Contabilidad sirve a un conjunto de usuarios, y es manejada por personas quiénes trabajan en áreas específicas al momento de aplicar sus conocimientos en un negocio en marcha. De ésta manera presentamos - la clasificación de la Contabilidad en tres grandes grupos que a nuestro juicio en una empresa industrial son los siguientes:

I.3

CLASIFICACION.

- 1.- **CONTABILIDAD GENERAL:** La Contabilidad General es aquella que lleva un control histórico de las operaciones de la empresa obteniendo por resultado - informes veraces, amplios, ordenados y a tiempo de la posición financiera de la empresa. Esta - Contabilidad hace referencia a - los aspectos más comunes de procedimientos, registros e informes, es por eso que se llama Contabilidad General o Contabilidad Tradicional.
- 2.- **CONTABILIDAD DE COSTOS:** Contabilidad de Costos, en el sentido más general de la palabra, es cualquier procedimiento contable diseñado para calcular lo que cuesta " hacer algo " si lo vemos desde éste punto de vista no solamente las empresas industriales emplean a la Contabilidad de Costos; ya que por ejemplo los bancos emplean un tipo - de Contabilidad de Costos para -

determinar lo que cuesta procesar un cheque o una consignación. Los hospitales emplean un tipo de Contabilidad de Costos para determinar el costo por día de cada paciente , etc.

Sin embargo, el campo de la Contabilidad de Costos se ha desarrollado más ampliamente en la determinación del costo de fabricación de los productos de las empresas industriales.

De aquí que nosotros lo consideremos como punto importante de nuestra clasificación.

Ahora bien la Contabilidad de Costos es una parte especializada de la Contabilidad General de una empresa industrial. La manipulación de los costos de producción para la determinación del costo unitario de los productos fabricados es lo suficientemente extensa para justificar un subtema dentro del sistema contable general. Este subsistema encargado de todos los detalles referentes a los costos de producción es precisamente la Contabilidad de Costos.

3. CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD: Cuando la Contabilidad cambia el sentido de la información que proporciona, y busca identificar los ingresos, -

costos y gastos con los niveles y áreas funcionales en las que se divide una entidad para realizar sus operaciones y mide la actuación de los funcionarios responsables de cada área funcional; se le conoce como Contabilidad por - Areas de Responsabilidad.

La forma de poder unificar un criterio y eliminar las diferencias a la hora de procesar y elaborar la información financiera es estableciendo lineamientos, a estos lineamientos se les conoce como Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados que son reglas que identifican y delimitan el ente económico y sus aspectos financieros, así como cuantifican las operaciones y establecen requisitos generales del sistema.

1.4

PRINCIPIOS CONTABLES
QUE LA RIGEN

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define a los Principios de Contabilidad como:

"Los conceptos básicos que establecen la delimitación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa -- por medio de los Estados Financieros."

Estos Principios de los cuales hablamos son 9 los cuales se pueden dividir en cuatro grupos.

El primer grupo se compone por los Principios de:

ENTIDAD: Este Principio se refiere a que "La actividad económica es realizada por entidades identificables que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital; coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad."

(I.M.C.P., A.C.)

Es decir a la Contabilidad le interesa identificar a la entidad que persigue fines económicos particulares y que es independiente de otras entidades. La entidad tiene una personalidad propia, independiente de sus accionistas o propietarios.

REALIZACION: Este Principio dice que "La Contabilidad -- cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica_ y ciertos eventos económicos que la afectan."

(I.M.C.P.,A.C.)

Es decir las operaciones y eventos económicos que cuantifica la Contabilidad se consideran realizados por ella, cuando:

- a) Ha efectuado transacciones con otros entes económicos.
- b) Han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes.
- c) Han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de ésta y cuyo efecto - puede cuantificarse razonablemente en términos monetarios.

PERIODO CONTABLE: Este Principio establece que "Las operaciones y eventos, así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren. Cualquier información contable debe indicar claramente_ el periodo a que se refiere."

(I.M.C.P.,A.C.)

En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

Estos tres Principios identifican y delimitan el ente económico y sus aspectos financieros.

El segundo grupo lo componen los Principios de:

VALOR HISTORICO: Este Principio consiste en que "Las transacciones y eventos económicos que la Contabilidad cuantifica

se registra según las cantidades de efectivo que se afectan o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente. Estas cifras podrán ser modificadas en el caso de que ocurran - eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable. Si se ajustan las cifras por cambios en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados que integran los Estados Financieros, se considera que - no ha habido violación de éste Principio; sin embargo, esta si tuación debe quedar debidamente aclarada en la información - que se produzca."

(I.M.C.P.,A.C.)

NEGOCIO EN MARCHA: "La entidad se presume en existencia - permanente, salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus Estados Financieros representarán valores histó ricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos."

(I.M.C.P.,A.C.)

Esto es cuando las cifras presentan valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y sólo serán aceptables para información general cuando la entidad esté en liquidación.

DUALIDAD ECONOMICA: Este Principio está constituido por:

- "a) Los recursos de los que dispone la entidad para la - realización de sus fines.
- b) Las fuentes de dichos recursos."

(I.M.C.P.,A.C.)

Estos tres Principios establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico.

El tercer grupo está compuesto por el Principio de:

REVELACION SUFICIENTE: El cual consiste en "La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad."

(I.M.C.P.,A.C.)

Este Principio se refiere a la información.

Y por último el cuarto grupo lo componen los Principios de:

IMPORTANCIA RELATIVA: Este Principio dice que "La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios."

(I.M.C.P.,A.C.)

CONSISTENCIA: "La información contable debe obtenerse mediante la aplicación de los mismos Principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa."

(I.M.C.P.,A.C.)

Cuando se realizan cambios que afectan la Contabilidad de la información debe ser justificado y advertirse en la información, indicando el efecto que al cambio produce en las cifras contables.

Estos dos Principios se refieren a los requisitos generales del sistema.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad tuvo sus orígenes en los Estados Unidos, en el ámbito de las empresas de servicio público proveedoras de energía eléctrica, cuyos sistemas - contables y aún el de informes y Estados Financieros se encontraba reglamentado por la Federal Power Commission, a fin de recibir datos comparables y Estados Financieros con - presentación uniforme para todas las empresas. Esto dió como resultado que los Estados Financieros fueran útiles para la - Federal Power Commission, pero no se satisficieron las necesidades de información de la empresa.

I.5

CONTABILIDAD POR
AREAS DE
RESPONSABILIDAD

Las empresas de servicio público resolvieron crear un - conjunto de informes internos, además de los informes para la Federal Power Commission. Dichos informes internos se diseñaron especialmente para controlar los gastos de operación de - cada departamento, los informes se distribuían a los jefes de cada departamento, con información sobre los gastos que se habían realizado en cada departamento.

Los informes internos presentaban los distintos renglones de gastos relativos a cada departamento pero además, se - vió la necesidad de que se compararán los gastos reales del - período con un índice de comparación. Por lo tanto se decidió incorporar el presupuesto de gastos al sistema.

En un principio los informes se dirigían a cada jefe de departamento; sin embargo, muchas veces éstos no eran responsables de ciertos gastos que habían sido incluidos en su informe, ya que correspondían a un encargado de sección de su - departamento. En otras ocasiones, un jefe tenía la responsabilidad de supervisar varios de los departamentos. Es por eso - que fue necesario introducir el concepto de responsabilidad -

al sistema, dirigiendo los informes a las personas responsables de los gastos. Los departamentos, secciones que supervisaba cada responsable, recibieron el nombre de áreas de responsabilidad.

Surgió otro problema, cuando los informes se dirigieron a personas que entendían muy poco de Contabilidad. Se observó que los que menos comprendían los informes pertenecían a la planta y a la cuadrilla de servicios (4/o nivel), por lo que se resolvió crear un lenguaje que pudiera ser fácilmente comprendido por este personal. A este nuevo enfoque se le denominó funciones, porque describen los tipos de trabajo o funciones realizadas. Por medio de un cuadro de codificación se pudo transferir fácilmente los gastos acumulados por funciones, a las cuentas y subcuentas de gastos a los cuales correspondía dentro del catálogo de cuentas.

Se adoptó también el término de niveles de responsabilidad, para asignar jerarquías dentro del cuadro de organización de la empresa, por ejemplo la gerencia general, ocupa el primer nivel de responsabilidad, mientras que los departamentos productivos corresponden al cuarto nivel. Los informes se elaboran en forma distinta para un nivel que para otro.

Un nuevo problema surgió, cuando dichos informes contenían gastos tales como depreciación, amortizaciones, impuestos, etc. Estos gastos son de carácter no controlable para el responsable del área, dichos gastos se eliminaron de los informes internos, para efectos de control de gastos sólo interesaban los gastos controlables.

Con la creación de las áreas de responsabilidad dentro de su nivel correspondiente se integró en forma simultánea un cuerpo o equipo administrativo. La red de comunicación establecida entre dichas personas lo constituyen los informes internos -

de gastos. Por vez primera podía medirse el índice de eficiencia de cada jefe en la administración de su área, adquiriendo éstos una mayor conciencia del costo y sobre todo saben que es tan vigilados paso a paso en sus decisiones por el siguiente nivel de supervisión del cual dependen.

Así nació la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, apareciendo los primeros artículos sobre éste tema en 1946, a partir de este momento se adoptó en diversas empresas en Estados Unidos, tales como las manufactureras, comerciales, petroleras, de construcción, etc. Su aplicación se ha extendido a empresas grandes y chicas, dado que se pueden crear desde sistemas muy sencillos hasta los más complejos.

El C.P. Francisco Perea en su libro "Contabilidad por Areas de Responsabilidad" define que:

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica de la Contabilidad Administrativa, creada para controlar y reducir los costos o gastos mediante la estimulación de la productividad individual y los ámbitos todos del negocio. Alcanza tales metas ejerciendo un control positivo sobre el personal; identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando presupuestos como medida de eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados obtenidos; ello, mientras esgrime una poderosa arma administrativa. La motivación humana única capaz de conducir a la satisfacción en la participación individual."

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un sistema que identifica a los responsables en los informes de control, acumulando datos e informando acerca de los costos e ingresos, de conformidad con las áreas de responsabilidad establecidas dentro de la compañía. El procedimiento básico de control consiste en incluir dentro de los informes de evaluación

de actuación solamente aquellos costos e ingresos que una persona determinada controla. Estos informes proporcionan información de retroalimentación a la dirección, facilitando que cada una de las personas cumpla mejor con sus funciones asignadas y que se responsabilice de los resultados de sus actos y decisiones personales. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad se aplica tanto al control de los ingresos como el control de los costos y gastos, incluye un conjunto jerarquizado de informes de evaluación de actuación debidamente coordinado."(1)

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un sistema de información específico para realizar el control administrativo."(2)

Cabe destacar también el concepto de áreas de responsabilidad que el C.P. Francisco Perea define como:

"Un área de responsabilidad es cualquier unidad organizacional de trabajo revestida de la autoridad suficiente para llevar a cabo una función específica o un conjunto de funciones delegadas por el director; tal unidad cuenta con una cabeza de mando y con un número de codificación que aparece en ambos, nombre y número claramente establecidos en el esquema de organización, esto es, en el organigrama por áreas de responsabilidad. Así pues, por áreas de responsabilidad se entiende una oficina, una sección, una unidad o un departamento productivo; pudiendo ser también la Gerencia General."

En nuestra opinión podemos considerar que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un procedimiento a través del cual la administración lleva a cabo un control sobre los costos y gastos asignando responsabilidades a cada funcionario pa

(1) Henry R. Anderson, Mitchell H. Raiborn. Op. Cit.

(2) David Noel Ramirez Padilla Op. Cit.

ra lograr reducir al mínimo los gastos, sin perjudicar la producción.

-OBJETIVO: El principal objetivo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es el establecer un control sobre los costos y gastos que genera la productividad de la organización identificándolos con las áreas e individuos que los generan, - para evaluar los resultados obtenidos y poder tomar decisiones adecuadas, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad se refiere específicamente al control de los costos y gastos que están bajo la supervisión directa del propio funcionario encargado del departamento. A este tipo de gastos se designan como - gastos controlables.

-IMPORTANCIA: La importancia de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad radica principalmente en tres grupos que son:

1.- La delegación de autoridad en sus diferentes áreas de responsabilidad:

Esto es delegar funciones y responsabilidades a los responsables de cada área capaces de poder llevarlas a cabo para fomentar el desarrollo exitoso de la empresa.

2.- Establecer presupuestos como medida de eficiencia:

El presupuesto es útil como medida de control para la comparación que se hace de lo real con el objetivo prefijado que se desea alcanzar.

Las variaciones obtenidas en dicha comparación pueden ser favorables o no, pudiendo aplicar medidas correctivas sobre el origen de dichas variaciones.

3.- La estimulación del elemento humano mediante la motivación:

Esto es; cuando se motiva al personal, éste siente la necesidad de conducirse conforme a los objetivos de la empresa y éstos resultados son favorables para alcanzar las metas de ceadas.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad coadyuva a lograr el proceso administrativo, el cual se define como: el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente en función a los objetivos planeados por la organización.

CARACTERISTICAS:

Entre las características más importantes de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad destacamos las siguientes:

1.- Es una técnica contable controladora de los costos y gastos que representan un ajuste a la Contabilidad Financiera, siendo como es la conjunción de las áreas de responsabilidad.

2.- Constituye un estudio de vanguardia de la Contabilidad Administrativa.

3.- Subsana anomalías organizacionales y de carácter oficial a responsabilidades ocultas.

4.- Estimula la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y mantiene entre estas una estrecha comunicación.

5.- Conformar su estructura a la de la organización.

6.- Delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización denominadas áreas.

7.- Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan.

8.- Utiliza presupuestos como base de medida de la eficiencia mismas que elabora con ayuda de los responsables de observarlos.

9.- Provee de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual, llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados.

10.- Al requerir de la información a que se refiere el punto anterior, depura y moderniza los procedimientos contables tradicionales.

11.- Lograr que todos los empleados trabajen para ella, haciéndoles cobrar una mayor conciencia de la labor de la Contabilidad.

12.- Aumenta la eficiencia del personal valiéndose de la motivación humana, función básica del proceso administrativo que se aplica a reducir hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo.

POLITICAS:

Las políticas de cada Cía. consideradas como las bases filosóficas de éstas, son quienes funcionan como los lineamientos que rigen todas las actividades. Por lo tanto la C. por A.R. no pretende hacer un cambio total u omisión de ellas; simplemente hará resaltar su existencia, a la vez que permitirá posibles correcciones de acuerdo a las experiencias vividas, ya que como lo mencionaremos en su oportunidad, las políticas son dinámicas y adaptables.

Los elementos que a continuación enunciamos, los definimos de manera muy general, debido a que su aplicación en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es tema a desarrollar para el siguiente capítulo.

I.6
ELEMENTOS QUE
INTERVIENEN EN LA
CONTABILIDAD POR
AREAS DE
RESPONSABILIDAD.

La razón por la que definimos a cada uno de ellos en la forma antes mencionada es para que el lector pueda identificarlos y no pierda de vista su concepto ya que serán mencionados con mucha frecuencia en lo posterior.

De ésta manera, definimos que:

a) ORGANIGRAMA:

Es la representación gráfica que da una visión general de la estructura interna de un organismo social e indica las responsabilidades de las más importantes posiciones gerenciales en la organización. Al mismo tiempo, el flujo de la autoridad se muestra claramente.

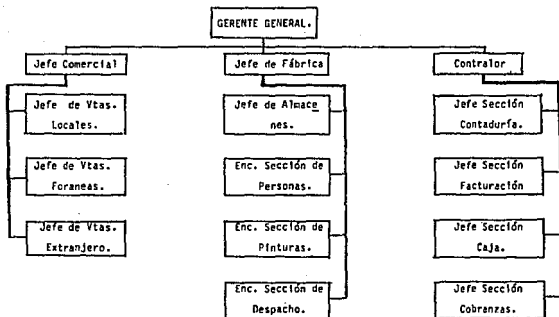
Su elaboración puede ser en una hoja o cartulina en la que cada puesto se representará por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto y en ocasiones quien lo ocupa, representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Existen 3 tipos de organigramas que son:

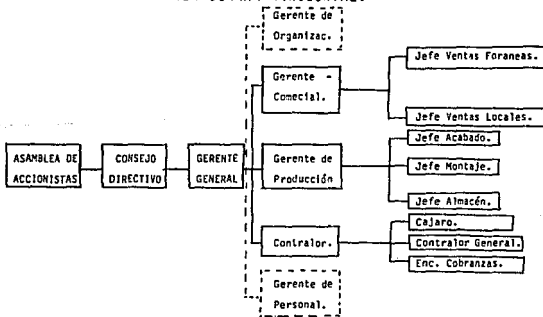
1.- ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL: Mostrará la estructura de organización que apruebe la Dirección General para la empresa.

2.- ORGANIGRAMA POR BLOQUES: Se utilizará para mostrar a cada Gerencia y sus departamentos que la integran, a manera -

ORGANIGRAMA VERTICAL.

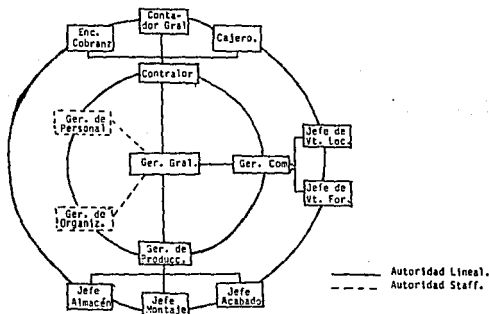


ORGANIGRAMA HORIZONTAL.

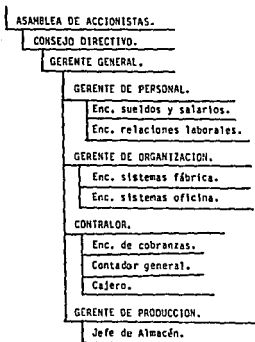


— Autoridad Línea.
 - - - Autoridad Staff.

ORGANIGRAMA CIRCULAR.



ORGANIGRAMA ESCALAR.



de índice.

3.- ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL: Se empleará para mostrar - los puestos y plazas que constituyen el departamento.

Estos tres tipos de organigramas pueden presentarse en - cuatro diferentes formas como son vertical, circular, horizontal y escalar.

Los organigramas también son conocidos con el nombre de organigramas, cartas de organización, ortogramas, cartogramas, etc.

b) CATALOGO DE CUENTAS:

El catálogo de cuentas es la estructura de cualquier sig tema de Contabilidad que se pretende establecer en una empsa, cualquiera que sea la actividad a la que ésta se vaya a - utilizar. El catálogo mencionado posibilitará uniformar el registro de las operaciones, es decir, evitará errores de aplicación en aquellas cuentas que tienen, o pueden tener, un movimiento semejante. Este documento permite también que distintos empleados posiblemente en oficinas distintas, como en el caso de empresas que tengan sucursales, o agencias, designen las cuentas de manera uniforme; esto, a su vez, facilitará el trabajo de Contabilidad sobre todo si se trata de reunir o - consolidar cifras homogéneas relativas a distintas dependen-cias.

Quando se hayan determinado las cuentas que deberán es- tablecerse en Contabilidad convendrá ordenarlas y numerarlas_ con el fin de poder designarlas por su nombre o su número.

La numeración que en la práctica resulta más sencilla y que mejor se presenta para intercalar cuentas no previstas - desde el principio es la que se basa en el sistema decimal.

En otras palabras, el catálogo de cuentas es la agrupación clasificada de las diversas operaciones en una empresa, a través de conceptos aplicados generalmente a cada una de estas operaciones, y que en Contabilidad se conocen con el nombre de cuentas.

c) PRESUPUESTOS Y SUS LIMITACIONES:

Un presupuesto es un estado de resultados anticipado a través del cual los planes son traducidos a términos financieros. Permite al ejecutivo ver claramente que capital será gastado, por quién y dónde, qué costo, ingresos, unidades o productos involucraron los planes. De ésta manera podrá dirigir mejor el plan el administrador, dentro de los límites del presupuesto. Los límites además de ser instrumentos fijados por el presupuesto, sirven para planear y controlar.

Se puede decir también que el presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control.

Los lineamientos generales que presentan los presupuestos son los siguientes:

-PRONOSTICABILIDAD: Requieren estimaciones razonables del futuro.

-COSTEABILIDAD: Sus beneficios deberán ser mayores que su costo. También habrá una consecuencia de los costos de oportunidad.

-FLEXIBILIDAD: Los presupuestos requieren revisiones periódicas; por tanto, necesitan ser estructurados en tal forma, que se puedan ir adaptando.

-CONFIABILIDAD: Las personas relacionadas con el presupuesto necesitan admitir su utilidad y ventaja; de otra manera, habrá resistencia al mismo.

-PARTICIPACION: La implantación y operación de un presupuesto requiere interesar convencer y preparar al personal para que su participación sea adecuada y efectiva.

-OPORTUNIDAD: Los presupuestos requieren ser formulados y aprobados antes de iniciar el periodo que cumplen.

Los presupuestos son clasificados en:

- 1.- De acuerdo al período que comprenden o abarcan.
- 2.- Por su contenido.
- 3.- Por su flexibilidad.
- 4.- En cuanto a su base de cálculo.

d) PRESENTACION DE INFORMES.

Consiste en una presentación objetiva de información dirigida a un grupo de personas en particular para un propósito específico. Su empleo debe ser flexible, aunque cierta normalización en su uso proporciona consistencia y facilidad para entender la comunicación.

Reglas que deben contener los informes:

- 1.- Lenguaje enfocado a los lectores.
- 2.- Contenido del trabajo, el cual debe explicar la metodología empleada y sus limitaciones y presentar un tratamiento

breve y conciso, con la información esencial sobre la crítica y recomendaciones.

3.- Forma, debe poseer una secuencia lógica, disertación - escrita apropiada, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos, convencimiento del lector, objetividad en la presentación a la vez que ésta sea activa facilitando y motivando la lectura y usar presentaciones gráficas cuando sea necesario.

e) SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Los sistemas son un conjunto de elementos y procedimientos íntimamente relacionados que tienen como propósito el logro de determinados objetivos.

Estos sistemas se clasifican en:

1.- ABSTRACTOS: Son aquellos en los cuales sus elementos son conceptos. Ejemplo: Los Principios de Administración.

2.- CONCRETOS: Son aquellos que por lo menos dos de sus elementos son objetos. Ejemplo: Una red ferroviaria.

3.- CERRADOS: Son los que no se ven influidos por otros sistemas.

4.- ABIERTOS: Son los que se relacionan, intercambian, son objeto de influencia y ellos a su vez también la ejercen en otros sistemas. Ejemplo: El cuerpo humano.

f) MOTIVACION HUMANA.

Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Existen cuatro atributos para la motivación individual:

1.- EL LOGRO: Para la motivación que debe existir en toda empresa, el empleado debe sentir que su trabajo tiene significado y que sus aportaciones tienen un valor real.

La mayoría de los empleados desean contribuir y ejecutar un trabajo que sea satisfactorio para ellos y que tenga valor social.

2.- EL RECONOCIMIENTO: Por lo regular las personas quieren que otras sepan lo que ha logrado y que lo reconozcan en alguna forma.

De preferencia debe venir de quienes se encuentran dentro del mismo grupo de trabajo o que estén íntimamente relacionados con él.

3.- EL PROGRESO: El progreso personal, la oportunidad de desarrollarse y el avance son esenciales para la motivación del empleado. La satisfacción de la necesidad de progresar dependen no sólo del impulso del individuo y de su capacidad para progresar, sino también del ambiente de apoyo que proporciona la Gerencia.

4.- LA RESPONSABILIDAD: Somos seres responsables y requerimos responsabilidad si vamos a contribuir al máximo de nuestra responsabilidad. La confianza en su propio trabajo es una necesidad de todo empleado. Debe tener libertad para emprender acciones que ofrezcan más o menos oportunidades.

g) GASTOS FIJOS Y VARIABLES.

Antes de iniciar con la definición de gastos fijos y variables, creemos importante dar a conocer la diferencia exis--

tente entre un costo y un gasto así:

Costo es el valor adquirido por un bien tangible (producto) al incurrir en él, una serie de gastos.

En pocas palabras el costo de un satisfactor será la suma de los gastos para producirlo.

El gasto es la inversión que se efectúa, ya sea en una forma directa o indirecta; necesariamente, para la consecución de un bien tangible (producto).

Si lo ilustramos con la teoría de conjuntos, tenemos que:

Costo: Es un conjunto de gastos (el todo). Y por lo tanto

Gasto: Es una parte del costo.

Referido a una empresa industrial en la que se pueden distinguir tres funciones básicas, como son: Producción, Ventas y Administración; para llevar a cabo cada una de ellas la empresa tiene que efectuar ciertos desembolsos por pago de salarios, arrendamientos, servicios públicos, materiales, etc. Estas erogaciones reciben respectivamente el nombre de costos de producción, gastos de administración y gastos de venta, según la función a la que pertenezcan.

Es en esta forma, como los veremos reflejados posteriormente estos conceptos.

Volviendo a nuestras definiciones de gastos fijos y variables.

GASTOS FIJOS: Son aquellos que permanecen constantes independientemente del volumen de producción y/o de ventas a deter

minados niveles de capacidad por periodos más o menos cortos - de tiempo.

Las características de los gastos fijos son:

1.- Monto fijo dentro de un margen relevante de producción.

2.- Disminución de gastos fijos por unidad a medida que crece la producción.

3.- Asignación a los departamentos; que se hace generalmente por decisión gerencial arbitraria o por métodos de distribución de gastos.

4.- El control de los gastos incurridos queda la mayoría de las veces, a cargo de la gerencia, más bien en manos de los supervisores.

Ejemplo de gastos fijos: Depreciación, impuestos sobre inmuebles, seguros, rentas, mantenimiento y reparación de inmuebles, etc.

GASTOS VARIABLES: Son aquellos que guardan una relación - de dependencia y proporcionalidad con el volumen de producción y/o ventas.

Las características de los gastos variables son:

1.- Variabilidad del monto total en proporción directa al volumen.

2.- Gastos por unidad comparativamente constantes frente a los cambios en el volumen.

3.- Asignación fácil y razonablemente exacta a los departamentos de operación.

4.- Control de su incurrimento y aplicación por parte de jefes departamentales responsables.

Ejemplos de gastos variables: Suministros, combustible, -- primas de tiempo extra, costos de viajes del personal de la empresa, etc.

C A P I T U L O I I**IMPORTANCIA Y FUNCIONAMIENTO DE
LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

En el Capítulo I dimos a conocer algunos aspectos generales de la Contabilidad; e incluso manejamos de manera particular a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y sus elementos. Para el presente Capítulo, pretendemos hacer uso de esos conceptos aplicandolos a lo que nosotros llamamos el funcionamiento de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad no dejando a un lado el poder resaltar la importancia de tal aplicación en las organizaciones.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad como mencionamos en el punto I.3 debe coordinarse tanto con la Contabilidad General como con la de Costos Industriales. Las tres por lo que toca a las cuentas de resultados, persiguen objetivos que puedan complementarse debidamente, así; la Contabilidad General intentará agrupar las operaciones en forma tal que los ingresos, costos y gastos queden debidamente clasificados de acuerdo con su naturaleza; la Contabilidad de Costos por su parte, llevará como objetivo la aplicación hacia los centros de costos de las erogaciones incurridas en los departamentos de producción y de las provisiones que los afecten; su finalidad ulterior, será la aplicación de estos costos hacia los productos con objeto de determinar costos unitarios de fabricación.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, como hemos venido resaltando pretende identificar los gastos controlables y no controlables con los departamentos y personas responsables; es decir las mismas partidas que intervienen en la Contabilidad General y en la de Costos Industriales pasan a formar parte de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad pero con un enfoque diferente.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad para su funcionamiento necesitará elaborar un catálogo de cuentas que pre

mita ordenar y clasificar los gastos e ingresos en la misma - forma que se clasifican y ordenan las responsabilidades en el organigrama. Al establecer este catálogo deberá tomarse en cuenta que las operaciones deben aplicarse, en primer término, - al último nivel que pretendamos controlar y después reflejarlo en los otros niveles.

Esto se logrará generalmente, adoptando para las cuentas una codificación que permita relacionar los diversos niveles_ que tienen jerarquía entre sí.

En cuanto a la aplicación de los gastos fijos y variables, creemos conveniente que se apliquen a los departamentos con los que se identifican para determinar las variaciones - que se originen.

Aunque existan autores que no acepten la aplicación de - gastos no controlables a los departamentos con los que se identifican; nosotros creemos que aún cuando no vamos a exigir responsabilidad por las variaciones en estos gastos es conveniente que los jefes de unidad, los Gerentes de departamento_ y los Directores de división, conozcan la relativa importancia de los activos que tienen bajo su cuidado y responsabilidad y que estén provocando cargos periódicos a su departamento que afectan el costo de operación.

Así por ejemplo: La depreciación se sugiere que se incluya en los departamentos debidamente clasificada como gasto no controlable, con objeto de que los responsables de la maquinaria conozcan su importancia y estén conscientes, por este medio, de la necesidad de su aprovechamiento eficiente y del - cuidado que debe tener con la misma.

Si tomamos en cuenta los elementos que se requieren para implantar el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad; no resulta difícil afirmar que el personal más idóneo para ponerlo en práctica sea el C.P. ya que es quien maneja tales elementos y tiene conocimiento sobre cada uno de ellos. El Contralor evidentemente, también la puede establecer asumiendo de paso el cargo que dentro de ésta técnica le es propio, el de coordinador del comité de presupuestos. Corroborando lo antes dicho, es la Contraloría a la que corresponde la función de implantar sistemas.

2.1
PERSONAL INDICADO
PARA IMPLANTAR
EL SISTEMA.

También la puede poner en práctica algún despacho profesional, como un servicio de consultoría en administración de empresas. Estos servicios de consultaría apuntan a 7 distintas esferas de actividad como son:

- 1.- Dirección General.
- 2.- Producción.
- 3.- Mercados.
- 4.- Relaciones Industriales.
- 5.- Administración Pública.
- 6.- Organizaciones no Lucrativas.
- 7.- Varios.

Dentro de ésta clasificación, la propuesta y el diseño de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad se ubica dentro_

de lo que es la Dirección General, como un sistema de control y reducción efectiva de costos y gastos.

La implantación de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad, no implica ningún trámite fiscal, ya que no se trata de ningún sistema nuevo de Contabilidad que pudiese requerir - especial autorización. Por lo tanto no se debe dar aviso alguno a la Sría. de Hacienda y Crédito Público.

En su libro Contabilidad por Areas de Responsabilidad el C.P. Francisco Pe^{re} nos presenta en forma muy clara cinco pasos para llevar a cabo esta nueva mecánica contable y son los siguientes:

2.2

PASOS PARA SU
IMPLANTACION.

1.- Elaborar un Organigrama por Areas de Responsabilidad.

Se debe depurar con realismo y modernidad la gráfica tradicional de organización; definir claramente las responsabilidades de cada área; asignar a cada área un número de identificación y una cabeza responsable; estableciendo cuatro niveles de autoridad y responsabilidad siendo éstos:

PRIMERO: Gerencia General.

SEGUNDO: Gerencias Clásicas, Mercadotecnia, Producción, - Finanzas y Relaciones Industriales.

TERCERO: Departamentos Varios.

CUARTO: Secciones, Unidades u Oficinas Varias.

2.- Construir una pirámide presupuestal.

Formular presupuestos para cada área con intervención de los responsables respectivos y de acuerdo a los renglones de costos y gastos que los mismos puedan controlar: Presupuestos por áreas de responsabilidad, que constarán en forma especial para su control.

3.- Establecer un libro tabular por áreas de responsabilidad.

Este será un auxiliar de control individual por partida - simple, para el registro diario de las operaciones reales - controlables.

4.- Diseñar los documentos informativos básicos.

En éste punto se manejarán los documentos tales como:

a) Informes de responsabilidad: Comparación entre los costos y gastos reales con los presupuestos.

b) Organigrama por cifras de responsabilidad: Vaciado de las cifras finales (desviaciones) de los informes de responsabilidad en las diversas áreas de la carta de organización y

c) Conciliación entre los costos y gastos de informes de responsabilidad del primer nivel y los estados de resultados: Amortización de la Contabilidad Tradicional con la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

5.- Instituir verdaderos incentivos de trabajo: Sustituir la obligación por la motivación en la ejecución de las labores; aprovechamiento óptimo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

En el punto anterior, referente a los pasos para la implantación de la - Contabilidad por Areas de Responsabilidad mencionamos en el inciso 1 la elaboración de un organigrama por áreas - de responsabilidad, que es precisamente nuestro punto a considerar en estos momentos.

2.3

ORGANIGRAMA DEL
SISTEMA.

La importancia que tiene la elaboración de una gráfica organizacional apegada al realismo y modernidad de la entidad reditúa múltiples beneficios.

Aproximadamente el 50% de las empresas en nuestro país no tienen ni organigrama, ni manuales descriptivos de la organización, se desenvuelven con relativo éxito merced de las calidades individuales, pero sucede que cuando estas fallan o surgen bruscos cambios no existen las estructuras formales individuales en casos conflictivos; y por demás está decir que no aprovechan todas sus oportunidades de crecimiento. Lo cual apoya - nuestra afirmación.

Debemos considerar por tanto, que en toda empresa debe existir una organización, aún cuando sea rudimentaria, en la cual se haga una separación de funciones para definir el campo, - de actuación y por tanto las responsabilidades de cada uno de sus miembros .

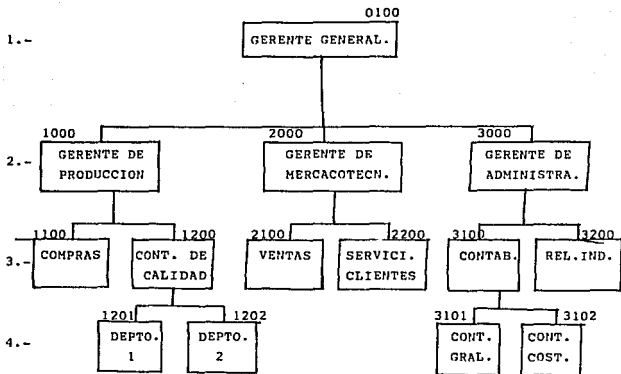
Este aspecto elemental de actuación tiene particular im--portancia para la Contabilidad por Areas de Responsabilidad ya que su finalidad es precisamente obtener la información clasificada por los departamentos o personas que intervienen, res--ponsabilisándolos de acuerdo con los diferentes niveles en que actúan.

Se requiere contar con un cuadro de organización (organigrama), en que se delimiten con toda claridad las funciones de cada persona y las responsabilidades que tiene a su cargo. Aún cuando podrían hacerse múltiples clasificaciones, se ha buscado una que permita tener diferentes niveles de responsabilidad pero sin llegar al absurdo de tratar de fijar responsabilidad individual de cada una de las personas que laboran en la empresa.

Se pueden considerar cuatro niveles básicos aplicables en general a una empresa industrial. El primer nivel corresponderá a la Dirección General de la empresa; el segundo a los Directores de las divisiones principales de una empresa industrial, como mercadeo, finanzas, producción y relaciones industriales; el tercer nivel corresponderá a los diferentes departamentos que dependen de cada una de las direcciones antes mencionadas, pudiendo existir tantos como sea necesario de acuerdo con la magnitud de la empresa; y finalmente el cuarto nivel corresponderá a las distintas funciones que se realizan en cada uno de los departamentos, señalándose en ellas a la persona responsable, como son secciones unidades u oficinas varias.

Es indudable que todavía podríamos descender a otro nivel pero nos llevaría a responsabilizar a personas que por el tipo de trabajo que realizan no resulta práctico el tratar de definir y controlar sus responsabilidades contablemente, ni se justifica enviarles información o pedirles que ejerzan labores de administración para las que no tendrían capacidad. Por otra parte, su trabajo estará debidamente controlado por su inmediato superior, sin que para ello sea necesario que intervenga la Contabilidad.

ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.



- 1.- Primer Nivel.
- 2.- Segundo Nivel.
- 3.- Tercer Nivel.
- 4.- Cuarto Nivel.

Antes de desarrollar éste punto, -
definamos lo que se entiende por "catá-
logo por áreas de responsabilidad".

2.4

CLASIFICACION DEL
CATALOGO POR
AREAS DE
RESPONSABILIDAD.

"Es la simple lista de los números de codificación que se asignan a las áreas señaladas en el organigrama, con la mención de los nombres de los respon-sables de las mismas y de los niveles de autoridad a que pertenecen, de aquí que se toman los encabezados de los informes de responsabilidad".(3)

Ahora bien, definamos lo que es un catálogo de codifica--ción por áreas de responsabilidad o bien la clasificación que - debe presentar un catálogo por áreas de responsabilidad.

Es la fusión de dos catálogos, el de áreas de responsabili-dad y de cuentas normales de la empresa. Este último da comienzo a ese proceso de fusión cuando es uniformado en sus concep--tos de gastos; esto es, cuando se asigna un mismo número de todas aquellas subcuentas que expresan un mismo concepto.

Una forma práctica para elaborar un catálogo, es distribu--yendo en una hoja tabular las subcuentas, una vez uniformadas a las áreas, estas como encabezados horizontales y aquellas como conceptos verticales; de tal forma que se obtengan fácilmente - los gastos que corresponden a cada sección, departamento o ge--rencia.

Se sugiere anexar a ésta hoja de trabajo una cédula de - substitución de conceptos por funciones para el cuarto nivel, - en consideración a que los responsables del mismo puedan no com-prender el significado de los nombres de las subcuentas que uti-

(3) Contabilidad por áreas de responsabilidad Fco. Perea

liza Contabilidad.

No se debe olvidar, que los informes destinados al nivel más bajo de responsabilidad tienen que estar referidos al simple desempeño de labores específicas, a diferencia de los destinados a los niveles primero, segundo y tercero, que no hablan de labores sino de la actuación conjunta de las áreas de que se trata como de las que dependen de ellas.

El propósito que se persigue con la elaboración de éste catálogo es conocer cuáles son los gastos controlables en que se puede incurrir cada área en particular, y por ende cuales son las claves que se pueden asignar a cada responsable; no dejando a un lado la utilidad que a su vez presenta para la elaboración de presupuestos; ya que se señala para cada área los conceptos o funciones objeto de estimaciones.

Cabe destacar, que la codificación para operaciones reales es la misma que para las presupuestadas.

No se debe olvidar que será al Contador por Areas de Responsabilidad, quien vigilará de cerca la correcta aplicación contable de los documentos comprobatorios; mismos que deberán contener los siguientes requisitos:

1.- Anotar en el comprobante los números de cuenta, subcuenta y centro de costos, recurriendo al catálogo de cuentas; codicación normal tradicional.

2.- Anotar en el comprobante adicionalmente, el número de área en que se incurrió el costo o gasto, consultando para el efecto el catálogo por áreas de responsabilidad. La codicación así obtenida debe estar prevista en el catálogo de codicación de áreas de responsabilidad. Tratándose de una erogación habida en el cuarto nivel, es necesario hacer mención también -

del número de fusión, acudiendo a la cédula anexa al catálogo - citado en último término. .

El C.P. Francisco Perea, sugiere el siguiente sello de codificación, que a nuestro parecer es muy correcto:

<u>CUENTA</u>	<u>SUBCUENTA</u>	<u>CENTRO DE COSTOS</u>	<u>AREA</u>	<u>FUNCION 4/O NIVEL</u>
(1)(2)	(1) (2)	(1)	(2)	(2)

(1) Para registro de Contabilidad General y costos.

(2) Para registro de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

(1) Para registro por partida doble en los libros principales y auxiliares tradicionales.

(2) Para registro por partida simple en el libro tabular de áreas de responsabilidad.

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

No. DE AREA.	NOMBRE DEL AREA.
0100	Gerencia General.
1000	Gerencia de Mercadotécnia.
1100	Ventas.
1101	Ventas Locales.
1102	Ventas Foráneas.
1200	Administración de Ventas.
2000	Gerencia de Operaciones.
2100	Compras.
2101	Compras Nacionales.
2102	Compras Internacionales.
2200	Ingeniería.
2300	Producción.
2301	Departamento 1.
2302	Departamento 2.
2400	Control de Calidad.
3000	Gerente Administrativo.
3100	Contraloría.
3101	Sistemas y Procesamientos de Datos.
3102	Contabilidad General.
3103	Contabilidad de Costos.
4000	Gerencia de Relaciones Industriales.
4100	Sección Medica.

2.5

En lo que ha sido el desarrollo de los dos primeros capítulos del presente trabajo, hemos podido definir el presupuesto como uno de los elementos que mayor importancia tiene en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y lo hemos podido definir también como: un plan financiero que consiste en presu-
 poner una serie de factores y situaciones, con menor o mayor detalle como base para la realización de operaciones futuras y - para el control de las mismas.

LA IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS DENTRO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

También podemos decir que es: "Un plan para financiar una empresa o un gobierno durante un periodo de tiempo definido; - el cual es preparado y sometido por un funcionario responsable a un organismo representativo, y cuya aprobación y autorización son necesarias antes de que el plan pueda ejecutarse."(4)

El autor Francisco Perea en su libro Contabilidad por Areas de Responsabilidad, a lo presente concluye: "Un presupuesto por áreas de responsabilidad es un plan de acción y motivación con enfoque a un periodo futuro, destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las áreas del negocio. . . ."

(4) Cleveland, F.A. The Budget and Responsible Government. Tomado de: Paton, W.A. Manual del Contador Tomo II. México 1986.

En lo que toca a éstas tres definiciones, podemos poner - en común que al hablar de un presupuesto, nos referimos a la - vez a un plan. Por lo tanto, sabemos que un buen plan de operación y una buena planeación, son la llave para obtener buenos resultados; siendo asu vez fundamental establecer una dirección estratégica sólida para cada entidad.

Debemos tomar en cuenta que los planes en sus diferentes- magnitudes (corto, mediano y largo plazos), no deberán ser desarrollados como extrapolaciones del pasado inmediato; se debe rá hecer una revisión seria sobre la misión fundamental de cada empresa y acerca de las realidades del mercado.

No deberá olvidarse también que el plan de cada organización deberá estar siempre preparado por escrito y en caso contrario, tendrá un nulo valor, ya que el plan por escrito genera compromiso y disciplina, eliminando las lagunas y caprichos que necesariamente aparecen cuando se describe únicamente a ni vel verbal.

Para la implantación de presupuestos por Areas de Responsabilidad, es recomendable por la mayoría de los autores que - se aplique el presupuesto "Flexible"; ya que tiene como característica principal la de permitir ajustar partidas en función de los cambios habidos en los volúmenes de producción.

El presupuesto flexible, tiene dos presentaciones que --- son las siguientes:

- a) En forma de Cuota o Importe, con tres columnas: Nombre de las subcuentas, costo variable por unidad y costo - fijo por período.
- b) En forma Escalonada: Una columna para nombres de las - subcuentas, y varias mas para cifras a niveles distintos de operación, sumando costos fijos y variables.

Al referirnos a presupuestos, creemos conveniente dejar - en claro, que si una empresa opera con presupuestos rígidos o tradicionales, no se verá afectada cualitativamente hablando - por la substitución que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad pudiera hacer en la implantación de un presupuesto flexible; al contrario, se beneficiaría con un dinamismo mayor.

Sin embargo, pese a todo lo anterior, se puede decir que el presupuesto flexible será mas prudente aplicarlo en las empresas antes mencionadas cuando ya se tenga madurez en su antigua técnica presupuestal, así como en la aplicación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad; y sobre todo que se -- tenga un mas amplio conocimiento de lo que son los presupuestos flexibles y de sus aplicaciones prácticas.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad como se ha venido mencionando, es el resultado mas refinado de un sistema presupuestario, que además permite obtener de todos y cada uno de los responsables una actuación correcta, logrando así lo -- que viene a ser un gran acierto; educar la mentalidad de los trabajadores en la comprensión de los objetivos generales de ahorro de la empresa. En pocas palabras diremos que la labor de los presupuestos simplemente es de control; control que se efectúa por comparación de los resultados obtenidos determinándose desviaciones tanto por eficiencia como por ineficiencia; la medida de eficiencia o ineficiencia, a que hacemos referencia, resulta de las cifras presupuestas cuando son trasladadas a los informes de responsabilidad y son comparadas contra la realidad; situación que dará por resultados desviaciones de -- los responsables; siendo ahí precisamente cuando se prueban -- estos dos conceptos (eficiencia e ineficiencia).

Ahora pasaremos a lo que corresponde al personal encargado de determinar y supervisar los presupuestos; así diremos -- que:

COMITE DE PRESUPUESTOS

Para la aplicación de presupuestos en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se recomienda que sea un Comité --- quien lo ponga en práctica; se recomienda en virtud de que representa centralización y ahorro de esfuerzos, uniformidad en las instrucciones y mejor coordinación en el plan aprobado. Se sugiere que sea el Contralor de la Cía. quien encabece el cuerpo encargado de los procedimientos presupuestarios; tal ejecutivo será quien ponga en práctica todo el programa.

Los demás elementos del comité serán funcionarios de carácter ejecutivo; así, para nuestro caso (una empresa fabril), será conveniente que dichos funcionarios sean los responsables de las gerencias clásicas, o sea, Mercadotecnia, Finanzas. Producción y Relaciones Industriales.

El comité dentro de sus funciones tendrá: supervisar el procedimiento presupuestario y el control y operación del presupuesto, fungir como coordinador entre el responsable y su jefe inmediato.

A su vez, los deberes del coordinador del comité presupuestario, pueden ordenarse en la forma siguiente:

- 1) Estudiar el programa financiero del negocio y formular el manual de instrucciones para integrar el Presupuesto por Areas de Responsabilidad.
- 2) Vigilar la formulación de los presupuestos en función de responsabilidades individuales y con intervención de los responsables.
- 3) Promover la colaboración espontánea de todos

los empleados, es decir, motivar y ver que se motive.

- 4) Diseñar las formas para el control de los - presupuestos (cuadro No. 1), y elaborar el modelo de Informes de Responsabilidad por - utilizar.
- 5) Presentar el presupuesto a la Dirección para su aprobación.
- 6) Emitir el presupuesto aprobado, distribuyéndolo a los jefes todos de Areas de Responsabilidad.
- 7) Formular las proyecciones y las cédulas y - estados presupuestados necesarios.
- 8) Analizar productivamente los informes de -- responsabilidad y conferenciar con los jefes de áreas respecto de las desviaciones - presupuestarias ocurridas.
- 9) Ser portavoz, muy especialmente, del sentir de la empresa en el aspecto de la importancia que todos y cada uno de los responsables tienen, tanto en el logro de los objetivos generales de ahorro de la compañía como en el buen funcionamiento de una mecánica presupuestal.

La forma en la que el Comité actuará para la elaboración - de los presupuestos, será la que a continuación se describe:

El comité de presupuestos comenzará por revisar el Catálogo

go de cuentas de la empresa, para luego proceder a la separación de costos y gastos en Controlables y no Controlables. --- Los primeros se asignarán a áreas de responsabilidad, esto es, a los responsables, integrándose el Catálogo de Codificación de Areas de Responsabilidad; los no controlables servirán únicamente para conocer la suma total de los gastos no cargados a departamentos a efecto de conciliar los costos departamentales con el Estado de Resultados.

Por lo que corresponde a la formulación de presupuestos, los de Costos y Gastos controlables, serán elaborados para cada área con base en los conceptos o funciones que indica el -- catálogo de codificación recién citado, siempre bajo el trabajo conjunto de cuando menos tres personas: el responsable de -- observarlos, su jefe inmediato y el coordinador del comité de presupuestos. Podríamos agregar que no se necesitará habitualmente la presencia de todos los que forman el comité, pero si de aquel ejecutivo que, integrándolo vea afectado su particular campo de acción con el presupuesto en turno, para estimular las erogaciones del departamento productivo de la Compañía en cuestión, se requerirá el concurso del propio responsable.

ELABORACION DE FORMAS DE PRESUPUESTOS

Como se había mencionado anteriormente, compete al director del comité de presupuestos diseñar las formas de los mismos (ver cuadro 1), en ellas se controlarán las cifras para -- los cuatro niveles de responsabilidad, que serán vaciadas mensualmente en los informes de actuación de cada área para después ser comparadas contra las erogaciones reales.

Debemos señalar que éstas formas sólo actuarán a manera de resúmen, de forma tal que que las estimaciones, promedios y demás cálculos efectuados, deberán presentarse por separado en hojas de trabajo debiendo ser necesario presentarse al responsable del sistema tales cédulas con las cifras finales -

presupuestas. En las hojas de trabajo se asentarán las modificaciones hechas al presupuesto; debiendo obviamente haber dado - aviso con anticipación al responsable del sistema.

En detalle, podríamos decir que el manejo de formas para la elaboración de presupuestos es la siguiente:

1.- El Contralor (responsable del sistema), estampara su firma en todas y cada una de las cédulas presupuestarias, dando así carácter oficial al instrumento de control aprobado ya por la dirección; los demás elementos del comité, actuarán de acuerdo a las labores encomendadas.

2.- En las cédulas de resumen permanecerán en forma original en poder del Contralor el que a su vez entregará duplicados al Contador; en caso de modificación, el área que así lo considere, solicitará al comité de presupuestos una nueva forma, anulándose automáticamente la primera y entregando copia - de esta al ejecutivo antes mencionado.

Por las características que de los presupuestos hemos mencionado, podemos inferir que dicha información no deberá contabilizarse, ni registrarse en libros auxiliares; esto es, se manejará extralibros; no se enlazará con la mecánica contable - aunque si mantendrá una estrecha relación con ésta.

Cabe destacar, que aún las desviaciones que presente tal sistema no tendrán repercusión contable.

INFLUENCIA DEL COSTO ESTANDAR EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La influencia que tienen los costos estándar dentro de la Contabilidad pro Areas de Responsabilidad, radica fundamentalmente en los resultados obtenidos al conjugar los presupuestos

cón los costos antes mencionados. La resultante de esta conjugación, es un todo congruente; ya que, mientras una se aplica a la esfera financiera, el otro hace posible en conocimiento a fondo de la actuación de los departamentos productivos; y por consecuencia, la definición de responsabilidad en las diversas áreas fabriles.

Podemos afirmar, que ambas Contabilidades darán resultados óptimos si se complementan, ya que abarcarán las desviaciones tanto en desperdicios materiales de la producción, como también ineficiencias humanas en las diferentes áreas de la Compañía.

MOTIVACION HUMANA.

Otra de las ventajas que mayor interés tiene la aplicación del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad en las empresas, es la motivación del elemento humano.

Como es bien sabido, una organización es tan sólida como los hombres que la manejan y como aquellos en quiénes éstos delegan su manejo. Seguir ciegamente conceptos o principios organizacionales simplemente por ser teóricamente correctos o porque han probado ser exitosos en otros lugares, es una ruta que dificulta aprovechar talentos, y facilita desperdiciar esfuerzos u obtener resultados pobres. El cambio organizacional por sí mismo, no es una respuesta para todos los problemas.

La gente dedicada puede hacer funcionar, en general a cualquier estructura.

Como hemos destacado, el elemento humano es para todas las organizaciones la fuerza motriz que puede llevar a ésta al éxito o al fracaso, de tal suerte que se debe manejar con mucho tacto e inteligencia.

Sabemos que desde la época de la Revolución Industrial, cuando el trabajo se hizo más intenso y los trabajadores dedicaban gran parte de su vida al desarrollo de labores industriales; surgió la gran necesidad de aumentar su productividad; por tal situación estudiosos de la materia como Federick Taylor aportaron sus estudios pretendiendo sufragar el gran problema latente.

Federick Taylor conocido como el padre de la Administración Científica aportó sus estudios basados en la motivación a base de incentivos, sin embargo; lejos de ser una respuesta al problema, solamente ocasionó una mayor rotación de personal, una elevada incidencia de aflicción y descontento entre los trabajadores según resultados presentados por las empresas motivo de investigación.

Posterior a éste y preocupado por el mismo problema, surge Elton Mayo; quien emplea una técnica basada en la separación de grupos experimentales de trabajo a los que se les permitió tomar periodos de descanso de acuerdo a un horario formulado por ellos mismos y ofreciéndoles un trato más personal que permitía eliminar la antigua visión que se tenía de considerar a los trabajadores como uno más de los engranes de una máquina; ahora se les consideraba como lo que son, seres humanos que piensan, sienten y se cansan, tienen ilusiones e iniciativa para desarrollar su trabajo.

Los resultados obviamente fueron muy exitosos; pues la Gerencia advirtió con agrado una clara disminución de rotación de personal acompañada de un rápido incremento de la productividad.

Estos estudios dieron la pauta para que se consideraran en estudios posteriores los elementos que ahora conocemos tienen en común los seres humanos y que son conocidos como: La Pi

rámide de necesidades que proyecta Maslow y que es:



La motivación humana utiliza esta pirámide para afirmar - que cuando el ser humano encuentra satisfacción de tales necesidades centra sus objetivos hacia los de la misma empresa.

Por lo tanto, el problema fundamental de la motivación es tá en cómo crear una satisfacción en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan, para alcanzar las metas de la organización.

La respuesta a ésta cuestión, está en hacerle sentir al - trabajador que sus problemas no están ignorados; que sienta por otra parte que es un elemento importante dentro de la organización, que es tomado en cuenta y que viva en un ambiente armónico entre jefes y compañeros.

Retomando los estudios realizados por Elton Mayo, diremos, que a todos los seres humanos no importando el nivel jerárquico que se ocupe, tenemos la necesidad de que los demás sientan que nuestro trabajo interesa y que nunca se pierda de vista que somos seres humanos ante todo.

En muchas empresas de la actualidad se ha visto la resultante de probar la teoría de Ferick Taylor y la de Elton Mayo; para los de la primera se ofrecen bonos, se paga mucho tiempo extra y por lo tanto reditúa en enormes gastos para las Compañías; en otras empresas donde se utiliza la técnica de Elton Mayo, basta con comentar con los mismos trabajadores sobre su participación en la producción; preguntar sobre los problemas existentes, escuchar las sugerencias que estos puedan aportar y hacerles sentir en confianza pero sin perder el respeto entre sus jefes directos; las respuestas que los trabajadores ante estos incentivos proyecta son: Se sienten contentos de trabajar en estos lugares, es común escuchar.

- Sé que en otras empresas pagan mucho tiempo extra, pero el ambiente que se vive aquí, no me hace cambiar mi lugar.

- No me importa quedarme más tiempo trabajando yo quiero que mi jefe quede bien en sus resultados porque somos un buen equipo de trabajo, y estoy aprendiendo muchas cosas.

Es común también que los trabajadores motivados ante tales circunstancias presenten ideas que permitan la disminución de costos y gastos, y que salga por iniciativa propia evitar desperdicios, y no que tenga que ser una autoridad quien constantemente con mano dura le diga lo que debe y no debe hacer.

Otro ejemplo de tal motivación, lo vemos en empresas en donde se tienen innovaciones en la elaboración de sus productos y que son el resultado del cuidado y la creatividad de un obrero, más que de un profesional; esto resulta por la simple razón de que el obrero trabaja diariamente en una zona de trabajo y se le da oportunidad de conocer otras áreas, situación que también reditúa beneficios ya que es fácilmente sustituible un trabajador por otro; el obrero se siente contento porque conoce los procesos y su manejo, a la vez que se forma una

idea en la creación de nuevos modelos.

Esto es precisamente lo que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad pretende lograr en su aspecto motivacional.

Cabe destacarse que el aspecto motivacional es un elemento muy importante para el buen funcionamiento del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, mismos que ceemos redundará en los resultados finales; sin embargo no consideramos abundar más pues necesitamos conocer la reacción que del mismo genere el ambiente participativo de nuestro valioso recurso humano.

Debemos resaltar también que la persona responsable de implantar el sistema nunca perderá de vista sus características que como profesional le harán tener una visión de liderazgo; la que actuará inyectando dinamismo y disposición en todos los elementos receptores dentro de la organización.

FORMAS PARA EL CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Cía. _____

PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Hoja No. ____

Area No. _____ Responsable: _____ Nivel: _____

Gerencia, Departamento o Sección: _____

CEDULAS DE RESUMEN - COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES.

Período que comprende el presupuesto: del _____ al _____

Fecha de Aprobación del Presupuesto: _____

Presupuesto Aprobado por: _____

Nombre del Director o Gerente General.

Importe Total del Presupuesto Aprobado \$ _____

<u>MESES.</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ACUMULADO.</u>
ENERO.	\$	\$
FEBRERO.		
MARZO.		
ABRIL.		
MAYO.		
JUNIO.		
JULIO.		

CONFORME

Responsable del área.

Vo. Bo.

Contralor.

Las cédulas de variaciones, serán los elementos que darán origen a los informes de responsabilidad; para la elaboración de esta información se requiere de una Contabilidad saneada; es decir sus fines últimos de análisis necesitarán estar apoyados en mecánicas oportunas, exactas y ordenadas, lo que implica un correcto registro contable. No es concebible que se pretenda ofrecer información dinámica a las diferentes áreas - si los registros, rutinas y personas están viciados, adolecen de señaladas deficiencias o se aferran a practicas retrógradas.

2.6

CEDULAS DE
VARIACIONES.

Por tal razón, al ser implantadas las responsabilidades, el departamento de Contabilidad queda obligado a la depuración de sus registros y catálogos, de sus ineficientes vías de comunicación y hasta de su personal en iguales circunstancias para los casos que sean necesarios.

En otras palabras, se diría que una Contabilidad mediocre y extemporánea es incompatible con la oportunidad y precisión que se requiere para enterar de las actuaciones individuales - que necesita la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Una vez preparada la pista de actuación donde se aplicarán los informes de responsabilidad, viene entonces la implantación de estos; antes de abundar más en este punto definamos que es un informe de responsabilidad.

"Los informes de responsabilidad, son el producto terminado de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad; son la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades de la organización, también llamadas áreas establecidas en aquella - citada, y, gracias a esta vía cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación"

Para que pueda existir un buen control en la organización, es necesario que exista también una buena información fluyendo por todos los rincones de la empresa; de igual manera; la Contabilidad por Areas de Responsabilidad sus objetivos de control y reducción de las erogaciones no podrían lograrse sin la información de los reportes de actuación; éstos referidos a las desviaciones presupuestarias en términos de responsabilidad personal; su aplicación va más allá de solamente detectar las variaciones; es necesario también señalar posibles soluciones al respecto así, si las desviaciones detectan fallas en el reporte del Gerente General, ósea en el primer nivel, y si por tales fallas no son ocasionadas por este ejecutivo, los informes de responsabilidad permiten seguirles la pista hasta encontrarlas, en el nivel más bajo si es preciso; de esta forma se sabe cual es la oficina o departamento problema, quien es el jefe responsable y que tiene éste que decir a su favor, y cual es la acción correctiva necesaria.

Los informes de responsabilidad, revelan pues, no solamente quien es el responsable, sino además que es lo que está pasando.

En cuanto a características se refiere los informes de responsabilidad presentan las siguientes:

En una organización, existen cuatro tipos de comunicación a saber y son: Vertical Descendente (Como son las instrucciones), Vertical Ascendente (Como son sugerencias, quejas y evaluaciones); Horizontal (Asesoramiento) y General (Circulares y boletines).

Pues bien los informes de responsabilidad adoptarán la comunicación Vertical Ascendente por lo que respecta a las evaluaciones.

Una vez aclarado esto diremos que sus características son:

1.- Al ser información Vertical Ascendente, como lo vemos en el organigrama, la información fluye de abajo hacia arriba; esto es, hacia las áreas jerárquicas superiores para que exista un mejor conocimiento de las aptitudes y actitudes reinantes.

2.- Hace fácil saber, con lo anterior, en que grado la comunicación descendente original ha sido comprendida y aceptada.

3.- Estimula una mayor participación individual en las operaciones de la empresa, porque un área esta siempre en contacto con otras dos: La de abajo (De la cual recibe información) y la de arriba (A la cual le envía información).

4.- Ayuda a resolver problemas de índole diversa antes de que repercutan hacia niveles más altos, esto es, antes de que llegen a su punto más crítico.

5.- Hacen posible en virtud de esa mayor participación individual a que se refiere el punto tres, la satisfacción de los egos sociales básicos.

6.- Motiva a los empleados hacia la eficiencia y espontaneidad de trabajo. Estas dos cualidades, proveen de ideas reductoras de costos y gastos.

Debemos destacar que los informes de responsabilidad también poseen ciertas cualidades que confirman su eficiente aplicación al ser:

- Dinámicos: Abarcan un lapso determinado.

- Internos: Constituyen herramientas administrativas de -

control.

- Presupuestales: Necesita de presupuestos como medida de eficiencia.

- Organizacionales: Están integrados en la estructura organizacional de la empresa. Esto significa que habrá tantos informes como áreas existan en el organigrama por áreas de responsabilidad; ésta, vista como una de sus características más formales.

- Motivacionales: Enjuician la eficiencia y son por ende un vehículo para la superación del personal; este buscará el reconocimiento de su personalidad y remuneraciones mejores.

A manera de ilustrar el formato que se puede presentar en los reportes de responsabilidad presentamos el siguiente cuadro. (ver formato No. 2 pag. 62.)

Ahora bien, dentro de los objetivos que pretenden alcanzar los informes de responsabilidad, están los siguientes:

1.- Dar noticias a Administradores, Gerentes, Jefes de departamento y superiores de sección del grado de efectividad con que han logrado reducir los costos y gastos, mediante el reporte de las desviaciones obtenidas.

2.- Reportar de dichas desviaciones, solamente las que son significativas en función del área que les dio origen y de la responsabilidad individual, acompañadas de comentarios interpretativos de donde se toman las acciones correctivas para cada caso.

3.- Notificar explícitamente al Gerente del primer nivel (Gerente General) la desviación sumaria respecto de los planes

trazados, desviaciones que en ultima instancia, son de su personal que tiene bajo su responsabilidad.

4.- Ponderar la exactitud de los presupuestos, propiciandose se definan si estos quieren ajustarse.

5.- Observar el comportamiento del control presupuestario.

6.- Facilitar la preparación de presupuestos para periodos subsecuentes.

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.- Motivar al personal administrativo a una mejor y mayor participación activa dentro de un control y actuación de equipo.

Debemos destacar también que los responsables de analizar y dar solución a las variaciones que los informes de responsabilidad proyecten, serán los responsables de cada área, sea cual fuere su nivel, quiénes comenten las variaciones y tomen las decisiones sobre el personal que este bajo su responsabilidad.

COMPANIA SIRE DE MEXICO S.A. DE C.V.

INFORME DE RESPONSABILIDAD.

Area No. _____ Responsable: _____ Nivel: _____

Gerencia, Departamento o Sección: _____

Mes: _____

Año: _____

MONEDA NACIONAL (MILES DE PESOS)							
Ctos. y Gtos. Cont.		Este Mes.			Acumulativo.		
Núme-- ros de Areas.	Hombres de Areas o Descripción de funciones	Real	Asigna-- ción del Presupuesto	Desvia- ción Fa vorable o (Des- fabora- ble).	Mes de este año		
					Real	Asignaci- ón del - presupuesto.	Desvia- ciones Favores o (Desfa- vorable
Comentarios del Responsable: _____							

Distribución.

Original: Jefe Inmediato.
1a. Copia: Contador de A.R.
2da. Copia: Responsable

Es importante mencionar que al adoptar esta técnica, se obtendrán ventajas importantes para la organización, si consideramos que la Contabilidad - por Áreas de Responsabilidad es una - técnica de Contabilidad Administrativa, ésta se va relacionando cada vez más - con la ciencia de la Administración y en consecuencia la Contabilidad se va tornando cada vez más científica, y al ser de mejor calidad y más refinada nos proporcionará las siguientes ventajas:

2.7

VENTAJAS Y
DESVENTAJAS DEL
SISTEMA.

1.- Motivará una asignación de funciones y delegación de autoridad más adecuada, ya que las áreas de responsabilidad - deberán estar perfectamente delimitadas.

2.- Promoverá la productividad, ya que cuando todos los miembros de la organización intervienen en la elaboración de los planes y la fijación de objetivos, estos se sentirán motivados a alcanzar los planes propios de su área, y por ende se alcanzarán los objetivos de toda la organización.

3.- Mejora la comunicación interpersonal de todos los - miembros de la organización, ya que al tener un objetivo co--mún, cada miembro necesitará de una comunicación más estrecha en primer lugar con los demás miembros de su área para cum--plir con los objetivos de la misma. En segundo lugar surgirá una comunicación con las demás áreas de la organización, lo - que facilitará que se cumplan los objetivos de toda la organización.

4.- Promoverá la reducción de los gastos controlables y costos, ya que al tener relacionado el plan con el responsa--ble de que éste se lleve a cabo, se podrá detectar fácilmente el área que tenga resultados muy diferentes a los planes tra-

zados, y se podrán tomar las medidas correctivas en forma oportuna.

5.- Permitirá a los directivos administrar, ya que estos se preocuparán exclusivamente por atender las áreas cuyo resultado difiera relativamente de los planes previamente trazados.

6.- Permitirá medir la eficiencia de operación de cada área y estimulará al personal, independientemente de su categoría, a sentirse más vinculado con la empresa, al despertarle una conciencia de perfeccionamiento al conocer de antemano hacia donde va y al estar paulatinamente informado del desarrollo efectuado, de sus éxitos y fracasos. Así mismo, nos permite hacer destacar el resultado parcial de las operaciones según el funcionario que responde de ellas, provocando estímulos de creciente productividad, constituyéndose en una arma formidable para hacer saber a nuestros colaboradores como mejorar su calidad productiva.

Se obtiene un máximo aprovechamiento de la Contabilidad y del personal, ya que con la creación de las áreas de responsabilidad, dentro de su nivel correspondiente, se integra en forma simultánea un cuerpo o equipo administrativo, que concluye desde el Director General hasta el personal supervisor de la planta.

Podemos mencionar todavía muchas ventajas que brinda éste sistema, pero por ahora sólo mencionamos las más sobresalientes.

En cuanto a desventajas se refiere estaría solamente la forma en como los responsables de áreas contribuirían en la participación activa del sistema, y quizás el poder dar explicaciones razonables sobre las variaciones que se arrojaran de la comparación entre lo real y lo presupuestado; esto sería cuando entregaran los primeros reportes, posteriormente creemos que ya

tendrán mayor claridad del funcionamiento del sistema y esto -
no sucederá.

C A P I T U L O I I I

ORGANIZACION CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE
UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MANOMETROS

CARACTERISTICAS.

3.1

Dentro de las múltiples alternativas que nuestro país ofrece a los inversionistas tanto nacionales como extranjeros, está la de poder producir bienes y servicios que bajo lineamientos lícitos y contribuyendo a la creación de fuentes de empleos impulsen a la nación hacia horizontes de progreso y desarrollo.

DATOS HISTORICOS DE LA ORGANIZACION.

Con visión hacia este objetivo común creamos la Compañía SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V. la cual manufactura y comercializa una amplia gama de instrumentos de medición, como son los manómetros y termómetros para diversas aplicaciones y para una gran variedad de industrias, mismas que van desde las industrias lácteas hasta refinerías y líneas eléctricas extendidas a lo largo de nuestro país.

La Compañía SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V. desde que se fundó alcanzó el éxito deseado; ya que en el país había pocas empresas importadoras de manómetros, lo cual le permitía encontrarse en competencia con el mercado.

Conforme transcurrió el tiempo, la empresa llegó a elevar sus ventas en un 100% en comparación con sus inicios. Los inversionistas se sentían satisfechos del giro de su empresa, ya que contaban que de seguir así pronto llegarían a tener sucursales en todo el país; desgraciadamente cuando la empresa se encontraba en prosperidad, el incremento en las tarifas arancelarias detuvo casi en un 50% su progreso ya que se habían triplicado las cuotas de importación. Los inversionistas tuvieron que pensar en la forma de no invertir tanto y continuar con el mercado existente.

La solución a este problema sería el ensamblar en México - los manómetros que en ese tiempo era su único giro, cosa que - les dio bastante resultado ya que tomando en cuenta que para - llevar a cabo este proyecto tendrían que requerir de:

1.- Autorización de los proveedores para armar las unidades en el país.

2.- Los fondos necesarios para la instalación y funcionamiento de la planta.

3.- La Asistencia Técnica.

Sólo aumentaba el costo del producto en un 10% lo cual no ahuyentaría a los clientes y la empresa podría ir en aumento; - aunque para esto tuvo que aceptar a tres accionistas extranjeros los cuales les aportaron tecnología y una marca.

Actualmente la empresa sólo tiene que importar el 10% de - las partes de un manómetro, ya que el 90% son piezas 100% nacionales.

La Compañía SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V., alberga un total de 70 obreros y 29 empleados dentro de sus instalaciones, - en cuanto a éste valioso recurso humano, la Compañía pretende - contratar gente adecuada para desarrollar sus talentos y habilidades así como incrementar las responsabilidades operativas hacia todos los niveles jerárquicos; por otra parte su administración tiene la firme convicción de que la gente que se desarrolla impulsa el incremento en todas sus actividades llámense individuales o colectivas.

La Gerencia de la Compañía no pierde de vista que ante un mercado tan competitivo debe implantar mejores procesos productivos que cumplan con las más estrictas normas de calidad y pro

fesionalismo y que hagan mantener a la empresa en pie ente sus competidores tanto nacionales como internacionales; para ello cuenta con Asistencia Técnica y equipo industrial que apoyan las necesidades y los objetivos de la empresa.

Los sistemas contables como en la mayoría de las empresas se manejan por vía computadora y bajo paquetes autorizados legalmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Resaltan en la Compañía las tres áreas básicas; Producción, Administración y Ventas derivándose de éstas los diferentes departamentos que posteriormente daremos a conocer en su organigrama.

OBJETIVOS.

Podemos decir que cada funcionario responsable de un departamento fijará sus objetivos ya sea a corto plazo (Resultados que se desean obtener durante el ejercicio social inmediato siguiente), mediano plazo (Los que se desean obtener dentro de los siguientes tres años) y largo plazo (Los que se desean obtener a más de tres años); pero siempre encaminados hacia el objetivo común de la empresa que es:

"OBTENER EL RENDIMIENTO MAS ALTO DEL CAPITAL INVERTIDO, - EN FORMA ESTABLE Y CONTINUA, PARA QUE LAS ACCIONES DE LA COMPAÑIA TENGA UNA CRECIENTE DEMANDA Y VALOR."

POLITICAS.

Los funcionarios, que son responsables del crecimiento y de la buena marcha de la Compañía, tiene el derecho y obligación de conocer y hacer cumplir los principios motores y direc

trices que se han fijado para el establecimiento y administración de la empresa, a estos principios y directrices se les ha dado el nombre de "políticas" y "normas", y son fundamentalmente las bases filosóficas y operativas de la empresa, así como metas y aspiraciones de la misma.

Las experiencias que se tengan provocarán las modificaciones a estas políticas y normas, ya que lejos de ser fijas e inmutables deben de ser dinámicas y adaptarse al momento social y al entorno económico y político del país.

La Compañía SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V. es una empresa industrial actualmente dedicada a la fabricación y venta de instrumentos de medición.

Sus políticas principales de IMAGEN son las siguientes:

1.- ORIENTACION DE MERCADO:

Un crésimiento sólido de la empresa y de sus utilidades, sólo puede darse al proporcionar a nuestros clientes un genuino valor, de una manera más efectiva que como lo hacen nuestros competidores y controlando estrictamente nuestros costos.

Trataremos de crecer en utilidades, mejorando continuamente nuestra productividad, tanto para beneficio de nuestros clientes, como para el de nuestras propias operaciones. Procuraremos dar siempre a nuestros clientes un valor real, ayudándolos a incrementar su productividad, através del uso inteligente de nuestros productos y servicios.

2.- ESPIRITU DE GRUPO:

Con el objeto de formar dicho espíritu:

a) No hablaremos en primera persona y siempre usaremos la palabra nosotros.

b) Trataremos de proporcionar y mejorar las relaciones humanas entre todo el personal que labora en la empresa.

3.- IMAGEN EJECUTIVA:

La Compañía tendrá las siguientes características básicas:

- a) Agresividad.
- b) Fuerte crecimiento.
- c) Manejado por gente joven.
- d) Dispuesto a tomar riesgos.
- e) Solidez.

4.- NACIONALIDAD:

La Compañía es una empresa industrial. El cumplimiento de estándares de buena actuación deberá obtener, como resultado, el engrandecimiento económico y mejoramiento social de México.

5.- HONORABILIDAD EN LOS TRATOS DE NEGOCIOS:

La Compañía y su personal, deberán operar siempre en el mercado de las más altas normas morales y éticas, obrando siempre en forma tal, que su reputación sea intachable, considerando que éste es nuestro activo más valioso.

6.- APERTURA A LO INTERNACIONAL:

Para ello, aumentaremos el nivel y la calidad de nuestras relaciones de negocios y amistad con instituciones y proveedores.

7.- RELACIONES PUBLICAS:

Haremos todo lo posible para perpetuar el buen nombre y - reputación de la empresa en México y en el extranjero. Debemos mantener un alto nivel de relaciones personales y de negocios - con aquellos empresarios, hombres de negocios y funcionarios - del Gobierno que, con sus decisiones, pueden afectar a la empresa en cualquier forma.

8.- EXCELENCIA EN CALIDAD:

La excelencia en calidad es fundamental, no debe compararse nunca.

La responsabilidad de calidad debe ser integral en cada - uno de los empleados de la Compañía. En todos los niveles de - la organización tendremos como criterio fundamental tomar cada decisión y realizar cada acción con el objetivo de lograr la - excelencia en calidad.

Con objeto de que la Compañía permanezca competitiva en - niveles internacionales, en calidad, productividad, servicio - al cliente, recursos humanos, recursos financieros, etc. nuestros estándares en general, deberán compararse favorablemente - con los de las mejores Compañías con las cuales competimos internacionalmente.

9.- SERVICIO:

Nuestro servicio será de tal calidad que resulte en la - mayor satisfacción de nuestros clientes y dé como resultado la

máxima cantidad de negocios repetitivos, teniendo siempre como meta, la máxima seriedad y formalidad en las entregas, así como el cumplimiento de cualquier tipo de compromiso contraído.

No debemos olvidar que es mucho más fácil retener a un cliente, teniéndolo contento, que conseguir uno nuevo.

10.- PROVEEDORES:

La Compañía tiene como objetivo, en relación a sus proveedores, cumplir con las obligaciones de pago oportuno por aquellos bienes y servicios que requiere para sus operaciones, así como proporcionarles el apoyo y colaboración para su desarrollo y crecimiento.

Sus políticas de UTILIDADES son las siguientes:

1.- OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS:

Para ello se deberán utilizar, en forma óptima, los recursos humanos, financieros y de activos fijos.

2.- RAZONABILIDAD DE LAS UTILIDADES:

Como ejecutivos de un grupo industrial, tenemos dos compromisos inviolables; generar utilidades atractivas para nuestros accionistas y proveer de oportunidades de trabajo atractivo a nuestro personal.

Lo anterior significa que debemos dar a nuestros accionistas un mejor rendimiento sobre su inversión, a través de dividendos y revaluaciones del capital, que el que podrían obtener si hubieran invertido sus recursos en otro lugar.

Para cumplir con estos compromisos, debemos mantener, al menos, un crecimiento promedio en utilidades de cuatro a cinco puntos porcentuales por arriba de la inflación y un rendimiento sobre el capital de los accionistas comparable con las mejores empresas cotizadas en Bolsa de Valores. Al mismo tiempo, debemos mantener un patrón estable de generación de utilidades. Este tipo de desempeño en las utilidades, dará a nuestros accionistas un rendimiento mejor que el promedio y soportará el crecimiento que necesitamos para poder cumplir nuestras obligaciones con nuestros empleados.

Por otro lado las utilidades que se obtengan estarán adecuadas al momento y al entorno económico y social del país.

3.- MEDICION Y CONTROL DE UTILIDADES:

El logro de nuestros parámetros de utilidades requiere de un desempeño integralmente eficiente de cada segmento de producto y mercado. Determinaremos y vigiliaremos el comportamiento de la utilidad neta y del rendimiento sobre el capital invertido y utilizado en cada unidad del negocio.

Sus políticas de CRECIMIENTO PLANEADO son las siguientes:

1.- GERENCIA PROFESIONAL:

La Gerencia deberá buscar el crecimiento sólido de la empresa en el menor tiempo posible, a través de:

- a) El crecimiento de los individuos que laboran en la organización, con el objeto de que estos siempre puedan dominarla.
- b) La motivación de todo el personal.

c) La planificación estratégica para perfeccionar:

1.- El cumplimiento de la meta, políticas y normas de la Compañía.

2.- La selección adecuada del personal.

3.- La capacitación y entrenamiento del personal.

4.- La organización del equipo humano.

5.- La comunicación e información necesarias.

6.- El reconocimiento a la actuación.

7.- La retribución de acuerdo al cumplimiento de - objetivos. (Resultados)

8.- El control y seguimiento.

2.- RESPETO A LA AUTORIDAD:

Respetaremos y fomentaremos al máximo las líneas de auto-
riedad y responsabilidad.

Sus políticas de NUEVOS PROYECTOS son las siguientes:

1.- PREFERENCIAS DE FABRICACION:

Se fabricarán preferentemente aquellos productos en los -
cuales:

a) Tengamos experiencia positiva en su distribución y co-
mercialización.

b) A igualdad de utilidades, permitan utilizar de mejor forma nuestros recursos:

- 1.- Humanos.
- 2.- Financieros.
- 3.- De activos fijos.

c) Se complementen las líneas que ya fabricamos:

1.- Buscando que los productos de que se trate sigan para ampliar o reforzar las líneas actualmente existentes, dándonos con ello una mayor fuerza o facilidad de ventas ante nuestros distribuidores y clientes.

2.- Cuando la fabricación de los productos nos sitúe en una mejor posición respecto a uno o varios competidores en el mercado.

2.- PRECIOS:

Nuestros precios serán los que determine el mercado, buscando siempre aquellos márgenes de contribución que coadyuven al logro de nuestra meta. El margen de contribución deberá ser revisado consistentemente y en detalle, actualizando y adecuando permanentemente las tecnologías, costos directos, mezclas óptimas de productos, y estrategias de costos y comercialización.

3.- TECNOLOGIA:

a) Tendremos conciencia de la importancia que tiene la investigación y desarrollo para mantenernos al día, con la mejor calidad y con los mejores costos.

b) Nuestros esfuerzos tendrán como meta estar al tanto de los avances tecnológicos mundiales y adquirir la mejor tecnología existente en el ámbito nacional e internacional. Sólo cuando no encontremos razonablemente lo que necesitamos, desarrollaremos nuestra propia tecnología.

c) La evolución dinámica de la tecnología nos obliga a buscar la participación de todo nuestro personal en la generación de ideas, para innovarnos constantemente.

d) Procuraremos que nuestro personal participe en ferias y exposiciones nacionales e internacionales y que visite fábricas nacionales y extranjeras, tratando de adquirir conocimientos y Asistencia Técnica, donde estén disponibles.

Sus políticas de **ACTIVOS FIJOS E INSTALACIONES** son las siguientes:

1.- HIGIENE Y SEGURIDAD:

Proporcionaremos al personal un ambiente higiénico y seguro, que lo invite y lo haga disfrutar de su trabajo, de modo que todos rindan resultados más eficientes y de mayor calidad.

2.- CONSERVACION DE LAS INSTALACIONES:

Conservaremos con dignidad las instalaciones de toda la empresa, manteniéndolas siempre limpias, cómodas, seguras y bien arregladas.

3.- EQUIPOS MODERNOS Y EFICIENTES:

Se procurará que la empresa cuente con el equipo más moderno y eficiente y que se reinvierta en ella por lo menos la

depreciación de los activos fijos, basados en un presupuesto, - sin perjuicio del resto de las políticas y normas expuestas en este documento.

4.- ECOLOGIA:

En el diseño, construcción y operación de nuestra planta, tomaremos siempre en cuenta el beneficio de la comunidad, en todo lo que se refiere a aspectos ecológicos.

Sus políticas de RECURSOS HUMANOS son las siguientes:

1.- MISION:

El área de Recursos Humanos tiene como misión diseñar, vigilar y medir el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos, mecanismos y sistemas que permitan a la organización seleccionar, motivar, capacitar y desarrollar a todo el personal, con el propósito de conseguir el mayor grado posible de permanencia y desempeño de éste en el cumplimiento de la meta.

Esta misión deberá basarse en:

a) El respeto a la dignidad del personal, reconociendo que todos tienen un impacto importante sobre las utilidades.

b) Que todos los ascensos se hagan en función de logros y, como consecuencia, que todas las vacantes sean cubiertas, en lo posible, internamente.

c) Que los ingresos de todo el personal se otorguen en función preponderante del cumplimiento de objetivos.

2.- CONTRATACION:

Para tener empleados talentosos en todos los niveles, con-
trataremos en lo posible, las mejores personas y desarrollare-
mos sus aptitudes gerenciales. La actuación de todo nuestro -
personal será medida preponderantemente por resultados, exi-
giéndoles, en la ejecución de las tareas a su cargo, la máxima
responsabilidad con la mayor autoridad posible.

Se tratará de cubrir con personal interno cualquier vacan-
te que la empresa tenga. Sólo cuando no exista internamente, -
se podrá contratar personal externo, procediendo conforme a -
los requisitos que establece la Norma No. 11 referente a la -
contratación y promoción de personal.

Se buscará que el personal contratado ingrese siempre en
los puestos de menor nivel para promover la creación de parri-
llas de reemplazo y la promoción desde adentro. Se procurará -
también que tengan las características necesarias, no sólo pa-
ra cubrir el puesto vacante, sino para poder llegar a ocupar -
el máximo nivel posible. Algunas de estas características son:

- a) Valores que configuren su integridad.
- b) Recursos intelectuales.
- c) Capacidad de liderazgo.
- d) Estabilidad profesional y familiar.
- e) Capacidad de relación.
- f) Orientación a resultados.
- g) Preparación académica.

h) Experiencia profesional.

3.- DESARROLLO Y MOTIVACION DEL PERSONAL:

Pondremos énfasis en tener un ambiente laboral sano que permita a las personas trabajar, desarrollarse y lograr sus aspiraciones de un modo eficiente, de manera que el crecimiento empresarial, sea impulsado por el desarrollo de los recursos humanos a su servicio.

Debemos asegurar que el personal esté consciente de su posición y de sus perspectivas de carrera en todo momento. El personal debe saber la forma en que se está desempeñando y si está siendo visto como poseedor de un potencial de desarrollo dentro de la organización.

Tenemos el compromiso de asegurar que todos nuestros empleados sean tratados justamente, y que les sean dadas las oportunidades de desarrollo personal que vayan de acuerdo con sus intereses y sus capacidades.

Conseguiremos que en forma creciente se vaya fomentando:

- a) Un orgullo de trabajar en la empresa.
- b) Un verdadero cariño y lealtad hacia la empresa.
- c) Una admiración y respeto hacia los jefes y compañeros de trabajo.

Para estos efectos, cada funcionario debe asegurarse de que los individuos de la organización sepan lo que se espera de ellos, cómo encajan sus aspiraciones dentro de los objetivos de la empresa y cómo será medido su desempeño.

4.- CAPACITACION:

Debemos proporcionar las facilidades necesarias a nuestro personal para que se entrene y capacite en sus diferentes puestos; asimismo, deberemos otorgarles oportunidades de estudiar, para que puedan desarrollar mejor su trabajo y obtener con ello ascensos derivados del logro de resultados.

Debido a la importancia que representa para la Compañía - la capacitación en todos los niveles, pondremos especial énfasis en la responsabilidad de todos los funcionarios, de transmitir sus conocimientos y experiencias a los demás empleados - del negocio, a través de conferencias, cursos y seminarios en sus respectivas áreas de competencia.

5.- COMPENSACION:

Todos los funcionarios de la empresa deberán ser medidos y remunerados por resultados, tanto por lo que respecta a sus revisiones de sueldo, como a sus bonos de fin de año.

Debemos hacer partícipes de la rentabilidad del grupo a - quiénes colaboren en ello. Los compromisos deberán establecerse claramente por escrito, definiendo el qué, quién, cómo y - cuándo, dándoles el debido seguimiento hasta su término.

Estableceremos sistemas para identificar, en todos los niveles, al personal que verdaderamente produce y nos esforzaremos en encontrar nuevos e ingeniosos sistemas para compensarlos.

6.- ROTACION:

Contrataremos con el personal necesario, en cuanto a número y eficiencia, que satisfaga las necesidades de la empresa,-

tratando de motivarlo y retenerlo en el trabajo, con objeto de que tengamos la menor rotación de personal posible.

Buscaremos pagarle al personal por encima del promedio - del mercado, para lo cual, es indispensable cumplir con nuestros objetivos de utilidad.

7.- PERSONAS DE EDAD AVANZADA:

Por la edad, las personas llegan a un punto en donde sus responsabilidades de trabajo rebasan su nivel de energía o sus capacidades. Esto es natural y debe esperarse que nos suceda a todos. En este sentido, la organización tiene una obligación - para aquellos que le han servido lealmente. Ellos deben ser - compensados justamente y deben dárseles las oportunidades para lograr una continuidad en su aportación a la empresa. Pero si no pueden seguir cumpliendo con sus obligaciones eficientemente, deberán ser reemplazados o reubicados con todo el respeto - y la consideración que se merecen. Es injusto para la organización dejarlos ahí y ciertamente es injusto también para ellos.

Por otro lado, la edad avanzada no debe ser vista en sí misma como una razón para excluir a alguien. No hay mayor desperdicio que hacer a un lado a una persona experimentada, simplemente por que el calendario ha avanzado, cuando la persona - todavía tiene la energía y el empuje para contribuir también - como una persona más joven.

Sus políticas SINDICALES son las siguientes:

1.- REPRESENTACION SINDICAL:

Consideramos que la representación sindical debe ser permanente y estable. Los funcionarios deberán estar alertas ante

síntoma de cambio de titularidad, para diseñar programas más - eficaces, que se anticipen a las inquietudes que esos cambios, puedan provocar en nuestro personal.

2.- CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO:

El cumplimiento de los contratos colectivos de trabajo es vital para mantener un buen clima entre el personal sindicalizado.

Los funcionarios deben conocer a fondo el contrato colectivo de trabajo de su empresa, para implantar programas continuos de revisión, actuación, administración y aplicación del mismo.

3.- PROGRAMAS PREVENTIVOS PARA EVITAR CONFLICTOS LABORALES:

Los funcionarios deben establecer programas preventivos - que detecten, temprana y eficazmente, problemas potenciales - que puedan convertirse en conflictos laborales, así como establecer acciones efectivas para evitarlos.

4.- POLITICAS SOBRE TIEMPO EXTRA A PERSONAL SINDICALIZADO:

Con el objeto de que el tiempo extra no se vuelva un vicio sólo por necesidades de producción emergentes, se podrá autorizar laborar tiempo extraordinario, siempre y cuando, los jefes del área respectiva que autorizaron el tiempo extra, permanezcan en todos los casos en la planta, supervisando el trabajo extraordinario.

NORMAS GENERALES DE LA ORGANIZACION.

1.- Queda prohibido a todos los funcionarios de la empresa conceder avales, descontar documentos, otorgar fianzas, garantías, prestamos u obligaciones en general, o bien, comprometer en cualquier otra forma, el nombre o crédito de la Compañía. Esto sólo lo podrán hacer los funcionarios, expresamente autorizados por escrito, por el Consejo de Administración de la Empresa.

2.- Toda contratación de financiamiento de cualquier índole, así como la apertura de cuentas en bancos, casas de bolsa, empresas de factoraje y de arrendamiento, almacenes de depósito y cualquier otra institución financiera, será hecha por conducto de la Dirección.

3.- No podrá hacer cargo alguno a las cuentas de funcionarios y del personal en general. Los cargos que se hicieren deberán liquidarse en un plazo de 30 días, con cheque o en efectivo, no aceptándose la entrega de documentos, ni permitiéndose se alargan los plazos.

4.- Queda prohibido hacer cargos o abonos en las cuentas globales de accionistas o en las cuentas personales de los miembros, salvo autorización por escrito del Consejo de Administración de la empresa.

5.- No se mantendrá ninguna cuenta vencida durante más de seis meses, conforme a su respectivo plazo original de pago. Toda cuenta por cobrar que llegue a este plazo será reservada de inmediato, traspasando su importe íntegro a la cuenta de "Reserva para Cuentas Vencidas". La aplicación se hará, precisamente, con cargos a los resultados del ejercicio en que se efectúe dicho traspaso.

También se hará el mismo movimiento contable con aquellas cuentas cuyo cobro se hubiere vuelto dudoso, a juicio del Director de sector, Comité de Crédito, o de no existir éste, del funcionario administrativo de más alto nivel en la empresa de que se trate, aún cuando no hayan transcurrido los seis meses_ indicados. Cualquier excepción a esta norma tendrá que ser utilizada por el Consejo de Administración.

6.- No serán aceptadas devoluciones de mercancías especiales, ni se autorizará un crédito por este concepto, salvo cuando exista una autorización por escrito del Presidente del Consejo de Administración.

7.- Toda inversión en activo fijo, presupuestada o no, se sujetará según su monto, al siguiente proceso de aprobación, - previa recomendación por escrito del respectivo director de sector:

- | | |
|----------------------------------|--|
| a) Más de US.\$1'000,000 | Consejo de Administración. |
| b) De US.\$150,000 a \$1'000,000 | Presidente del Consejo de administración y/o Director General. |
| c) De US.\$10,000 a \$150,000 | Director de Sector, Director de Administración y Finanzas, y Director General. |
| d) Menos de US.\$10,000 | Director de Sector Respectivo, siempre que esté presupuestada. |

8.- Todos aquellos inventarios que no hayan tenido movimiento de cuando menos el 25% de su saldo al principio del ejercicio en un plazo de un año, o aquéllos que, a criterio del

director o gerente de sector respectivo no lo vayan a tener, - serán reservados íntegramente con cargo a resultados en el ejercicio fiscal en que se determinen, informándose de ello, con relación detallada, al Consejo de Administración. Sólo con autorización escrita del Consejo de Administración, podrán hacer se excepciones a esta norma.

Sesenta días antes de reservar cualquier cantidad motivada por esta norma, el gerente administrativo deberá informar por escrito al director de sector, con copia al presidente del Consejo de Administración y/o Director General, el detalle de los inventarios, monto y razón que motive la reserva, así como presentar un plan agresivo y sin pérdidas, que evite la aplicación de esta norma o, en su caso, un plan de cancelación parcial o total, indicando fechas y responsables.

9.- No se deberá considerar como facturación, material no entregado o no recibido de conformidad con el cliente. En el caso de ventas a PEMEX, se deberá tener la remisión firmada con todos los requisitos necesarios para poder facturar y presentar esta factura a revisión, sin tener que hacer ninguna otra gestión. La Dirección de Administración y Finanzas autorizará por escrito las excepciones a esta norma, previo aviso que presentará al Director General.

10.- La creciente necesidad de tratos con el extranjero para el desarrollo de las actividades de la empresa y el continuo trato a nivel internacional para lograr nuestro desarrollo tecnológico, obliga al Director, Gerente General, Administrativos y de Planta (manufactura e ingeniería) a no ser contratados o promovidos a ocupar estos puestos, si no dominan el idioma Inglés a nivel de leerlo, hablarlo y poder negociar eficientemente en este idioma. Las personas que actualmente están ocupando los anteriores puestos y no aprendan el idioma Inglés, no podrán ser promovidos a un nivel superior, ni po

drán cambiar la posición que actualmente tienen en el tabulador.

11.- Para contratar y/o recontratar personal en la empresa se deberán cubrir los siguiente requisitos:

a) Niveles 1 a 6	Como mínimo, secundaria.
Niveles 7 a 11	Como mínimo, preparatoria y/o carrera técnica.
Niveles 12 a 15	Profesionistas y/o estudiantes de licenciatura.
	1.- Evaluación de potencial de desarrollo.
Niveles 16 a 19	1.- Titulados.
	2.- Con nivel de inglés - del 80%.
	3.- Examen de perfil gerencial.
Niveles 20 a 26	1.- Titulados; preferentemente con maestría y/o diplomado.
	2.- Inglés 100%
	3.- Examen de perfil gerencial.

b) El Director y Gerentes de la Compañía, deberán garantizar que las referencias y estudios del candidato sean ciertos .

c) Todas las personas que entrevisten al candidato deberán poner por escrito las razones de contratación.

d) Del nivel 16 al 26, deberá existir una descripción de puesto, la cual servirá de guía y apoyo para garantizarnos que el candidato llena los requisitos y tiene las habilidades, conocimientos y liderazgo que requiere el puesto, y de niveles 1 al 15, de acuerdo a la descripción de puestos.

e) Del nivel 23 al 26 se necesita la autorización por escrito del Presidente del Consejo de Administración y del Director General.

f) La cabeza del área o dirección correspondiente deberá firmar, en la hoja de contratación, su aprobación de que el candidato tiene la experiencia, capacidad técnica y de negocios para llevar a cabo exitosamente la función de su puesto.

g) Objetivos ponderados de su puesto.

Para autorizar las promociones del nivel 1 al 26, se necesitan cubrir los siguientes requisitos:

- | | |
|------------------|---|
| a) Niveles 1 a 6 | Como mínimo, secundaria. |
| Niveles 7 a 11 | Como mínimo, preparatoria y/o carrera técnica. |
| Niveles 12 a 15 | Profesionistas y/o estudiantes de licenciatura. |
| | 1.- Evaluación de potencial de desarrollo. |
| Niveles 16 a 19 | 1.- Titulados. |
| | 2.- Con nivel de Inglés del 80% |
| | 3.- Examen de Perfil gerencial. |

Niveles 20 a 26

- 1.- Titulados; preferentemente con maestría y/o diplomado.
- 2.- Inglés 100%
- 3.- Examen de perfil gerencial.

b) La autorización del Director general, Director de sector, Gerencia de área y Director de Recursos Industriales y del Presidente del Consejo de Administración, para niveles 23 al 26.

c) Descripción de puestos actualizada para niveles 16 a 26 y de niveles 1 a 15, de acuerdo a la descripción de puestos.

d) Objetivos ponderados en su nueva función.

e) Evaluación del desempeño y evaluación de la entrevista, preferentemente llenadas en todos sus capítulos.

f) Memorándum que explique brevemente el historial de trabajo en la empresa y las razones importantes que justifiquen su promoción.

12.- Queda estrictamente prohibido que dentro de la empresa se contrate a personas que tengan parentesco con alguno de los empleados y funcionarios. Solamente se podrá contratar a estas personas mediante autorización previa por escrito del Consejo de Administración de la empresa. Dicha autorización deberá estar integrada al expediente del empleado.

13.- Las personas que por cualquier motivo hayan sido despedidas o liquidadas en la empresa, no podrán ser recontratadas sin la autorización por escrito del Presidente del Con-

sejo de Administración y/o Director General Recursos Humanos.- Antes de otorgar la autorización, será obligatorio solicitar y obtener la opinión del jefe que manejó el despido o liquidación.

14.- La modificación de un contrato colectivo de trabajo o la firma de uno nuevo, deberán ser autorizadas previamente y por escrito por el Presidente del Consejo de Administración, - Director General y por el Director de Recursos Humanos.

El establecimiento o modificación de prestaciones, incentivos, premios, ayudas, etc., que se consideren para el personal de la empresa y que no sean o puedan ser de carácter permanente, no podrán cambiarse ni aumentarse, sin antes obtener por escrito la aprobación de la Presidencia del Consejo de Administración, Dirección General y Dirección de Recursos Humanos.

15.- No podrán realizarse negociaciones de contrato colectivo de trabajo, con comisiones de trabajadores que no tengan plenos poderes de negociación. En el caso de que dichas comisiones no tengan tales facultades, deberá informarse de inmediato al Presidente del Consejo de Administración de la empresa o al Director General, quiénes toman las medidas que sean necesarias.

16.- En caso de declaraciones públicas por parte de nuestros funcionarios, ya sea a nivel personal o a nombre de la empresa, deberá consultarse previamente con el Presidente del Consejo de Administración, con el objeto de evitar que dichas declaraciones puedan afectar, en alguna forma, los intereses de la empresa.

17.- Ningún empleado podrá hacer uso de información confidencial referente a la empresa, como cifras de utilidades, nue

vos productos, ventas y contratos importantes, cifras de dividendos, adquisiciones, fusiones, investigaciones, etc., para su beneficio personal y en asuntos que no tengan una relación directa y justificación para el uso de dicha información. Asimismo, ningún tipo de información confidencial podrá, sin -previa autorización del Director General ser proporcionada a personas ajenas o a otros empleados que no requieran de ella.

CATALOGO DE CUENTAS.

3.2

ACTIVO CIRCULANTE.

ORGANIZACION
ADMINISTRATIVA
DE LA
ENTIDAD.

000-00-00 Caja.

01-00 Caja.

001-00-00 Bancos.

01-00 Bancomer, S.A.

02-00 Multibanco Mercantfl de México, S.A.

010-00-00 Documentos por Cobrar.

01-00 Chapulco Agro Industrial, S.A.

02-00 Conteza Industrial de México, S.A.

03-00 C. Besil, S.A. de C.V.

04-00 Dapia, S.A. de C.V.

011-00-00 Clientes.

01-00 PEMEX.

02-00 Industrias Capri, S.A. de C.V.

03-00 Chapulco Agro Industrial, S.A.

04-00 Conteza Industrial de México, S.A.

05-00 C. Besil, S.A. de C.V.

06-00 Dapia, S.A. de C.V.

012-00-00 Deudores Diversos.

01-00 Alejandro Caram.

02-00 Alfonso Cristerna Toleda.

03-00 Eleazar Hernández Galindo.

04-00 Jorge James Cano.

05-00 Sergio Hernández Márquez.

030-00-00 Inventario de Materia Prima.

01-00 Reserva para Material Obsoleto.

- 01 Rechazos.
- 02 En poder de Maquiladores.
- 03 En Consignación.
- 04 Complemento Valor de Reposición.

031-00-00 Partes para Ensamble.

- 01-00 Partes para Ensamble.
 - 01 Comprado.
 - 02 Maquinado.

032-00-00 Producción en Proceso.

- 01-00 Producción en Proceso.
 - 01 Materia Prima.
 - 02 Mano de Obra.
 - 03 Gastos Indirectos.

033-00-00 Producto Terminado.

- 01-00 Producto Terminado.
 - 01 Reserva para Material Obsoleto.

034-00-00 Mercancías en Tránsito.

- 01-00 En Moneda Nacional.
- 02-00 En Moneda Extranjera.

035-00-00 Anticipo a Proveedores.

- 01-00 Extranjeros.
 - 01 Dante Prim.
 - 02 Fiala Dessin.
 - 03 Richard Tie Fabrics.
- 02-00 Nacionales.
 - 01 Distribuidora Chac Mool, S.A.

036-00-00 Impuestos a Favor.

- 01-00 I.V.A. Acreditable
- 02-00 I.S.R.

03-00 2% Activo.

ACTIVO FIJO.

140-00-00 Terrenos.

01-00 Terrenos.

141-00-00 Maquinaria y Equipo.

01-00 Maquinaria y Equipo.

142-00-00 Deprec. Acum. de Maquinaria y Equipo.

01-00 Deprec. Acum. de Maquinaria y Equipo.

144-00-00 Herramientas.

01-00 Herramientas.

145-00-00 Deprec. Acum. de Herramientas.

01-00 Deprec. Acum. de Herramientas.

146-00-00 Muebles y Enseres.

01-00 Muebles y Enseres.

147-00-00 Deprec. Acum. de Muebles y Enseres.

01-00 Deprec. Acum. de Muebles y Enseres.

148-00-00 Equipo de Cómputo.

01-00 Equipo de Cómputo.

149-00-00 Deprec. Acum. de Equipo de Cómputo.

01-00 Deprec. Acum. de Equipo de Cómputo.

ACTIVO DIFERIDO.**200-00-00 Gastos de Instalación.****01-00 Gastos de Instalación.****201-00-00 Amort. Gastos de Instalación.****01-00 Amort. Gastos de Instalación.****202-00-00 Depósitos en Garantía.****01-00 Depósitos en Garantía.**

PASIVO.

312-00-00 Proveedores.

01-00 EXTRANJEROS.

- 01 Dante Prim.
- 02 Fiala Dessin.
- 03 Richard Tie Fabrics.
- 04 Tantung Company of America.
- 05 Emby Hosiery Corp.

02-00 NACIONALES.

- 01 Distribuidora Chac Mool, S.A.
- 02 Corporación Merino, S.A. de C.V.
- 03 Partes y Entrepertes, S.A. de C.V.
- 04 Conval, S.A. de C.V.
- 05 Materiales Industriales de México, S.A. de C.V.

313-00-00 Acreedores Diversos.

- 01-00 Almacenadora, S.A.
- 02-00 Cfa. de Luz y Fuerza del Centro.
- 03-00 Panalpina.
- 04-00 Seguros Monterrey.
- 05-00 Raúl Frías García.

314-00-00 Documentos por Pagar.

- 01-00 Bancomer, S.A.
- 02-00 Multibanco Mercantil de México, S.A
- 03-00 Distribuidora Chac Mool, S.A.
- 04-00 Corporación Merino, S.A. de C.V.
- 05-00 Conval, S.A. de C.V.

315-00-00 Impuestos por Pagar.

- 01-00 I.S.P.T.
- 02-00 Impuestos Sobre Honorarios.
- 03-00 I.V.A. por Pagar.
- 04-00 Impuesto Sobre la Educación.

05-00 2% S.A.R.
06-00 I.M.S.S.
07-00 5% I.F.O.N.A.V.I.T.

316-00-00 Provisiones.

01-00 Sueldos.
02-00 Aguinaldo.
03-00 Vacaciones.
04-00 Prima Vacacional.
05-00 P.T.U.

CAPITAL.

600-00-00 Capital Social.
01-00 Capital Social.

601-00-00 Reserva Legal.
01-00 Reserva Legal.

602-00-00 Resultado de Ejercicios Anteriores.
01-00 Resultado de Ejercicios Anteriores.

603-00-00 Resultado del Ejercicio.
01-00 Resultado del Ejercicio.

RESULTADOS.

900-00-00 Ventas.

01-00 Ventas.

901-00-00 Devoluciones Sobre Ventas.

01-00 Devoluciones Sobre Ventas.

902-00-00 Bonificaciones y Rebajas Sobre Ventas.

01-00 Bonificaciones y Rebajas Sobre Ventas.

920-00-00 Costos de Ventas Industriales.

01-00 Materia Prima.

02-00 Mano de Obra.

03-00 Costos Indirectos de Fabricación.

923-00-00 Variaciones Estándar.

01-00 Variaciones Estándar.

940-00-00 Gastos de Fabricación.

01-00 GASTOS DE PLANTA.

01 Sueldos.

02 Vacaciones.

03 Prima Vacacional.

04 I.N.F.O.N.A.V.I.T.

02-00 DIVERSOS.

01 Papelería.

02 Energía Eléctrica.

03 Materiales Indirectos.

04 Combustibles y Lubricantes.

05 Fletes.

06 Dep. Acum. de Maquinaria y Equipo.

941-00-00 Gastos de Administración.

01-00 Sueldos.

02-00 Vacaciones.
03-00 Prima Vacacional.
04-00 I.S.P.T.
05-00 Impuestos Sobre Honorarios.
06-00 I.M.S.S.
07-00 5% I.N.F.O.N.A.V.I.T.

942-00-00 Gastos y Productos Financieros.

01-00 Intereses Ganados.
02-00 Utilidad Cambiarfa.
03-00 Pérdida Cambiarfa.
04-00 Intereses Pagados.
05-00 Comisiones Bancarias.

943-00-00 Otros Ingresos y Gastos.

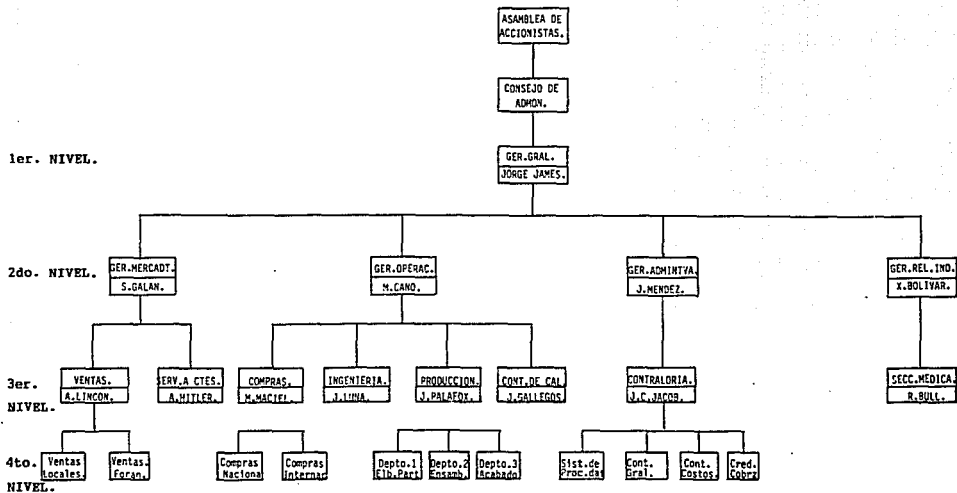
01-00 Ingresos.
02-00 Gastos.

944-00-00 Provisiones I.S.R. y P.T.U.

01-00 I.S.R.
02-00 P.T.U.

SURE DE MEXICO S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

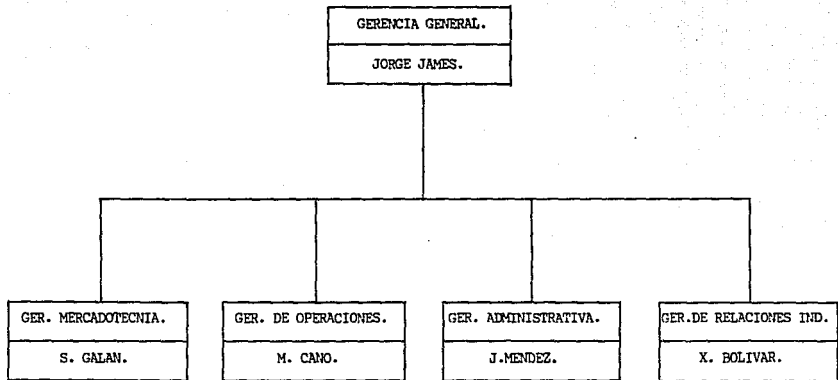


ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

El organigrama funcional de la Compañía consiste en dar a conocer de manera breve el funcionamiento de cada uno de los departamentos que conforman el esquema de la empresa.

Para una mejor apreciación de estos, fragmentamos a las Gerencias de las diferentes áreas junto con sus dos niveles inferiores con la finalidad de que no se pierda de vista que las funciones que realiza cada departamento giran en torno a su respectiva Gerencia.

GERENCIA GENERAL.



PRIMER NIVEL:

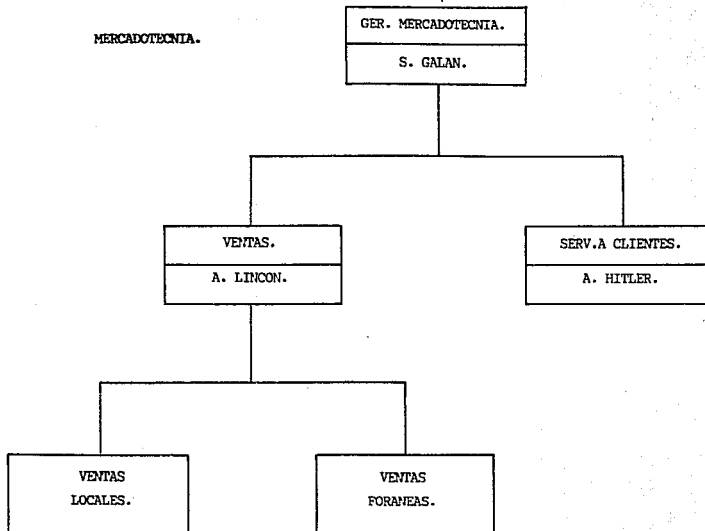
GERENCIA GENERAL: La Gerencia General ha sido considerada en forma separada, debido a que sus funciones las realiza generalmente con los Gerentes de las cuatro áreas que conforman a la empresa, y serán estas precisamente quiénes presentarán los resultados de los niveles inferiores.

La Gerencia General coordina y discute las funciones y proyectos de los Gerentes del segundo nivel, a la vez que autoriza cualquier movimiento interno en la Compañía.

Es el encargado también de presentar al Consejo de Administración y a la Asamblea de Accionistas los resultados generales de la empresa mensualmente o cuando estos lo soliciten.

Puede decirse, que de los cuatro niveles que presentamos en la organización es el que mayor autoridad presenta.

MERCADOTECNIA.



MERCADOTECNIA.

GERENTE DE MERCADOTECNIA: Se encarga de investigar la apertura hacia nuevos mercados, vigila muy de cerca las quejas de los clientes, elabora objetivos mensuales de venta, discute con el Gerente General problemas de expansión, mercado, publicidad, etc.

Imparte cursos de adiestramiento para vendedores; visita clientes importantes y autoriza concesión de créditos, descuentos, bonificaciones, etc.

VENTAS: Coordina a los departamentos del cuarto nivel para vigilar el cumplimiento de los presupuestos obtenidos previamente por el Gerente; prepara informes semanales sobre el record de ventas acumulados; por semana elabora gráficas y mantiene información actualizada de existencias en inventarios. Realiza información para la Gerencia de su área misma que es transmitida a producción para controlar volúmenes y especificaciones especiales de artículos fabricados.

SERVICIOS A CLIENTES: Atiende todo lo relacionado con envíos (locales y foráneos), prepara la facturación del material vendido, así como remisionado.

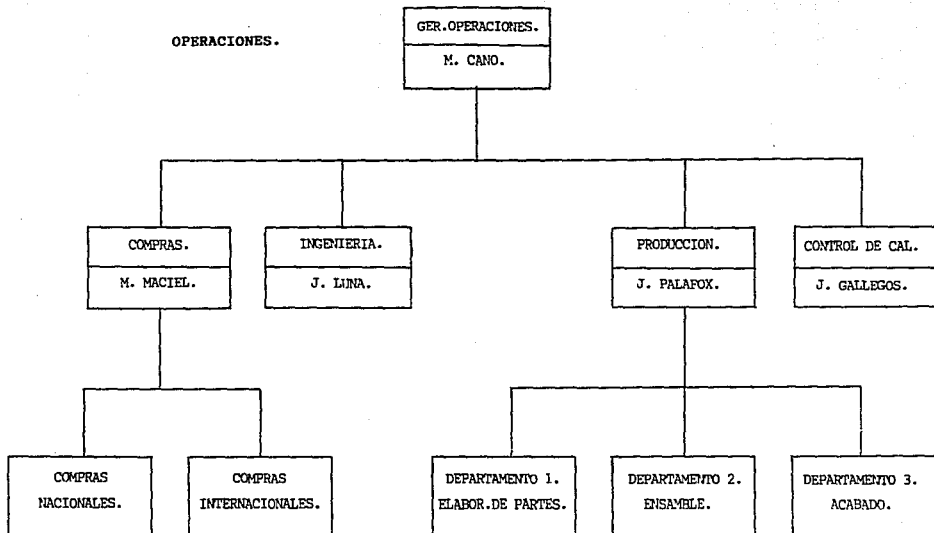
Elabora rutas para la distribución de las mercancías y atiende quejas por ineficiencia en surtimiento y entrega.

VENTAS LOCALES: Este departamento esta representado por los vendedores, quiénes en forma directa promueven el producto en la zona centro y Valle de México. Para lo cual tienen que tener pleno conocimiento de los productos, así como de la información que a través de folletos y conferencias proyectan hacia los clientes y posibles clientes. Realiza también la función de atender llamadas por compras y proporcionar toda la in

formación que haga posible el comercio.

VENTAS FORANEAS: Tiene la función de hacer llegar la imagen del producto hacia todos los estados que conforman nuestro país, valiéndose para ello de exposiciones, ferias, impartiendo cursos y conferencias, así como haciendo visitas directas a empresas. Tiene también la responsabilidad de recibir pedidos, informar precios, cotizaciones, y luchar tanto por mantener vigentes a los clientes actuales, como fomentar la existencia de los mismos.

OPERACIONES.



OPERACIONES.

GERENTE DE OPERACIONES: Analiza resultados productivos, - informes mensuales para la Gerencia, promueve técnicas de mejoramiento en la elaboración de los productos; supervisa la legalización de los programas de fabricación y la calidad de los productos así como atiende al personal de los niveles inferiores.

COMPRAS: Analiza y busca los mejores proveedores que puedan ofrecer a la Compañía los precios más bajos y presentar el surtimiento de material bajo las especificaciones de calidad y fechas de entrega más exactas.

También tiene como encomienda coordinarse con la Gerencia de producción para surtir el material con la anticipación necesaria para que de ninguna manera sea un obstáculo en la elaboración de los productos.

COMPRAS NACIONALES: Tiene la función de realizar las compras vía directa o telefónica en el territorio nacional acordando fechas de entrega de material y de pago, así como supervisar junto con el responsable del almacén de materias primas la entrega correcta (peso y medidas) de la mercancía solicitada.

Este departamento será también quien elabore vía computadora las ordenes de compra y control de la secuencia de folios tanto de estas como de las solicitudes de compras hechas por producción y los demás departamentos.

COMPRAS INTERNACIONALES: Como su nombre lo indica tendrá bajo su responsabilidad contratar las compras con proveedores del extranjero, solicitando cotizaciones de precios vía telefónica o fax; será también quien controle las ordenes de compra.

y toda la documentación de la importación debiendo también verificar e informar si los materiales llegaran bajo las características (cantidad y calidad) solicitadas ya sea en Almacenado o en los almacenes de la misma Compañía.

INGENIERIA: Se encarga del diseño de los productos según especificaciones del cliente e innovaciones de la misma empresa, a la vez que proporciona información al departamento de producción sobre los nuevos materiales y técnicas que deberán emplearse en la elaboración de los nuevos modelos.

PRODUCCION: Comprende todos los aspectos relativos a la fabricación y ensamble de los productos que la empresa elabora y vende; maneja el control de inventarios de materias primas, así como el almacén de partes y el de producto terminado, todo controlado con ordenes de manufactura, de entrada y salida de materiales. Es también el encargado de cargar al sistema las ordenes de artículos terminados cada día para mantener inventarios reales.

DEPARTAMENTO (ELABORACION DE PARTES): Este departamento realiza la función de aplicar ciertos procesos que posteriormente daremos a conocer; mismos que comprenden la elaboración y preparación de partes terminadas listas para su ensamble. El proceso comprende la salida de materias primas del almacén y los diferentes aditamentos que se incorporan hasta dejar completamente terminadas todas las partes.

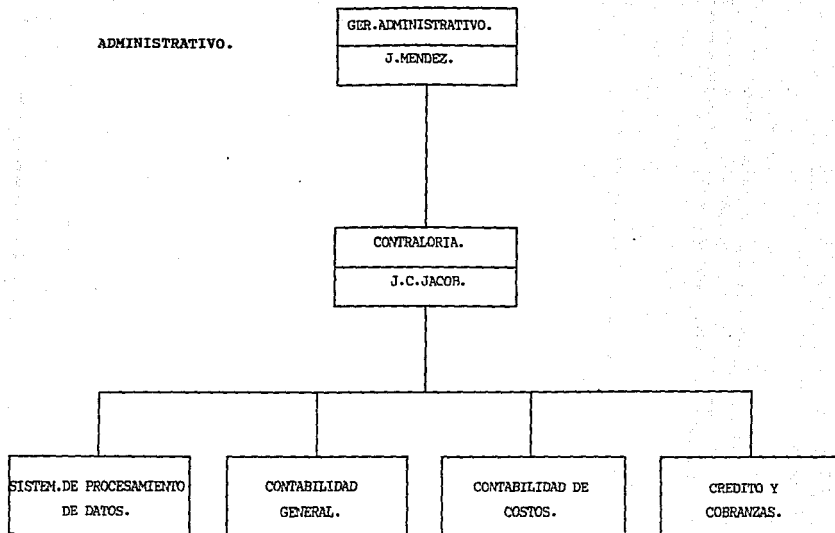
DEPARTAMENTO (ENSAMBLE): Este es otro departamento posterior al antes mencionado, es el que realiza la estructuración de todas las partes terminadas (ensamblado de partes) y que preparan al artículo para su último proceso.

DEPARTAMENTO (ACABADO): Este departamento, realiza los últimos toques que requiere el artículo para cumplir con su

proceso de elaboración.

CONTROL DE CALIDAD: Controla y verifica la calidad de los materiales utilizados en la producción, así como ésta a lo largo de los diferentes procesos. Utilizando para ello estrictas pruebas por las que tiene que someterse el artículo hasta que finalmente llega a ser colocado con la autorización y bajo la responsabilidad de este departamento en el almacén de productos terminados.

ADMINISTRATIVO.



ADMINISTRATIVO.

GERENTE ADMINISTRATIVO: Analiza y prepara los informes de Contabilidad, así como los estados financieros que entregará y discutirá con al Gerente General para que se tomen decisiones finales con la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.

Es también quien solicita créditos bancarios e informa sobre cambios de divisas y determina tipos de cambio para cerrar las compras con el exterior al final de cada mes.

CONTRALORIA: Está encargado de solucionar problemas que las Gerencias del segundo nivel adviertan, implantando sistemas de eficiencia y vigilando que las cifras financieras sean coherentes en cada rubro de los estados financieros.

SISTEMA DE PROCESAMIENTO DE DATOS: Tiene la función de cargar al sistema toda la información plasmada en pólizas que los departamentos de Costos, Contabilidad General y Crédito y Cobranzas elaboran para la obtención de la balanza previa, misma que finalmente generará los estados financieros al cabo de cada mes.

Este departamento elabora y diseña todo tipo de reportes que los departamentos antes mencionados soliciten y les brinda asesoría en consultas de pantalla y emisión de reportes. Diseña e interpreta paquetes para procesar la información interna de toda la empresa.

CONTABILIDAD GENERAL: Registra en forma cronológica todas las operaciones que en números realiza la empresa exceptuando las del costo; transmite esa información a sistemas para que finalmente obtenga los estados financieros.

CONTABILIDAD DE COSTOS: Determina el costo de materias primas, mano de obra y gastos indirectos de fabricación utilizados en la elaboración de los artículos destinados a la venta para la determinación del costo real.

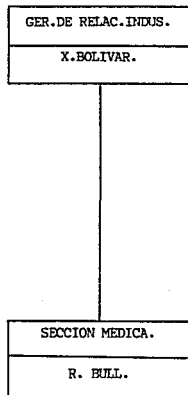
Mantiene un estricto control en las entradas y salidas de materiales en los almacenes de materias primas, partes y productos terminados, efectúan revaluaciones periódicas de inventarios y recosteos en los costos de los productos.

CREDITO Y COBRANZAS: Desempeña las funciones de vigilar el vencimiento de créditos otorgados a los clientes para presentar en su momento oportuno los contrarrecibos para su cobro.

Controla las entradas de ingresos por los conceptos antes citados, así como los depósitos en cuentas bancarias de la Compañía.

Elabora notas de cargo y de crédito por conceptos de descuentos, rebajas, bonificaciones y demás cobros adicionales. Es también quien informa al departamento de ventas de la vigencia, o suspensión parcial o total de créditos a clientes normales o morosos.

RELACIONES INDUSTRIALES.



RELACIONES INDUSTRIALES.

GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES: Promueve la participación activa de todos los miembros de la organización en eventos sociales como son festejos, eventos deportivos, capacitación y adiestramiento, etc. y maneja todos los asuntos relacionados con el personal como son: contratación, despidos, elaboración de tabuladores de salarios, evaluación de puestos, aplicación de sistemas de incentivos, tratos con el sindicato y demás actividades relacionadas con el personal.

SECCION MEDICA: Atiende todas las necesidades referentes al problema de salud que presente el personal de la Compañía.

Realiza exámenes médicos periódicos, así como coordinar las brigadas de seguridad e higiene, a la vez que distribuye información de prevención de accidentes.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

En el presente Capítulo veremos -
 reflejado los pasos necesarios para el
 establecimiento de una Contabilidad -
 por Areas de Responsabilidad, en lo -
 que nosotros llamamos el caso práctico,
 además de aplicar la teoría que a esta
 Contabilidad se refiere; tomaremos en_
 cuenta las características, políticas_
 y estructura organizacional ya consideradas en el Capítulo an-
 terior.

4.0

CASO
 PRACTICO.

Cabe destacar, que nuestro caso práctico estará enfocado al área de operaciones; considerando que en igual forma tendrá aplicación para las áreas de Administración, Relaciones Industriales y Mercadotecnia. La razón por la que hemos asumido este criterio, se debe a que este es el departamento que mayor fluctuación presenta en cuanto a costos y gastos; por lo que creemos que es un buen ejemplo para ilustrar la aplicación del sistema.

SURE DE MEXICO S.A. DE C.V., es una Compañía dedicada a la fabricación y venta de instrumentos de medición (Manómetros).

Un manómetro, es un instrumento de medición que puede tener diferentes medidas de diámetro en carátula y de rango de presión; su uso tiene múltiples aplicaciones como pueden ser:

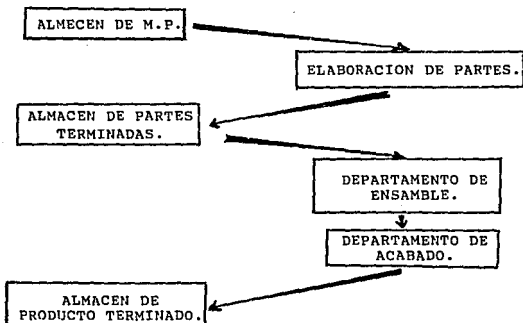
Un sistema de aire acondicionado, sistemas hidráulicos, - sistemas de lubricación, compresoras portátiles, ollas de presión, equipos de refrigeración, bombas para agua, etc.

La razón por la que queremos enterar al lector sobre el tipo de artículos que se fabrican en la Compañía, es para que

no pierda de vista el departamento de operaciones, área en la que aplicaremos el sistema.

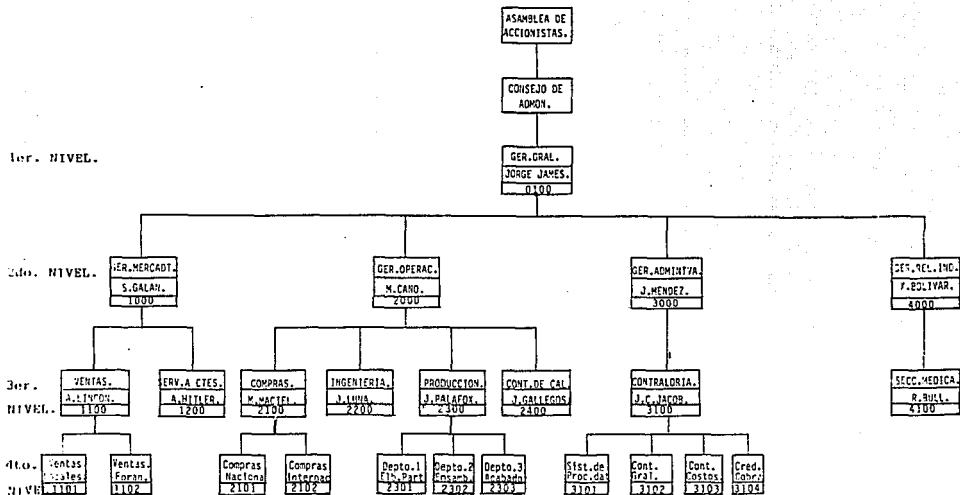
Agregando algo más a lo anterior diremos que; para que el producto pueda ser totalmente fabricado deberá pasar por tres procesos mencionados ya en el organigrama estructural y funcional, los cuales ilustraremos en el siguiente diagrama.

DIAGRAMA DE PRODUCCION DE UN MANOMETRO.



SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V.

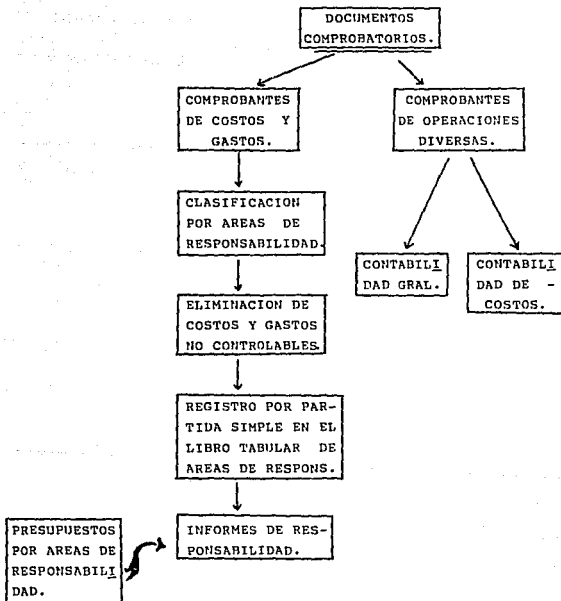
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.



Cía. SURE DE MEXICO S.A. DE C.V.

CATÁLOGO POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

NO. DE AREA.	NOMBRE DEL AREA.
0100	Gerencia General.
1000	Gerencia de Mercadotecnia.
1100	Ventas.
1101	Ventas Locales.
1102	Ventas Foráneas.
1200	Administración de Ventas.
2000	Gerencia de Operaciones.
2100	Compras.
2101	Compras Nacionales.
2102	Compras Internacionales.
2200	Ingeniería.
2300	Producción.
2301	Departamento 1 (Elaboración de Partes).
2302	Departamento 2 (Ensamble).
2303	Departamento 3 (Acabado).
2400	Control de Calidad.
3000	Gerente Administrativo.
3100	Contraloría.
3101	Sistemas y Procesamientos de Datos.
3102	Contabilidad General.
3103	Contabilidad de Costos.
3104	Crédito y Cobranzas.
4000	Gerencia de Relaciones Industriales.
4100	Sección Médica.



GASTOS CONTROLABLES.

- 01 Sueldos.
- 02 Salarios Indirectos.
- 03 Premios, Tiempo Extra Directo.
- 04 Tiempo Extra Otros.
- 05 Tiempo Ocioso y Entrenamiento.
- 06 Vacaciones y Días Festivos M.O.D.
- 07 Gratificaciones.
- 08 Seguro Social.
- 09 Otros Beneficios.
- 10 Herramientas.
- 11 Utiles y Accesorios de Taller y Oficina.
- 12 Reacomodo Planta y Equipo.
- 13 Gastos de Viaje.
- 14 Educación de Empleados.
- 15 Cuotas y Donativos.
- 16 Gastos y Honorarios de Profesionales.
- 17 Desperdicios.
- 18 Reproceso.
- 19 Agua, Luz y Fuerza.
- 20 Teléfonos y Telégrafos.
- 21 Mantenimiento.

GASTOS NO CONTROLABLES.

- 22 Desarrollo de Planta.
- 23 Transportación.
- 24 Depreciación.
- 25 Amortización.
- 26 Contribuciones Prediales.
- 27 Otros Gastos no Controlables.

SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE COSTO DE PROD. Y VENTAS POR EL MES DE ENERO '91.

MONEDA NACIONAL.

(EN MILES DE PESOS.)

	REAL.		PRESUPTOO.	VARIACION - FAV.O DESF.
Compras de M.P.	380,000.		300,000.	(80,000)
Gastos S/Compras.	12,500.		10,000.	(2,500)
Dev. S/Compras.	<u>(1,900)</u>		<u>(1,300)</u>	600.
Compras Netas-No Controlables.	390,600.		308,700.	(81,900)
Más o (menos) Dif. entre Inv. Inic. y Fin. de Mat. Prim:				
Inicial.	600.	450.		
Final.	<u>(300)</u>	<u>(150)</u>		
Material Directo Consumido.	390,900.		309,000.	(81,900)
Mano de Obra D.-Controlable.	<u>7,600.</u>		<u>6,400.</u>	<u>(1,200)</u>
Costo Primo:	398,500.		315,400.	(83,100)
Gastos de Fabricación:				
Controlables.	117,800.	115,800.		
No Controlables.	<u>29,900.</u>	<u>22,300.</u>	138,100.	<u>(9,600)</u>
Costo Incurrido:	546,200.		453,500.	(92,700)
Más o (menos) Dif. entre Inv. Inic. y Fin. de Manufac. en Proc.				
Inicial.	7,200.	6,900.		
Final.	<u>8,400.</u>	<u>8,400.</u>	<u>(1,500)</u>	<u>(300)</u>
COSTO DE PRODUCCION:	545,000		452,000.	(93,000)
Más o (menos)Dif. entre Inv. Inic. y Fin. de Prod. Terminados:				
Inicial.	10,800.	8,700.		
Final.	<u>15,300.</u>	<u>9,900.</u>	<u>(1,200)</u>	<u>3,300.</u>
	540,500.		450,800.	(89,700)
	*****		*****	*****

SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL MES DE ENERO DE 1991.

MONEDA NACIONAL.

(EN MILES DE PESOS.)

	REAL.		PRESUPDO.		VARIACION - FAV.O DESF.		
Ventas.		750,000.		650,000.	100,000.		
Devoluc. y Rebajas S/Vtas.		(21,500)		(17,500)	(4,000)		
Ventas Netas:		\$728,500		632,500.	96,000		
Cto. de Ventas (según cuadro de Cto. de Producción y Ventas).		(540,500)		(450,800)	(89,700)		
Utilidad Bruta:		188,000.		181,700.	6,300.		
Gastos de Operación:	Cont.	No Cont.	Cont.	No Cont.			
Gastos de Administración.	\$ (12,000)	(2,000)	(14,000)	(13,200)	(3,400)	(16,500)	2,500.
Gastos de Venta.	(18,000)	(4,000)	(22,000)	(16,000)	(3,000)	(19,000)	(3,000)
Gastos Financieros.	(6,000)	(1,000)	(7,000)	(6,000)	(1,200)	(7,200)	200.
Sumas:	(36,000)	(7,000)	(43,000)	(35,200)	(7,600)	(42,800)	800.
Utilidad de Operac.:			145,000.			138,900.	6,100.
Otros Gtos. No Controlables.		(600)			(550)		
Otros Productos.		200	(400)		130.	(420)	20.
Utilidad Antes de la Prov. para el Impto. S/la Renta.			144,600.			138,480.	6,120.
Provisión p/ISR.			(15,600)			(17,400)	1,800.
Utilidad Neta Enero.			\$129,000.			121,080.	7,920.

COMPANIA SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V.

CONCILIACIÓN ENTRE LOS GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL PRIMER NIVEL (EXCEPTUANDO ÁREA DE PRODUCCIÓN Y LOS GASTOS DE OPERACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS, POR EL MES DE ENERO DE 1991.

MONEDA NACIONAL.
(MILES DE PESOS)

	REAL.	PRESUPUESTO.
INFORME DE RESPONSABILIDAD-1er. NIVEL:		
Area No. 0100-Gerencia General.	4,390.	4,950.
Area No. 1000-Mercadotecnia.	18,000.	16,000.
Area No. 3000-Administrativa.	8,770.	9,910.
Area No. 4000-Relaciones Industriales.	<u>4,840.</u>	<u>4,340.</u>
Sumas:	36,000.	35,200.

ESTADO DE RESULTADOS-GASTOS DE OPERAC.

Gtos. de Admón.- Controlables.	12,000.	13,200.
Gtos. de Venta - Controlables.	18,000.	16,000.
Gtos. Financieros - Controlables.	<u>6,000.</u>	<u>6,000.</u>
Sumas:	<u>36,000.</u> *****	<u>35,200.</u> *****

COMPANIA SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V.

CONCILIACIÓN ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE -
RESPONSABILIDAD DEL PRIMER NIVEL Y LOS ESTADOS DE RESULTADOS,
POR EL MES DE ENERO DE 1991.

	REAL.	PRESUPUESTO.
INFORME DE RESPONSABILIDAD-1er. NIVEL.		
Costos y Gastos Controlables:		
Area No. 0100-Gerenc. Gral.	4,390.	4,950.
Area No. 1000-Mercadotecnia.	18,000.	16,000.
Area No. 2000-Operaciones.	125,400.	122,200.
Area No. 3000-Administración.	8,770.	9,910.
Area No. 4000-Relac. Ind.	<u>4,840.</u>	<u>4,340.</u>
Erogaciones Controlables de la Empresa:	121,400.	157,550.
Costos y Gastos No Controlables:		
Compras Netas de M.P.	390,600.	308,700.
Gastos de Fabricación.	<u>29,900.</u>	<u>22,300.</u>
Sumas:	420,500.	331,000.
Gastos de Administración.	2,000.	3,400.
Gastos de Venta.	4,000.	3,000.
Gastos Financieros.	<u>1,000.</u>	<u>1,200.</u>
Sumas:	7,000.	7,600.
Otros Gastos.	<u>500.</u>	<u>550.</u>
Erogaciones Totales de la Empre- sa, Cont. y No Cont.:	589,500. *****	496,550. *****

(CONTINUA .)

(C O N T I N U A .)

	REAL.	PRESUPUESTO.
ESTADO DE RESULTADOS:		
Costo de Ventas:	540,500.	450,800.
Diferencia Entre Inventarios Iniciales y Finales:		
De Materia Prima.	(300)	(300)
De Manufactura en Proceso.	1,200.	1,500.
De Productos Terminados.	<u>4,500.</u>	<u>1,200.</u>
Sumas:	545,900.	453,200.
 Gastos de Operación:		
Gastos de Administración.	14,000.	16,600.
Gastos de Venta.	22,000.	19,000.
Gastos Financieros.	<u>7,000.</u>	<u>7,200.</u>
Sumas:	43,000.	42,800.
Otros Gastos:	<u>600.</u>	<u>550.</u>
Erogaciones Totales de la Em- presa, Controlables y No Con- trolables:	589,500. *****	496,550. *****

JUEGO DE INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

COMPAÑIA SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V.-INFORME DE RESPONSABILIDAD.

AREA No. 0100 Sr. JORGE JAMES. PRIMER NIVEL. ENERO DE 1991.

Gerencia General. Costos y Gastos Controlables. Moneda Nal. (Miles de Pesos.)	ESTE MES Y ACUMULADO.		DESVIACION FAV.(DESAFV)
	REAL.	PRESUPUESTO.	
0100- Gerencia General.	4,390.	4,950.	560.
1000- Mercadotecnia.	18,000.	16,000.	(2,000)
2000- Operaciones.	125,400.	122,200.	(3,200)
3000- Administración.	8,770.	9,910.	1,140.
4000- Rel. Industriales.	<u>4,840.</u>	<u>4,340.</u>	<u>(500)</u>
TOTALES:	161,400.	157,400.	(4,000)
	*****	*****	*****

COMPAÑIA SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V.-INFORME DE RESPONSABILIDAD.

AREA No. 2000 Sr. H. CANO. SEGUNDO NIVEL. ENERO DE 1991.

Producción. Costos y Gastos Controlables. Moneda Nal. (Miles de Pesos.)	ESTE MES Y ACUMULADO.		DESVIACION FAV.(DESAFV)
	REAL.	PRESUPUESTO.	
2000- Operaciones.	20,300.	19,100.	(1,200)
2100- Compras.	40,800.	40,600.	(200)
2200- Ingeniería.	10,300.	9,900.	(400)
2300- Producción.	43,400.	42,100.	(1,300)*
2400- Control de Calidad.	<u>10,600.</u>	<u>10,500.</u>	<u>(100)</u>
TOTALES:	125,400.	122,200.	(3,200)
	*****	*****	*****

(C O N T I N U A C I O N .)

(CONTINUACION.)

COMPAÑIA SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V.-INFORME DE RESPONSABILIDAD.
AREA No. 2300 Sr. J. PALAFOX. TERCER NIVEL. ENERO DE 1991.

Producción. Costos y Gastos Controlables. Moneda Nal. (Miles de Pesos.)	ESTE MES Y ACUMULADO.		DESVIACION FAV. (DESAFV)
	REAL.	PRESUPUESTO.	
2300- Producción.	8,300.	7,600.	(700)
2301- Departamento 1.	15,800.	15,600.	(200) ←
2302- Departamento 2.	10,900.	10,600.	(300)
2303- Departamento 3.	<u>8,400.</u>	<u>8,300.</u>	(100)
TOTALES:	43,400. *****	42,100. *****	(1,300) ✈ *****

COMPAÑIA SURE DE MEXICO, S.A. DE C.V.-INFORME DE RESPONSABILIDAD.
AREA No. 2301 Sr. C. BETANCOUR. CUARTO NIVEL. ENERO DE 1991.

Dpto. de Operaciones No. 1. Costos y Gastos Controlables. Moneda Nal. (Miles de Pesos.)	ESTE MES Y ACUMULADO.		DESVIACION FAV. (DESAFV)
	REAL.	PRESUPUESTO.	
Lista de Funciones. (Descripción de Labores).	<u>15,800.</u>	<u>15,600.</u>	(200)
TOTALES:	15,800. *****	15,600. *****	(200) *****

ANALISIS DE RESULTADOS.

Area 0100	560.
Area 3000	1,140.
Area 4000	<u>(500.)</u>
REDUCCIONES.	1,200.
	=====
Area 1000	(2,000.)
Area 2000	<u>(3,200.)</u>
EXCESOS.	(5,200.)
	=====

Los resultados obtenidos, demuestran que las áreas 1000 y 2000 presentan problema; mientras que las dos primeras han de mostrado eficiencia, puesto que han controlado su presupuesto.

AREAS.	(\$'000)	AREAS.	(\$'000)
0100	560.	1000	(2,000)
3000	1,140.	4000	(500)
		2000	(1,200)
		2100	(200)
		2200	(400)
		2400	(100)
		2300	(700)
		2302	(300)
		2303	(100)
		2301	<u>(200)</u>
Reducciones.	<u>1,700.</u>	Excesos.	<u>(5,700)</u>
	=====		=====

Como se puede apreciar en la comparación de las variaciones favorables y desfavorables, las únicas áreas que presentan ahorro, son las No. 0100 Gerencia General y la No. 3000 Administración; lo que significa que para los posteriores meses se tendrá estricto cuidado en la elaboración de presupuestos, así como una mejor observancia en los materiales motivo del aumento de los Costos y Gastos Controlables.

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

EN LA ACTUALIDAD LA TAREA DE GOBERNAR, COORDINAR Y CONTROLAR LAS DIVERSAS FUNCIONES DE UNA EMPRESA, NO ES FÁCIL. EL PROPÓSITO DE LA DIRECCIÓN DEBE SER QUE LAS FUNCIONES SE VERIFIQUEN DE LA MANERA MÁS EFICIENTE POSIBLE, ENCAUZANDO A LA EMPRESA PARA QUE OBTENGA LOS MÁXIMOS BENEFICIOS EN BASE A UNA BUENA OPTIMIZACIÓN DE INGRESOS Y ABATIMIENTO DE COSTOS Y GASTOS, PARA QUE EN CONSECUENCIA SE LOGREN OBTENER LAS MÁXIMAS UTILIDADES Y SE MINIMICE EL DESPERDICIO Y LA IMPRODUCTIVIDAD HUMANA.

COMO RESPUESTA A ÉSTA NECESIDAD TAN APREMIANTE, LA CONTABILIDAD SE TRANSFORMA DEJANDO ATRÁS EL SIMPLE REGISTRO DE LAS OPERACIONES, PARA INTERPRETAR LA INFORMACIÓN Y OBTENER TÉCNICAS QUE LE PERMITAN PROYECTARSE HACIA EL FUTURO Y CONTROLAR DEBIDAMENTE LOS RESULTADOS, LA TRANSFORMACIÓN EN LA CONTABILIDAD DE LA QUE HABLAMOS SE LLAMA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD PRETENDE SUBSANAR ANOMALÍAS ORGANIZACIONALES; DAR CARÁCTER OFICIAL A RESPONSABILIDADES OCULTAS, AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL VALIÉNDOSE DE LA MOTIVACIÓN HUMANA, ASÍ COMO REDUCIR HASTA EL MÍNIMO POSIBLE LOS FACTORES HUMANOS DE CARÁCTER NEGATIVO PARA LA ORGANIZACIÓN.

PARA LOS EFECTOS ANTES MENCIONADOS, LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD, INTEGRA ARMÓNICAMENTE A LA CONTABILIDAD GENERAL Y DE COSTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN, ASÍ COMO HACE SUYA LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA FIJACIÓN DE RESPONSABILIDADES EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ENTIDAD; LLEGANDO A OBTENER CON ESTO UNA VALIOSA AMALGAMA DE TÉCNICAS CONTABLES NORMALMENTE AISLADAS, QUE BAJO ESTE NUEVO ENFOQUE SON MÁS ÚTILES Y PRODUCTIVAS A LA ADMINIS--

TRACIÓÓN.

PERMITE MEDIR LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN DE CADA ÁREA A LA VEZ QUE ESTIMULA AL PERSONAL INDEPENDIENTEMENTE DE SU CATEGORÍA, AL SENTIRSE MÁS VINCULADO CON LA EMPRESA Y DESPERTANDO UNA CONCIENCIA DE PERFECCIONAMIENTO EN SUS ACTIVIDADES AL CONOCER DE ANTE MANO HACIA DONDE VA Y AL ESTAR PAULATINAMENTE INFORMADO DEL DESARROLLO EFECTUADO, DE SUS ÉXITOS Y FRACASOS. ASÍ MISMO, NOS PERMITE HACER DESTACAR LOS RESULTADOS DE CADA EMPLEADO PROVOCANDO UN ESTÍMULO DE CRECIENTE PRODUCTIVIDAD.

LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD QUE SE GENERAN DE ÉSTE SISTEMA, SON SIMPLES, CONCISOS Y FÁCILES DE ENTENDER POR LO QUE NO EXISTE CONFUSIÓN EN EL MOMENTO DE PLASMAR LA INFORMACIÓN LLEGANDO A CONSTITUIR UNA BASE SÓLIDA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

POR TODO LO ANTERIOR, DECIMOS QUE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD ES UNA VALIOSA HERRAMIENTA DE CONTROL ADMINISTRATIVO QUE AYUDA A QUE LA ORGANIZACIÓN LOGRE SUS OBJETIVOS, YA QUE COMO LO MENCIONAMOS EN SU MOMENTO LA FINALIDAD DE TODA ENTIDAD ECONÓMICA EN MÉXICO Y EN EL RESTO DEL MUNDO ES LOGRAR MÁS UTILIDADES CON MENOS COSTOS.

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

- 1.- CONTABILIDAD GENERAL.
Máximo Anzures, Méx. 1984.
Edit. Porrúa Hnos.
- 2.- CONTABILIDAD Y CONTROL DE COSTOS.
Cocil Gillespie, M.B.A.
Edit. Diana, Méx. 1975.
- 3.- CONTABILIDAD INTERMEDIA I.
Raúl Niño Alvarez.
Edit. Trillas, Méx. 1989.
- 4.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
Teoría y práctica (segunda parte).
Agustín Reyes Ponce.
Edit. Limusa, Méx. 1980.
- 5.- COSTOS I INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA CONTABILIDAD Y CONTROL DE COSTOS INDUSTRIALES.
C.P., L.E.A. y M.C.A. Cristobal del Río González.
Edit. ECASA, Méx. 1980.
- 6.- LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
Francisco Perea.
Edit. ECASA, Méx. 1991.
- 7.- LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Méx. 1966.
- 8.- CONTABILIDAD GENERAL.
Gerardo Guajardo Cantú.
Edit. Mc. Graw-Hill Méx. 1988.

- 9.- MANUAL DE NORMAS Y POLITICAS.
Cía. SUREX DE MEXICO, S.A. DE C.V.
Méx. 1991.
- 10.- LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
Gómez Haro, Octavio.
Edit. ECASA. Méx. 1983.
- 11.- TECNICA PRESUPUESTAL.
Del Río González, Cristóbal.
Ediciones Contables y Administrativas, S.A. Méx. 1975.
- 12.- DICCIONARIO PARA CONTADORES.
Kohler, Eric L.
Edit. UTHEA Méx. 1974.
- 13.- TECNICAS DE DIRECCION DE PERSONAL.
Fernando Fournies.
Edit. Mc. Graw Hill. 1991.
- 14.- MOTIVACION AL TRABAJO.
Dr. Mauro Rodríguez Estrada.
Edit. El Manual Moderno, S.A. de C.V. Méx. 1988.
- 15.- ESTUDIO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL DEL PERSONAL.
Fleischman E.A. y Bass R.A.
Edit. Trillas Méx. 1976.