

72 3
2y.

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

COMO IMPLANTAR UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Seminario de Investigación Contable

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a :

HUGO VALDIVIA ALVAREZ

Director del Seminario: C. P. JOSE ROMO DIAZ .

México, D. F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES Y HERMANOS

A MI ESPOSA

A MIS HIJOS HUGO, OMAR Y ERIC

Y A TODOS AQUELLOS SIN CUYA AYUDA NO HUBIERA SIDO
POSIBLE ELABORAR EL PRESENTE TRABAJO

MIS MAS CUMPLIDAS GRACIAS.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- ASPECTOS GENERALES.	3
1) LA ADMINISTRACION Y EL CONTROL INTERNO.	3
2) OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD EN EL CONTROL INTERNO.	6
3) LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	8
4) SU RELACION CON OTROS ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.	8
CAPITULO II.- LOS PRESUPUESTOS Y SU CONTENIDO.	10
1) ASPECTOS GENERALES.	10
2) SU RELACION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	18
CAPITULO III.- CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	19
1) SU INTEGRACION AL SISTEMA CONTABLE.	19
2) FUNCIONAMIENTO INTERNO.	22
3) INFORMES.	26
CAPITULO IV.- RELACION CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA.	29
1) ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL.	29
2) REVISION DE LA ACTUACION.	33
CAPITULO V.- CASO PRACTICO	35
CAPITULO VI.- CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFIA	53

INTRODUCCION

Mi propósito al describir el proceso a seguir para implantar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, es el de concientizar a los empresarios y profesionistas afines, de la necesidad de ejercer un mayor control sobre la empresa, a fin de hacerla más redituable y, sobre todo, de poder sortear los problemas a los que se enfrenta la nación en estos momentos.

De lo anterior surge la necesidad de mejorar los sistemas de control ya establecidos y de implantar otros, que como el del presente trabajo, atacan directamente las áreas no controladas por otros sistemas conocidos.

Dado que en México este sistema no es muy común, ya sea por incosteabilidad (empresas pequeñas) o por desconocimiento, es necesario dar a conocer las cualidades e importancia de este tipo de controles.

El criterio seguido para la elaboración de este estudio, se resume a continuación:

En primera instancia, se explican algunos aspectos de la administración, la relación del control interno con ella y su influencia en las operaciones de las empresas. El segundo paso con

siste en una breve descripción de lo que entendemos por contabilidad, la definición de la contabilidad por áreas de responsabilidad y su relación con los elementos del control interno.

A continuación, y siguiendo los mismos lineamientos, se establece la importancia del control presupuestal, para lo cual se procedió a bosquejar el sistema y a relacionarlo al de áreas de responsabilidad..

La segunda parte de este trabajo corresponde al estudio de la contabilidad por áreas de responsabilidad; su integración al sistema contable, su funcionamiento, los informes, así como el entrenamiento y capacitación del factor humano de la empresa y evaluación de la actuación del mismo.

Para complementar la teoría, se incluye un caso práctico de como implantar un sistema de este tipo en una empresa fabricante de materias primas para la industria farmacéutica, en la cual se tiene implantado un sistema de costos estándar y un sistema presupuestario totalmente integrados en su administración.

Por último y para dar por terminado este trabajo, se elaboran las conclusiones, en las que se enmarca la importancia que tiene esta herramienta de control que es indispensable en cualquier negociación que se precie de tener una buena administración.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1. LA ADMINISTRACION Y EL CONTROL INTERNO

La administración es, según Reyes Ponce, el conjunto de reglas sistemáticas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructuras y de operar un organismo social.

Al crear un organismo para que un grupo de personas alcancen un objetivo común, es necesario guiarse por un conjunto de reglas sistemáticas, que dependiendo de la eficacia con que se implanten, lograrán que se alcance este objetivo a un mayor o menor plazo, según sea el caso; desde luego que esto implica que todos los sectores que intervienen en su elaboración, queden perfectamente ordenados e integrados, a fin de que se obtengan los resultados deseados.

Como se sabe, el proceso administrativo se forma de la siguiente manera:

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Integración
- 4) Dirección y
- 5) Control

De todos ellos, el control es el punto sobre el cual enfocaremos nuestros esfuerzos, con el objeto de ubicarnos dentro del contexto de nuestro tema.

El control es un conjunto de providencias incluidas en las

estructuras y en las normas de trabajo de una empresa, para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cotejo automático, de tal manera que se eviten los errores y fallas al proporcionar la información requerida. De ahí que la administración tenga la responsabilidad de proyectar, instalar y supervisar un sistema de control interno con el objeto de llevar a cabo los siguientes puntos:

- 1) Contar con una información segura.
- 2) Proteger los activos propiedad de la empresa.
- 3) Promover la eficiencia de las operaciones y
- 4) Fomentar el respeto a las normas y políticas establecidas.

Para algunos autores los sistemas de Control Interno se reducen a las medidas necesarias para evitar fraudes, pero otros enfocan su atención hacia la distribución de funciones del personal, a fin de lograr la coordinación y comprobación de los trabajos efectuados.

Como hemos podido observar, a través de lo antes expuesto, la finalidad principal del Control Interno es la de tratar de proporcionar mejores rendimientos y mayores beneficios a la Empresa para la cual fue creado.

Elementos del Control Interno:

Podemos decir que los principales elementos del Control In-

terno son tres:

- 1°. La Contabilidad.
- 2°. La Sistematización de funciones del Personal.
- 3°. Arreglo de los procedimientos para manejo y Registro de las Operaciones.

El 1er. punto, lo analizaremos posteriormente.

El punto No. 2, o sea la Sistematización de funciones del personal es la medida mediante la cual se implantan una serie de rutinas de control interno, como lo pueden ser por -ejem., La Auditoría Interna, que es la revisión y apreciación que ejerce un grupo de personas de la contabilidad, - las finanzas y otras operaciones de la empresa para plasmarla en los reportes que se envían a los ejecutivos principales, con el objeto de que ellos se formen un juicio y tomen una decisión al respecto.

Cabe aclarar, sin embargo, que las personas que se dediquen al control, deberán seguir no sólo las rutinas que se les - indiquen, sino tratar de mejorarlas mediante la investigación de nuevos sistemas que puedan ser aplicados a cada caso en particular.

En cuanto al punto No. 3, el arreglo de los procedimientos para manejo y registro de las operaciones, se refiere precisamente a la implantación de los sistemas adecuados que tendrán por objeto permitirnos medir resultados y vigilar el - cumplimiento de las metas planeadas por la empresa.

Por último, sólo añadiremos que un sistema adecuado de control, debe descubrir las fallas, indicar donde se producen, quien es el responsable y que debe hacerse para corregirlas.

2. Objetivos de la Contabilidad en el Control Interno:

Según el maestro Marcos Sastrías, la contabilidad es la ciencia que establece las normas y procedimientos para registrar, cuantificar, analizar e interpretar los hechos económicos que afecten el patrimonio de los comerciantes individuales o empresas organizadas bajo la forma de sociedades mercantiles.

Como mencionamos anteriormente, la contabilidad es uno de los principales elementos del Control Interno, y como tal, su objeto y finalidad es la de utilizar la información de tipo cuantitativo para fines de control, sin ser, desde luego, el único medio, ya que en ocasiones puede ser relativa su importancia.

Es necesario, antes de continuar, mencionar la diferencia que existe entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa, y ésta es, que mientras la primera proporciona información a la organización y a terceras personas sobre su situación financiera, la segunda valiéndose de los datos obtenidos por la primera, tiene por finalidad principal el control de las operaciones de la empresa. Esto es, que la contabilidad financiera se rige por una se -

rie de normas y preceptos que son necesarios para hacerla -
entendible a los terceros interesados, no así con la conta-
bilidad administrativa, que sólo usa las normas y preceptos
que son aplicables a esa empresa en particular, pudiendo im-
plantar medidas diferentes, o eliminar las que se crea nece
sario, según sea el caso.

Una vez aclarado este punto, cabe mencionar que la contabi-
lidad administrativa interviene en el proceso de control de
tres modos:

1. como medio para comunicar información;
2. como medio para motivar la organización; y
3. como medio para evaluar los resultados.

Cualquier empresa necesita comunicar sus planes para que -
puedan llevarse a cabo, así como las políticas y limitacio-
nes que se adopten; se dice que la forma más común de comu-
nicar esos objetivos y limitaciones la constituyen los pre-
supuestos, de los cuales hablaremos en el siguiente capítu-
lo.

Una vez que se ha logrado este propósito, se necesita moti-
var a la organización; para tal fin es necesario auxiliarse
en cierta forma de la psicología, con el objeto de inducir
a la gente, que es un factor muy importante dentro de cual-
quier organización, a que lleve a cabo dichos planes, así -
como para que se abstenga de llevar a cabo otros. Este pun

to, que es de primordial importancia, lo trataremos más ampliamente en el Capítulo IV de este ensayo. Por último, - evaluarán los resultados obtenidos y se tomarán las medidas apropiadas al caso.

3. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad:

La contabilidad por áreas de responsabilidad no es un sistema independiente, sino lo que trata es de enfocar los registros normales de las operaciones de un modo distinto, clasificándolos e identificándolos con las personas y departamentos responsables.

En este trabajo, trataremos pues, de dar una idea clara y precisa de como utilizar este nuevo tipo de información, de sus alcances, sus limitaciones y del beneficio que puede acarrear a la organización.

Como hemos señalado, es un auxiliar del control interno, y como tal, nos va a proporcionar un arma, que si es bien utilizada, abarcará ciertas áreas, que normalmente ningún otro sistema se ha preocupado por controlar.

Cómo implantar este sistema, cuáles son sus objetivos, qué aspectos debe abarcar y cómo se debe integrar al sistema normal de contabilidad, son puntos que analizaremos en su oportunidad.

4. Su relación con otros elementos del Control Interno.

La contabilidad por áreas de responsabilidad, está íntima -

mente ligada con casi todos los elementos del control interno; así vemos que por ejemplo, las cifras que se tienen para el registro normal de las operaciones, tanto en la contabilidad general, como en la de costos, son aplicables, pero enfocados de una forma diferente; de los presupuestos que se tienen en la empresa, podemos decir lo mismo, y así sucesivamente podemos abarcar casi todos los aspectos normales que se tienen implantados dentro de una organización; sólo cabe aclarar una vez más, que el enfoque que le daremos a esa información, está en relación con las personas y departamentos relacionados con ella.

CAPITULO II

LOS PRESUPUESTOS Y SU CONTENIDO

1. Aspectos Generales:

El maestro Ernesto Reyes Pérez, define al presupuesto como el conjunto de estimaciones coordinadas que hace posible - prever las condiciones de operación y los resultados de - cierto período de tiempo.

En la definición anterior, se hace referencia al presupuesto de empresa o privado y no al gubernamental. Cabe hacer mención de la diferencia existente entre uno y otro.

El presupuesto gubernamental obtiene en primera instancia sus gastos y posteriormente y en base a ellos, determina - la forma de obtener los ingresos necesarios para cubrirlos.

Al contrario del anterior, el presupuesto privado estima - sus ingresos, y de acuerdo a ellos, predetermina su aplicación o distribución. De ahí que éste tipo de presupuesto sea más complicado que el anterior.

En el presente capítulo nos referiremos al presupuesto de empresa, en una forma sencilla y concisa, ya que lo que - nos interesa, en última instancia, es bosquejar este punto para ligarlo más adelante con el objeto de nuestro estudio.

Una empresa que esté bien dirigida, además de considerar - cuales serán sus ingresos y sus gastos futuros, deberá en

todo momento, ejercer un control completo y eficiente sobre sus presupuestos, de tal manera que sea posible un ajuste - continuo entre uno y otro.

El sistema presupuestal puede dividirse en tres grandes fases:

1. Planeación.
2. Preparación del presupuesto, y
3. Control del mismo.

La preplaneación es el estudio que se realiza con el fin de sentar las bases sobre las cuales se elaborarán los presupuestos, desde luego que se hace sobre presunciones tanto - internas como externas.

Una vez que se tiene este estudio, se procede a preparar el presupuesto (que veremos y analizaremos más adelante), y - por último, se aplica el control de las operaciones comparando datos reales contra las cifras predeterminadas, para de ahí obtener los reportes de actuación y tomar en su caso, las medidas correctivas necesarias.

De suma importancia es también, la coordinación que debe - existir entre todas las áreas involucradas, ya que de no - existir una adecuada planeación coordinadora, cada departamento planearía de acuerdo a su criterio y aquello sería un caos. Conviene también subrayar, que sería muy peligroso - prestarle demasiada atención a determinado aspecto descui -

dando otros, que a la postre podrían tener una repercusión - funesta para el negocio.

Además de lo antes señalado, debemos tomar en considera - - ción un aspecto, que en la mayoría de las ocasiones no se - le da la importancia debida, éste es el de las relaciones hu - manas. Independientemente de la perfección de las técnicas que se implanten, si no contamos con el personal adecuado pa - ra llevarlas a cabo, si no se le entrena debidamente para la ejecución de esta tarea, y, lo que es importantísimo, si no se cuenta con el apoyo del mismo, jamás tendremos un control presupuestario que tenga éxito.

Clasificación de los Presupuestos:

Los presupuestos no tienen en realidad limitaciones en cuanto al tiempo, ya que se pueden elaborar por mes, por trimestre, anual o a 5, 10 o más años. Todo depende del uso y las necesidades que tenga cada empresa en particular; sin embargo es recomendable que sean continuos, es decir, que siempre se tengan por ejemplo, doce meses consecutivos, sin importar de cual de éstos estemos hablando, de esta manera siempre - tendremos un año completo a la vista.

En cuanto a la clasificación de los presupuestos, existen nu - merosos criterios de cuál sería la secuencia lógica a seguir en su preparación, sin embargo todos coinciden en que es necesario partir de la estimación de las ventas, y de ahí inte - grar todo el sistema. Con base en lo anterior tenemos los -

siguientes presupuestos:

1. Presupuesto de ventas y producción.
2. Presupuesto de Gastos de Venta.
3. Presupuesto de Costo de Ventas.
4. Presupuesto de compras.
5. Presupuesto de Gastos de Administración y Gastos Financieros.
6. Presupuesto de Inversiones de Capital.
7. Presupuesto de Caja o Financiero.

Con los cinco primero se elabora el Estado Proforma de Pérdidas y Ganancias, y la combinación de los siete nos da como resultado el Balance General Proforma y el Estado de Origen y Aplicación de Recursos Proforma.

A continuación mencionaremos brevemente el objeto y las características fundamentales de cada uno de ellos.

Presupuesto de Ventas:

El pronóstico de las ventas es un problema que varía de acuerdo al giro de la empresa; si es un negocio con productos muy variados y amplias zonas de venta, la preparación de este presupuesto diferirá en gran medida si lo comparamos con una negociación cuyo producto tenga un mercado cautivo, o sea de fácil realización.

Lo cierto es que este presupuesto es la piedra angular de todo el sistema, de ahí la importancia de prepararlo lo más

apegado posible a las técnicas establecidas para ello. Es necesario que su preparación corra a cargo de la División de Ventas, ya que es ésta la más indicada para ello.

Es aconsejable que el pronóstico de ventas sea elaborado tanto en unidades como en valores, ya que para fines de control es necesario contar con ambos datos. Además de esto, y dependiendo del tipo de empresa de que se trate, convendría también dividirlo en mensualidades, estaciones o temporadas, así como por línea de producto, zonas de venta, etc., pues todo ello nos permitirá tener una base de comparación con las cifras reales y por ende la localización de las variaciones, su investigación y la solución adecuada al caso.

Una vez terminado y depurado, deberá ser sometido a la aprobación del Comité de Presupuestos y posteriormente de la Dirección de la Empresa, quienes lo revisarán, modificarán si es necesario y por último, darán su visto bueno para continuar con el siguiente paso.

Presupuesto de Costo de Producción y Ventas:

Para desarrollar este presupuesto, necesitamos, como ya mencionamos anteriormente, el pronóstico de ventas, que es el indicador del volumen de productos que la empresa espera vender en el futuro.

Este presupuesto normalmente se divide en tres fases: Mate-
rias Primas, Mano de Obra y Gastos de Fabricación.

Es indispensable que previamente se calcule el inventario ne-
cesario para cubrir las ventas estimadas , con lo cual esta-
remos en posición de saber que vamos a producir y cuando lo
vamos a producir, si contamos con la capacidad de planta ing-
talada o si es necesario ampliarla, si contamos con el perso-
nal adecuado y si éste es suficiente, etc., todo ello se de-
terminará en base a las ventas presupuestadas.

El siguiente paso consiste en programar esta producción, y -
valorarla dividiéndola en factores del Costo, Materias Pri -
mas, Mano de Obra Directa y Gastos de Fabricación.

Respecto a los últimos, conviene aclarar que al comparar los
gastos y costos reales con presupuestos, debemos clasificar-
los en controlables y no controlables, a fin de poder esta -
blecer responsabilidades al hacerlo, ya que esta responsabi-
lidad, única y exclusivamente se debe referir a los contro-
lables, es decir a aquellas partidas que dependen de la efi-
ciencia con que son manejadas por las personas directamente
relacionadas con ellas.

Un ejemplo de los gastos controlables lo tenemos en la ener-
gía eléctrica y de los no controlables en las depreciaciones.

Presupuesto de Compras:

Este presupuesto se deriva de los anteriores, ya que es aquí donde se menciona la adquisición de los materiales necesarios para producción, mantenimiento, empaque, etc. Su importancia deriva principalmente de la adquisición de la materia prima para producir las unidades presupuestadas, de depurar los inventarios que se tengan, a fin de conocer las cantidades necesarias que debemos comprar y no tener inventarios en demasía o insuficientes, ya que ello representaría una serie de problemas que afectarían necesariamente el negocio.

Presupuestos de Gastos de Venta, Administrativos y Financieros.

Todos estos presupuestos se calculan en base a los volúmenes de producción o venta, siendo conveniente dividirlos en gastos controlables y no controlables como ya mencionamos anteriormente al referirnos al presupuesto de costo de producción y ventas.

Al igual que los presupuestos anteriores, también es conveniente dividirlos en mensualidades, estaciones o temporadas, pero siempre siguiendo los lineamientos marcados por los de ventas y producción.

Presupuesto de Inversiones de Capital:

Todos aquellos ingresos y gastos que no se incluyen en el Estado de Pérdidas y Ganancias, como son las adiciones, mejo -

ras y reposiciones de activos fijos, se plantean dentro de este presupuesto.

En realidad, cada proyecto de este tipo, representa en si un presupuesto, ya que se estiman en forma independiente, pero siempre relacionados con la operación de la empresa; por ejemplo, si el volumen de ventas presupuestado hace indispensable una expansión de la planta, este proyecto de ampliación deberá someterse a estudio y definir el costo total, los fondos necesarios para cubrir ese costo, la utilidad que nos va a representar y sus efectos sobre los gastos futuros de la empresa.

Presupuesto de Caja o Financiero:

Una vez elaborados los presupuestos anteriores, estamos en posibilidad de formular el presupuesto de caja o financiero, el cual nos permitirá conocer cuáles serán nuestros ingresos y como los vamos a obtener, que egresos vamos a tener y como los vamos a solventar.

Con base en lo anterior se puede prever la situación futura de la empresa y como consecuencia de ello, dar luz verde a las operaciones programadas o reducirlas de acuerdo a las posibilidades del negocio.

Con todos los presupuestos terminados y aprobados, completa-

mos los elementos necesarios para predeterminar el estado -
proforma de Pérdidas y Ganancias, el Balance General Profor-
ma y el Estado de Origen y Aplicación de Recursos Proforma,
lo que nos va a mostrar la situación financiera de la empre-
sa por el período presupuestado.

2. Su Relación por Areas de Responsabilidad:

El éxito o fracaso de un sistema presupuestal, depende en -
gran medida de la forma en que esté organizada la empresa.
Para ello es necesario determinar las áreas de responsabili-
dad, las interrelaciones funcionales y departamentales, las
dependencias, etc.

Una vez determinado lo anterior, los presupuestos serán for-
mulados siguiendo las responsabilidades establecidas, de tal
forma que sea posible ~~comparar~~ nuestros resultados con los -
planes previamente elaborados con el objeto de poder ejercer
el control adecuado de nuestras operaciones.

Indiscutiblemente que el sistema de información contable, de
berá estar diseñado de tal forma, que registre las operacio-
nes por áreas de responsabilidad, lo que nos permitirá la -
comparación mencionada anteriormente.

CAPITULO IIICONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

1. Su Integración al Sistema Contable.
2. Funcionamiento Interno.
3. Informes.

1. Su Integración al Sistema Contable.

Según el maestro Ernesto Reyes Pérez, la contabilidad por áreas de responsabilidad "Es el conjunto de procedimientos que sirven como instrumento a la administración para agrupar y controlar los costos y gastos, tomando en consideración las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa".

Como podemos apreciar, es una técnica que nos permite proporcionar una información especial cuyo objeto principal es el control administrativo. Cabe aclarar que este control se ejerce de dos maneras al mismo tiempo, ya que satisface las necesidades administrativas y los responsables de los costos y gastos se controlan así mismos.

Ampliando un poco el punto anterior, diremos que este sis -

tema al identificar las operaciones con los ejecutivos de - las mismas, para después comparar estos resultados con los presupuestos y costos estándar y de ahí elaborar los informes correspondientes, no se contenta con turnarlos únicamente a la dirección de la empresa, sino que también envía esta información a las personas involucradas en ella, lo que permite que ellos mismos conozcan su actuación en el área correspondiente.

Desde luego que desde que se elaboran los presupuestos, estas personas intervienen directamente en su preparación, - con lo cual ya conocen de antemano las limitaciones que tienen, por lo que en ese momento nace al autocontrol mencionado anteriormente.

Las variaciones ocasionadas por la comparación de los gastos reales contra los presupuestados, deben, necesariamente, ser debidamente explicadas por los ejecutivos responsables de las mismas; nótese que de esta manera, todos los ejecutivos pasan a formar parte de la administración de la empresa y no únicamente la Dirección General y la de Finanzas que tradicionalmente la ejercen.

Como ya hemos mencionado anteriormente, única y exclusivamente serán responsabilidad de los ejecutivos, los gastos controlables que estén bajo su control directo, sin embargo,

conviene que también los gastos no controlables se carguen a su departamento, aún cuando no se pueda ejercer un control directo sobre ellos, de tal manera que conozcan las partidas (como los activos fijos) que tienen bajo su cuidado y que estén concientes del buen uso y aprovechamiento que se les de para obtener de esta manera el mejor rendimiento posible.

El flujo de la información contable se puede resumir de la siguiente manera:

1. La información contable se clasifica por cuenta y subcuenta, por productos o centros de producción y por último por áreas de responsabilidad.
2. Se afectan los auxiliares y registros de contabilidad y costos y los auxiliares y registros de control por áreas de responsabilidad.
3. Se elaboran los estados financieros y de costos.
4. Se comparan los presupuestos con los registros de control y se determinan los informes de responsabilidad.
5. Se turnan estos informes a la Dirección General y a los departamentos responsables.

Como se puede ver, de los datos contables se obtiene una información valiosísima para el aspecto financiero y para la administración de la empresa, siempre y cuando esta información se proporcione en un tiempo razonable y con una certeza que la haga confiable para la toma de decisiones.

2. Funcionamiento Interno:

Los pasos a seguir para la implantación del sistema, son - los siguientes:

- 1° Un organigrama donde se establezcan las responsabilida - des correspondientes a cada departamento involucrado, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- 2° Un catálogo de cuentas en el que se indiquen los costos y gastos debidamente codificados y siguiendo los linea - mientos de nuestro organigrama. Estos costos y gastos - deberán estar separados en controlables y no controla - bles. Además se prepararán en adición al catálogo de - cuentas, los manuales de contabilidad y de procedimien - tos, en los que se detallará la responsabilidad de cada departamento.
- 3° La elaboración de los presupuestos deberá hacerse de - acuerdo al catálogo de cuentas por áreas de responsabili - dad.

4° Por último, el diseño de los informes que deberán prepararse para la Dirección y departamentos afectados.

Del punto No. 1 se anexa un organigrama que comprende hasta el 3er nivel de responsabilidad, en él se indica la codificación usada para cada nivel y área involucrada, y se menciona el nombre del ejecutivo responsable. (Ejem. 1)

Respecto al punto No. 2 se procede a elaborar el catálogo de cuentas (que en este caso se hace bajo la suposición de contar con un departamento de procesamiento de datos) el - cuál se codificará de la siguiente manera:

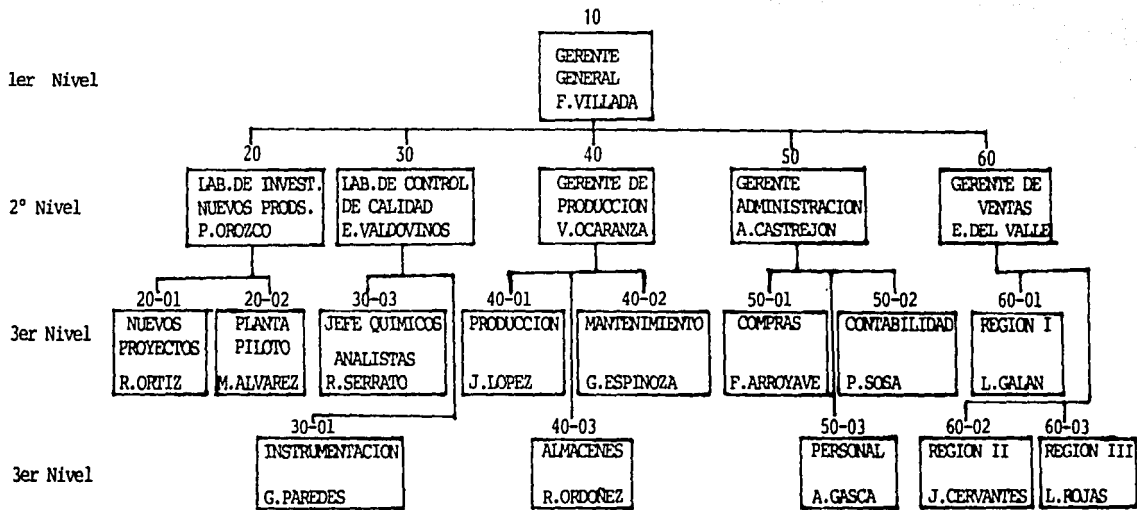
Para las cuentas de balance:

Tipo de Cuenta (Balance)	Cuenta (Bancos)	Sub Cuenta (Banamex)	Sub Sub-Cuenta (Mon.Nac)
0	- 002	- 01	- 01

Para las cuentas de resultados:

Tipo de Cuenta (Resultados)	Area (Ccia. de Produc.)	Función (Mantenimiento)	Sub-Cuenta (Herramientas)
1	- 40	- 02	- 020

Desde luego que la anterior codificación es sólo un ejemplo y que ésta puede modificarse de acuerdo a las necesidades - de cada empresa en particular.



Como se ve, el gasto se contabiliza directamente al Departamento que lo originó, de tal manera, que al finalizar el ejercicio contable de la compañía, se tenga la historia en cifras de cada uno de ellos, que al ser comparada con el presupuesto, arrojará las variaciones que se hubieran obtenido.

En este momento es posible aplicar la administración por excepción, para conocer cuáles fueron los problemas que originaron las desviaciones anteriores, así como definir las alternativas que se tienen para solucionarlos.

Una vez elaborado el catálogo de cuentas se hacen los manuales de contabilidad y de procedimientos, en los que se definirán la finalidad del sistema, descripción de los puestos y su responsabilidad, su comparación con el presupuesto, la codificación de los gastos y el contenido de éstos y por último el tipo de informes necesarios que se deberán elaborar.

En el punto No. 3 mencionamos que los presupuestos deberán codificarse de acuerdo al catálogo de cuentas establecido anteriormente, esto es, que los presupuestos tendrán que hacerse en forma analítica y siguiendo los lineamientos trazados con anterioridad, es decir por áreas de responsabilidad, ya que de esta manera será fácil comparar los datos presupuestados con los reales.

3. Informes:

La importancia de los informes deriva de que es con base en ellos que se comunican a la Gerencia General y a las personas interesadas los datos esenciales del negocio.

La forma de elaborarlos y presentarlos depende, en gran parte de la pericia del Contralor o ejecutivo encargado de esta tarea, ya que es aquí donde radica el verdadero arte de la contraloría.

Podemos separar en dos grandes grupos los informes para la gerencia:

1. De Tipo Financiero.
2. De Control.

En los informes de control, es necesario observar ciertas características, como su oportunidad, objetividad, claridad y facilidad de comprensión, además que deben mencionar las causas y no solamente los hechos, ya que en ellos se establecen las bases para la actuación de la gerencia.

Aclarando un poco el punto anterior, definiremos brevemente cada uno de los elementos del sistema de información.

Oportunidad.- El entregar un informe a tiempo, equivale a permitir la acción efectiva de la gerencia antes de que sea

demasiado tarde.

Objetividad.- La información deberá ser hecha sin prejuicios de ninguna clase.

Claridad.- En este caso es necesario presentar la información libre de tecnicismos (hasta donde sea posible) con el objeto de facilitar su comprensión. Asimismo es conveniente que las cifras se presenten en cientos o miles de pesos, ya que de esta manera se facilita la lectura y visualización de las desviaciones importantes.

Por último, es necesario interpretar las cifras vertidas en estos informes, de tal manera que se proporcionen conclusiones respecto de ellas o sea el análisis de las variaciones.

Para finalizar, sólo quisiéramos aclarar que la información cuando es piramidal, esto es que nace de los niveles inferiores y sube hasta el primero, es mejor, ya que esto permite ir depurando las cifras y explicando las variaciones hasta que se tiene un informe conciso de todas ellas para la Dirección; de esta manera se resume la operación y se permite prestar mayor atención a las partidas de mayor importancia, ejerciéndose por lo tanto la administración por excepciones.

En el caso práctico que se presenta en el Capítulo V, se verán -

varios ejemplos de información y control ejercido a través de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

CAPITULO IVRELACION CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA

1. Entrenamiento del Personal.
2. Revisión de la Actuación.

1. Entrenamiento del Personal:

Hablar de Relaciones Humanas es hablar de la historia del hombre, existe desde los albores de la humanidad, desde que el - hombre es hombre, de ahí que no podemos considerarla como una aportación de la civilización moderna; sin embargo, desde el punto de vista de la empresa moderna, ha sufrido una serie de modificaciones tendientes a mejorar las relaciones entre las personas que aportan su capital e ideas y aquéllas que contri- buyen con su labor y esfuerzo, todo ello con la mira de obtener una serie de beneficios que se traducen en un mejoramiento de las condiciones de vida de todos ellos.

El considerar todos estos cambios es el objetivo principal de este capítulo, en el que trataremos de resumir las principales características de las relaciones humanas en una empresa que tiene implantado un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.

A través de la historia, ha habido un sinnúmero de intentos - por resolver los problemas que se suscitan entre los hombres, y así vemos como la Iglesia Católica ha elaborado diversos estudios tendientes a implantar las relaciones humanas en todos los ámbitos de la vida, entre ellos destacan la "Rerum Novarum" del Papa León XIII, la "Quadragesimo Anno" de Pío XI y más recientemente la "Mater Et Magistra" de Juan XXIII y la "Populorum Progressio" de Pablo VI.

No sólo la Iglesia Católica ha tomado cartas en el asunto, - sino también las distintas legislaciones de todos los países, en el caso de México, el Art. 123 Constitucional apoyado por la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social y la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores entre otras, nos dan una idea de la forma en que el Gobierno se ha preocupado por nivelar un poco la riqueza del país.

Con lo anterior únicamente queremos hacer notar la importancia de las relaciones humanas en todos los niveles de acción, para que a continuación nos concentremos en su relación con la empresa y concretamente con las áreas de responsabilidad.

El problema de las relaciones humanas en una empresa es muy amplio y variado, ya que se conjugan una serie de factores como las remuneraciones, las insatisfacciones de los trabajado-

res, sus aspiraciones, el trato con subordinados y jefes, las sugerencias e iniciativas del personal, premios y sanciones, local de trabajo, condiciones de trabajo y comportamiento en general, etc.; podríamos enumerar muchísimos más, pero basta con las anteriores para dar un ejemplo.

Es de suma importancia que los contadores conozcan (cuando me nos en forma general) la importancia que tiene este concepto dentro de la empresa, ya que en la escuela difícilmente se aprende y se dan, como es lógico, únicamente las técnicas necesarias para llevar a cabo el trabajo relacionado con la contabilidad, costos, presupuestos, finanzas, etc., pero no cómo vender éstos a las personas relacionadas con ellos, de ahí la dificultad de implantar cualquiera de estos sistemas.

Sabemos por ejemplo, que al implantar un sistema de presupuestos, la reacción inmediata del personal es hostil, ya que se piensa que con ello se les va a colocar en una especie de vitrina para observar su actuación; es en ese momento que el con contador debe saber como persuadir a la gente de que el sistema en realidad es para ayudar a la Gerencia a ejecutar mejor su labor.

Es de suma importancia, como ya mencionamos anteriormente, - que al implantar un sistema presupuestario, éste sea elaborado directamente por el departamento afectado, contando desde

luego con la asesoría del cuerpo administrativo de la empresa, ya que este sistema es la base de comparación que se utilizará al obtenerse las cifras reales.

Las personas implicadas en ellos deberán considerar este presupuesto con cierta flexibilidad y con amplitud de criterio, sometiendo a consideración de sus subordinados las cifras e ideas del mismo, dando al personal oportunidad de ayudar en su preparación y sobre todo, demostrarles que su ayuda es muy importante, ya que en última instancia depende en gran parte de ellos el éxito o fracaso del plan.

Para ello, será menester proporcionar a nuestro personal un entrenamiento adecuado, una comunicación efectiva que sirva de base a la relación Jefe-Empleado, aprender a escuchar las sugerencias que partan de ellos y lo que es más importante, considerarlos con el respeto que se merece todo ser humano.

Para un entrenamiento adecuado, podemos mencionar los cursos de capacitación, pláticas periódicas sobre el trabajo de rutina, visitas a plantas similares, películas y conferencias en general, etc. Asimismo, y como parte del plan, se deben considerar y estudiar las iniciativas e ideas del personal, estimularlos con cierto tipo de premios que se deberán establecer de acuerdo al criterio de cada empresa en particular.

Cabe aclarar, sin embargo, que para proporcionar el entrenamiento adecuado a los subordinados, es necesario que los administradores reciban a su vez la educación necesaria para lograr los fines deseados. No podemos pensar en la paja que tiene nuestro vecino en un ojo, sin antes quitar la viga del nuestro.

En resumen, si el personal confía en los administradores y éstos en su personal, el camino a seguir será más sencillo y armonioso.

Cabe recordar pues que para recibir hay que dar, y para lograr todo esto es menester impartir confianza y fé en los logros de todo el personal de la empresa.

2. Revisión de la Actuación:

En el punto anterior mencionamos la importancia de las relaciones humanas en la empresa, pero no sólo se debe de considerar que con esto el problema está resuelto, sino que es necesario complementarlo con una revisión adecuada ya que los errores del sistema o de las personas pueden desequilibrar los planes trazados alejándonos de nuestro objetivo.

Para llevar a cabo una buena revisión, se pueden seguir uno o varios métodos, de los cuales los más comunes son:

1. Si existen dos labores parecidas, se puede medir la exactiu

tud del trabajo de un puesto con el otro.

2. Por medio de la revisión ejercida por parte de los supervisores o jefes de departamento.
3. Y mediante el sistema de información.

En éste último es importante señalar al eficacia del sistema de áreas por responsabilidad, que como ya indicamos anteriormente, nos refleja las deficiencias mostradas por cada responsable, lo que nos permite tomar las medidas correctivas necesarias en cada caso.

Debemos hacer hincapié en la importancia que tiene para la administración el entregar estos informes lo más pronto posible, en forma concisa y de fácil interpretación, y sobre todo con las indicaciones de las fallas, lo que facilitará la toma de decisiones y su resolución adecuada.

CAPITULO VCASO PRACTICOAntecedentes:

Compañía Química, S.A. surgió legalmente el 7 de Noviembre de 1944 con un capital social de \$ 7'000,000.00, con una duración de 70 años. Las características mercantiles de la empresa están contenidas en el Artículo III de sus estatutos que dice: La Sociedad tiene por objeto la explotación e industrialización de productos vegetales principalmente, con objeto de obtener productos químicos y otros derivados, para industrializar la materia prima para su venta a la industria farmacéutica.

Su mercado principal lo forman los laboratorios del país y del extranjero dedicados a la venta de productos farmacéuticos.

Esta es una compañía única en su género, ya que su porcentaje de integración nacional, es de casi el 95%.

Su relación con la competencia es buena, ya que el producto compete con los mejores del mundo y su precio se ha mantenido con muy pocas variaciones durante los últimos cinco años, sin embargo los registros y procedimientos de contabilidad de la empresa, que hasta hace poco se consideraban suficientes, en la actualidad ya no satisfacen los requisitos necesarios, para mantener a la Dirección perfectamente informada, por lo que se

pidió a la Gerencia de Administración el estudio de un sistema de información más efectivo que demuestre un mayor control en las operaciones que permitirá a la Gerencia seguir con los planes de calidad y precio de los productos que vende.

A continuación se muestran los presupuestos modificados y los informes por áreas de responsabilidad que surgieron del estudio mencionado anteriormente.

Obsérvese que los informes únicamente muestran la secuencia - que se sigue tomando como referencia un departamento productivo, para de ahí mostrar éste en el de la Gerencia de Producción y por último reflejarlo en el resumen comparativo de cargos y gastos del ejercicio.

CIA. QUIMICA MEXICANA, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DE 1976

(Miles de Pesos)

	\$	%
Ventas	\$ 75,266	100.0
Otros Ingresos	<u>160</u>	<u>0.2</u>
Total de Ventas y otros Ingresos	<u>\$ 75,426</u>	<u>100.2</u>
Costo de Ventas	\$ 48,913	65.0
Otros Costos de Producción	217	0.3
Gastos del Lab. de Investigación Nuevos Productos.	2,492	3.3
Gastos del Lab. de Control de Calidad	1,325	1.7
Gastos de Administración	3,057	4.1
Gastos de Venta	3,594	4.8
Otros Gastos	<u>445</u>	<u>0.6</u>
Total de Costos y Gastos	<u>\$ 60,043</u>	<u>79.8</u>
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos y Reparto de Utilidades a Empleados.	\$ 15,383	20.4
Impuesto sobre la Renta (42%)	6,461	8.6
Reparto de Utilidades a Empleados (8%)	<u>1,231</u>	<u>1.6</u>
Utilidad (Pérdida) después de Impuesto y Reparto de Utilidades a Empleados	<u>\$ 7,691</u>	<u>10.2</u>

CIA. QUIMICA MEXICANA, S.A.

PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976

	<u>60-01</u> <u>REGION</u> <u>I</u>	<u>60-02</u> <u>REGION</u> <u>II</u>	<u>60-03</u> <u>REGION</u> <u>III</u>	<u>AREA 60</u> <u>TOTAL</u>
UNIDADES	526	696	659	1,881
PRODUCTO "A"	IMPORTE 10,537	13,924	13,172	37,633
UNIDADES	439	351	464	1,254
PRODUCTO "B"	IMPORTE 6,586	5,268	6,962	18,816
UNIDADES	403	439	265	1,107
PRODUCTO "C"	IMPORTE 6,843	7,462	4,512	18,817
TOTALES	<u>23,966</u>	<u>26,654</u>	<u>24,646</u>	<u>75,266</u>

Cédula III

CIA. QUIMICA MEXICANA, S.A.
**PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS DEL 1° DE ENERO AL
 31 DE DICIEMBRE DE 1976**

(Miles de Pesos)

		<u>Area 40</u>
Inventario Inicial de Materias Primas		\$ 20,159
Compras		<u>36,180</u>
Suma		\$ 56,339
Inventario final de materias primas		<u>24,988</u>
Materia prima utilizada		\$ 31,351
Mano de Obra Directa		3,464
Costos Indirectos:		
<u>Controlables: Area 40</u>		
010- Otros Costos de Empleados	\$ 629	
020- Gastos de Viaje y Representación	375	
030- Transportes Urbanos	156	
040- Accesorios de Operación	1,231	
050- Productos Químicos	1,166	
060- Útiles y Materiales	1,728	
070- Mantenimiento	1,457	
100- Honorarios	505	
120- Cuotas y Suscripciones	64	
130- Papelería y Gastos de Oficina	268	
140- Impuestos Varios	549	
200- Otros Cargos	<u>214</u>	
	\$ 8,342	
<u>No Controlables:</u>		
300- Sueldos y Salarios Indirectos	\$ 3,682	
310- Impuestos Varios	451	
320- Gratificaciones	890	
400- Depreciaciones	1,215	
500- Seguros y Fianzas	460	
700- Otros Cargos	<u>197</u>	
	6,895	\$ 15,237
Inventario Inicial de Producción en Proceso		<u>\$ 16,241</u>
SUMA		<u><u>\$ 66,293</u></u>

Cédula III

De la vuelta	\$ 66,293
Inventario final de Producción en Proceso	<u>17,256</u>
Costo de Producción	\$ 49,037
Inventario Inicial de Producción Terminada	3,665
Inventario Final de Producción Terminada	<u>3,789</u>
Costo de Ventas	<u>\$ 48,222</u>

Cédula IV

CIA. QUIMICA MEXICANA, S.A.

PRESUPUESTO DE CARGOS INDIRECTOS POR DEPARTAMENTOS DEL 1° DE ENERO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976

(Miles de Pesos)

	40-01	40-02	40-03	AREA 40
	<u>PRODUCCION</u>	<u>MANTENIMIENTO</u>	<u>ALMACENES</u>	<u>TOTAL</u>
CONTROLABLES:				
010- OTROS COSTOS DE EMPLEADOS	\$ 409	\$ 126	\$ 94	\$ 629
020- GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION	244	75	56	375
030- TRANSPORTES URBANOS	101	31	24	156
040- ACCESORIOS DE OPERACION	800	246	185	1,231
050- PRODUCTOS QUIMICOS	758	233	175	1,166
060- UTILES Y MATERIALES	1,123	346	259	1,728
070- MANTENIMIENTO	947	291	219	1,457
100- HONORARIOS	328	101	76	505
120- CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	42	13	9	64
130- PAPELERIA Y GASTOS DE OFICINA	174	54	40	268
140- IMPUESTOS VARIOS	357	110	82	549
200- OTROS CARGOS	139	43	32	214
	<u>\$ 5,422</u>	<u>\$ 1,669</u>	<u>\$ 1,251</u>	<u>\$ 8,342</u>
NO CONTROLABLES:				
300- SUELDOS Y SALARIOS INDIRECTOS	\$ 2,392	\$ 736	\$ 553	\$ 3,682
310- IMPUESTOS VARIOS	293	90	68	451
320- GRATIFICACIONES	579	178	133	890
400- DEPRECIACIONES	790	243	182	1,215
500- SEGUROS Y FIANZAS	299	92	69	460
700- OTROS CARGOS	128	39	30	197
	<u>\$ 4,482</u>	<u>\$ 1,378</u>	<u>\$ 1,035</u>	<u>\$ 6,895</u>
TOTALES	<u>\$ 9,904</u>	<u>\$ 3,047</u>	<u>\$ 2,286</u>	<u>\$ 15,237</u>
MANO DE OBRA DIRECTA	<u>\$ 3,464</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 3,464</u>

CEDULA VCIA. QUIMICA MEXICANA, S.A.

PRESUPUESTOS DE GASTOS DEL LAB. DE INV. NUEVOS PRODS. GASTOS DEL LAB. DE CONTROL DE CALIDAD, GASTOS DE ADMINISTRACION Y GASTOS DE VENTA DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976.

(Miles de Pesos)

	AREA 20 LAB. DE INV. NUEVOS PRODS.	AREA 30 LAB. CONTROL DE CALIDAD	AREA 10 AREA 50 ADMIN	AREA 60 VENTAS
<u>Gastos Controlables:</u>				
010-Otros Costos de Empleados	\$ 102	\$ 54	\$ 125	\$ 147
020-Gastos de Viaje y Representación	61	33	209	246
030-Transportes Urbanos	26	14	32	37
040-Accesorios de Operación	201	107	-	-
050-Productos Químicos	191	101	-	-
060-Utiles y Materiales	282	150	-	-
070-Mantenimiento	239	127	294	344
100-Honorarios	82	43	212	250
120-Cuotas y Suscripciones	11	6	13	16
130-Papelería y Gastos de Oficina	44	23	288	338
140-Impuestos Varios	90	48	110	130
170-Comisiones	-	-	-	407
200-Otros Gastos	35	19	43	51
	<u>\$ 1,364</u>	<u>\$ 725</u>	<u>\$ 1,326</u>	<u>\$ 1,966</u>
<u>Gastos Nos Controlables:</u>				
300-Sueldos y Salarios	\$ 602	\$ 320	\$ 740	\$ 869
310-Impuestos Varios	73	39	90	106
320-Gratificaciones	146	77	179	210
400-Depreciaciones	199	106	244	287
500-Seguros y Fianzas	76	40	92	109
600-Rentas	-	-	346	-
700-Otros Gastos	32	18	40	47
	<u>\$ 1,128</u>	<u>\$ 600</u>	<u>\$ 1,731</u>	<u>\$ 1,628</u>
TOTAL DE GASTOS	<u>\$ 2,492</u>	<u>\$ 1,325</u>	<u>\$ 3,057</u>	<u>\$ 3,594</u>

CEDULA IV

CIA. QUIMICA MEXICANA, S.A.
PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. DE 1976
(Miles de Pesos)

Area 50Gastos Controlables:

Intereses por préstamos	\$ 117
Comisiones Bancarias	25
Intereses Bancarios	92
Cargos Bancarios	33
(Utilidad) Pérdida en venta de Activo Fijo	121
Otros Gastos	29
	<u>\$ 417</u>

Gastos no Controlables:

Otros Gastos	\$ 28
	<u>28</u>
Total de Gastos	<u>\$ 445</u>
	<u>=====</u>

Cédula VIICIA. QUIMICA MEXICANA, S.A.ESTADO COMPARATIVO DE CARGOS INDIRECTOS POR EL EJERCICIO DE 1976

(MILES DE PESOS)

40-01-DEPARTAMENTO DE PRODUCCION
RESPONSABLE-ING. J. LOPEZ

	<u>REAL PRESUPUESTADO</u>		<u>DIFERENCIAS</u>	
			<u>DE MAS</u>	<u>DE MENOS</u>
<u>Controlables:</u>				
010-Otros Costos de Empleados	\$ 397	\$ 409		\$ 12
020-Gastos de Viaje y Represent.	263	244	\$ 19	
030-Transportes Urbanos	96	101		5
040-Accesorios de Operación	763	800		37
050-Productos Químicos	802	758	44	
060-Utiles y Materiales	1,163	1,123	40	
070-Mantenimiento	1,111	947	(1)	164
100-Honorarios	293	328		35
120-Cuotas y Suscripciones	38	42		4
130-Papelería y Gastos de Oficina	157	174		17
140-Impuestos Varios	381	357	24	
200-Otros Cargos	167	139	28	
	<u>\$ 5,631</u>	<u>\$ 5,422</u>	<u>\$ 319</u>	<u>\$ 110</u>
<u>No Controlables:</u>				
300-Sueldos y Salarios Indirectos	\$ 2,486	2,393	\$(2)	93
310-Impuestos Varios	304	293	(2)	11
320-Gratificaciones	601	579	(2)	22
400-Depreciaciones	1,034	790	(3)	244
500-Seguros y Fianzas	286	299		\$ 13
700-Otros Gastos	135	128	7	
	<u>\$ 4,846</u>	<u>\$ 4,482</u>	<u>\$ 377</u>	<u>\$ 13</u>
TOTALES	<u>\$10,477</u>	<u>\$ 9,904</u>	<u>\$ 696</u>	<u>\$ 123</u>
<u>Mano de Obra Directa</u>	<u>\$ 3,599</u>	<u>\$ 3,464</u>	<u>\$(2)</u>	<u>135</u>

Cédula VIIICIA. QUIMICA MEXICANA, S.A.ANALISIS DE VARIACIONES DE CARGOS INDIRECTOS POR EL EJERCICIO DE 1976

(MILES DE PESOS)

40-01-Departamento de Producción
Responsable - Ing. J.López

- (1) 070-Mantenimiento.- Se determinó una variación desfavorable de \$ 164, que correspondió a un aumento por varias descomposturas de nuestra máquina X-177 que provoca nuestro producto "A"; según nuestros técnicos, a fin de evitar demoras en la elaboración de nuestro producto, se llegó a la conclusión de que era preferible cambiar este equipo, lo que se hizo de acuerdo al estudio presentado el 25 de Julio de este año.
- (2) 300-Sueldos y Salarios Indirectos.
310-Impuestos Varios.
320-Gratificaciones.
Mano de Obra Directa.
- La suma de estas variaciones es de \$ 261 desfavorables, que se debieron a un incremento en salario mínimo del 16% aproximadamente. El aumento presupuestado era del 12%.
- (3) 400-Depreciaciones.- Variación desfavorable de \$ 244 - que corresponde al cambio de equipo mencionado en el punto (1).

Preparó:

Revisó:

Autorizó:

Cédula IXCIA. QUIMICA MEXICANA, S.A.ESTADO COMPARATIVO DE CARGOS INDIRECTOS POR EL EJERCICIO DE 1976.

(Miles de Pesos)

40-Gerencia de Producción
Responsable: Ing. V.Ocaranza

	REAL	PRESUPUESTADO	DIFERENCIAS	
			DE MAS	DE MENOS
<u>Controlables:</u>				
40-01-Departamento de Producción	\$ 5,631	\$ 5,422	\$(1) 209	
40-02-Departamento de Mantenimiento	1,578	1,669		\$ 91
40-03-Departamento de Almacenes	1,192	1,251		59
	<u>\$ 8,401</u>	<u>\$ 8,342</u>	<u>\$ 209</u>	<u>\$ 150</u>
<u>No Controlables:</u>				
40-01-Departamento de Producción	\$ 4,846	\$ 4,482	\$(1) 364	
40-02-Departamento de Mantenimiento	1,420	1,378		42
40-03-Departamento de Almacenes	1,067	1,035		32
	<u>\$ 7,333</u>	<u>\$ 6,895</u>	<u>\$ 438</u>	<u>\$ -</u>
TOTALES	<u>\$15,734</u>	<u>\$ 15,237</u>	<u>647</u>	<u>\$ 150</u>
<u>Mano de Obra Directa</u>	<u>\$ 3,599</u>	<u>\$ 3,464</u>	<u>\$(1) 135</u>	<u>\$ -</u>

40-01-Departamento de Producción

Notas:

- (1) Ver análisis de variaciones de cargos indirectos del Departamento 40-01-Producción.

Preparó:

Revisó:

Autorizó:

Cédula XCIA. QUIMICA MEXICANA, S.A.RESUMEN COMPARATIVO DE CARGOS Y GASTOS POR EL EJERCICIO DE 1976

(Miles de Pesos)

	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIAS	
			DE MAS	DE MENOS
<u>Controlables:</u>				
10-Gerencia General	\$ 798	\$ 398	\$ 17	
20-Lab.de Invest.de Nuevos Prods.	1,420	1,364	56	
30-Lab.de Control de Calidad	713	725		\$ 12
40-Gerencia de Producción	8,401	8,342	59	
50-Gerencia de Administración	952	928	24	
60-Gerencia de Ventas	1,897	1,966		69
	<u>\$ 13,798</u>	<u>\$ 13,723</u>	<u>\$ 156</u>	<u>\$ 81</u>
<u>No Controlables:</u>				
10-Gerencia General	\$ 523	\$ 519	\$ 4	\$
20-Lab.de Invest.de Nvos.Prods.	1,187	1,128	59	
30-Lab.de Control de Calidad	641	600	41	
40-Gerencia de Producción	7,333	6,895	(1) 438	
50-Gerencia de Administración	1,326	1,212	114	
60-Gerencia de Ventas	1,729	1,628	101	
	<u>\$ 12,739</u>	<u>\$ 11,982</u>	<u>\$ 757</u>	<u>\$ -</u>
TOTAL	<u>\$ 26,537</u>	<u>\$ 25,705</u>	<u>\$ 913</u>	<u>\$ 81</u>
<u>Mano de Obra Directa</u>				
40-Gerencia de Producción	<u>\$ 3,599</u>	<u>\$ 3,464</u>	<u>\$ 135</u>	<u>\$ -</u>

Nota:

(1) Ver análisis de variaciones en la cédula del Departamento de Producción.

Preparó:

Revisó:

Autorizó:

Cédula XICIA. QUIMICA MEXICANA, S.A.ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS COMPARATIVO POR EL EJERCICIO DE 1976

(Miles de Pesos)

	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIAS	
			DE MAS	DE MENOS
Compras de Materia Prima	\$ 37,358	\$ 36,180	\$ 1,178	
Diferencia entre el Inventario Inicial y Final de Materia Prima	(5,126)	(4,829)		\$ 297
Materia Prima utilizada	\$ 32,232	\$ 31,351	\$ 1,178	\$ 297
Mano de Obra Directa	3,599	3,464	135	
Cargos Indirectos				
Controlables	8,401	8,342	59	
No Controlables	7,333	6,895	438	
Diferencia entre el Inventario Inicial y Final de Producción en Proceso	(1,727)	(1,015)		712
Costo de Producción	\$ 49,838	\$ 49,037	\$ 1,810	\$ 1,009
Diferencia entre el Inventario Inicial y Final de Producción terminada	(225)	(124)		101
Costo de Ventas	<u>\$ 49,613</u>	<u>\$ 48,913</u>	<u>\$ 1,810</u>	<u>\$ 1,110</u>

Preparó:Revisó:Autorizó:

Cédula XIICIA. QUIMICA MEXICANA, S.A.ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR EL EJERCICIO DE 1976

(Miles de Pesos)

	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIAS	
			DESFAVORABLE	FAVORABLE
Ventas	\$ 76,327	\$ 75,266		\$ 1,061
Otros Ingresos	156	160	\$ 4	
Total de Ventas y Otros Ingresos	\$ 76,483	\$ 75,426	4	\$ 1,061
Costo de Ventas	\$ 49,613	\$ 48,913	\$ 700	
Otros Costos de Producción	153	217		64
Gastos del Lab.de Invest.de Nuevos Prods.	2,607	2,492	115	
Gastos del Lab. de Control de Calidad	1,354	1,325	29	
Gastos de Administración	3,216	3,057	159	
Gastos de Venta	3,626	3,594	32	
Otros Gastos	425	445		20
Total de Costos y Gastos	\$ 60,994	\$ 60,043	\$ 1,035	\$ 84
Utilidad (Pérdida) antes de Impuestos y Reparto de Utilidades a Empleados	15,489	15,383	1,039	1,145
Impuesto sobre la Renta (42%)	6,505	6,461	44	
Reparto de Utilidades a Empleados (8%)	1,239	1,231	8	
Utilidad (Pérdida) después de Impuestos y Reparto de Utilidades a Empleados	\$ 7,745	\$ 7,691	\$ 1,091	\$ 1,145

PREPARO:REVISO:AUTORIZO:

C A P I T U L O VICONCLUSIONES

Como conclusión del trabajo anterior queremos enfatizar - la importancia de este tipo de controles en la Empresa moder - na, la que por su creciente complejidad necesita asentar su ad - ministración sobre bases científicas manejadas por profesiona - les en la materia. Ya no es como antaño, cuando un solo hom - bre manejaba la empresa de tipo familiar y podía en todo momen - to tomar las decisiones más adecuadas, desde luego que estas - negociaciones eran sumamente pequeñas lo que permitía lo ante - rior, pero en la actualidad sería muy temerario y peligroso ad - ministrar de esta forma, pues seguramente fracasaríamos en el intento.

En los siguientes puntos resumiremos las conclusiones a - que hemos llegado en la elaboración de este estudio:

- 1) El control interno es la herramienta de la que se sirve la administración con el objeto de proporcionar mejores rendi - mientos y mayores beneficios a la empresa. Si se posee un adecuado sistema de control, este debe descubrir las fallas, indicar donde se producen, quién es el responsable y que me - dida es necesaria tomar para corregirlas.
- 2) La Contabilidad administrativa tiene por finalidad princi - pal el control de las operaciones de la empresa comunicando

la información, motivando a la organización y evaluando los resultados.

- 3) La contabilidad por áreas de responsabilidad controla las - operaciones de la negociación clasificándolas e identificán dolas con las personas y departamentos responsables.
- 4) Los presupuestos hacen posible prever las operaciones y - los resultados de una empresa en cierto período de tiempo.
- 5) El sistema de información contable y los presupuestos, debe rán estar diseñados para registrar las operaciones por - - áreas de responsabilidad, lo que nos permitirá comparar las cifras reales con las estimadas.
- 6) Las variaciones surgidas de esta comparación deberán ser ex plicadas siguiendo la administración por excepciones.
- 7) La información de control para la gerencia y departamentos involucrados se determina por los puntos anteriores y sirve de base para la actuación de la gerencia en la toma de deci siones.
- 8) De las Relaciones Humanas depende en última instancia el - éxito o fracaso de cualquier sistema, si las relaciones Je- fe-Epleado son satisfactorias y existe la confianza neces a.

ría entre ambos y con el sistema, podemos decir que hemos -
logrado un adelanto considerable que se reflejará en los be-
neficios tanto económicos como subjetivos que lograrán la -
empresa y su personal.

Con el punto anterior llegamos al final de este traba-
jo que si bien no fué elaborado en forma exhaustiva, si se pue-
de considerar como una base para futuros trabajos, mejor elabo-
rados, más amplios, con una capacidad mayor de criterio y con
una técnica más depurada que nos permitirá aprender más y me-
jor de ésta herramienta del control interno.

BIBLIOGRAFIA

CONTROL INTERNO.- Los elementos de un sistema coordinado y su importancia para la administración y para el Contador Público independiente.

Informe especial elaborada por el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 1968.

CONTABILIDAD DE COSTOS (Segundo Curso)

C.P. Ernesto Reyes Pérez
Editorial Limusa-Wiley, S.A. 1968.

LA CONTABILIDAD DE COSTOS EN LA DIRECCION DE EMPRESAS.

Charles T. Horngren, PH. D., C.P.A.
Uteha. 1969.

LA CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESA.

Robert T. Anthony, D.C.S.
Uteha. 1964.

CONTRALORIA PRACTICA

David R. Anderson, C.P.A.
Leo A. Schmidt, C.P.A.
Uteha - 1965.

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Seminario 1966 de la National Association of Accountants
Capítulo de México, A.C.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 1967

EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS DEFICIENCIAS EN LAS EMPRESAS.

C.P. Roberto Macías Pineda
Editorial Cultura, T.G., S.A. 1965.

EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS
W. Rautenstrauch y R. Villers.
Fondo de Cultura Económica. 1969.

MANUAL DE RELACIONES HUMANAS
Alfredo Puigvert Calderón de la Barca.
Aguilar. 1972.

CONTABILIDAD (Primer Curso)
C.P. Marcos Sastrías Freudenberg
Editorial Esfinge, S.A. 1965.

ADMINISTRACION INTEGRAL
Francisco Javier Laris Casillas
Ediciones Oasis. 1975.