



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTTLAN

“LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD APLICADA A
UNA EMPRESA DE PROYECTO DE VÍAS TERRESTRES”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA
P R E S E N T A :
BEATRIZ ESCASENA GARCÍA

ASESOR: C.F. PEDRO ACEVEDO ROMERO

CUAUTTLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

85
24.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KILLER TORRES
 DIRECTOR DE LA F.E.S. CUAUTITLAN
 P. R. E. S. E. N. T. E.

ATN: Ing. Rafael Rodríguez Coballos
 Jefe del Departamento de Exámenes Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 24 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle usted que revisamos la TESIS:

La Contabilidad por Activos y Pasivos en el Ejercicio de la Contabilidad
del Departamento de Exámenes Profesionales

que presenta la presento: Esmeralda Esperanza García
 con número de cuenta: 200900007 para obtener el TITULO de:
Contador en Contabilidad

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

H. T. E. N. T. A. M. E. N. T. E.
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlan localid. 200. de Mayo, a 06 de Septiembre de 1997

PRESIDENTE	C. Ing. Jorge López Narin	_____
VOCAL	C. Ing. Pedro Acosta Romero	_____
SECRETARIO	C. Ing. Alejandro Amador Zavala	_____
PRIMER SUPLENTE	C. Ing. Irma del Consuelo Ortiz R.	_____
SEGUNDO SUPLENTE	C. Ing. Rolando Sánchez Salazar	_____

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por darme la vida, por haberme permitido concluir mi carrera y por poseer lo más preciado, que son mis padres

A MIS PADRES, con respeto y admiración, porque gracias a ellos, a sus consejos, desvelos y a su apoyo incondicional, han hecho de mí alguien de provecho y han logrado que cumpla hasta ahora con la mayor de mis metas. La realización de esta tesis

Gracias por quererme como lo hacen y estar conmigo cuando los necesito

A MIS HERMANOS, por haberme apoyado y ayudado en los momentos que más los necesite

A MI ASESOR, porque además de ser un profesor capaz de poder brindar sus conocimientos a sus alumnos, es una persona a la cual admiro, por darme esa confianza de poder acercarme, y motivarme para la conclusión de esta tesis

A MI JURADO, por haber invertido tiempo en la revisión y participación de esta tesis

A MI UNIVERSIDAD, por haberme dado la oportunidad de pertenecer a ella y a través de esta, obtener los conocimientos necesarios para desarrollarme como profesionista

INDICE

Pág.

INTRODUCCION

1

CAPITULO 1

ASPECTOS HISTORICOS

1.1 Antecedentes	4
1.2 Contabilidad general	9
1.3 Contabilidad financiera	13
1.4 Contabilidad administrativa	15
1.5 Historia de las vias terrestres	19

CAPITULO 2

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

2.1 Concepto de contabilidad por áreas de responsabilidad	22
2.2 Objetivos de contabilidad por áreas de responsabilidad	24
2.3 Características de contabilidad por áreas de responsabilidad	25
2.4 Ventajas de contabilidad por áreas de responsabilidad	26
2.5 Autoridad y responsabilidad	28

CAPITULO 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

3.1 Sistemas de organización	31
3.2 Clasificación de una estructura organizacional	38
3.3 Función de una organización por áreas de responsabilidad	41
3.4 Organigrama por áreas de responsabilidad	44
3.5 Catálogo de cuentas	46

CAPITULO 4

PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

4.1 Concepto y clasificación del presupuesto	49
4.2 Características de los presupuestos por áreas de responsabilidad	56
4.3 Finalidad de los presupuestos por áreas de responsabilidad	57
4.4 Elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad	59

CAPITULO 5

INFORMES DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD

5.1 Concepto de informes por áreas de responsabilidad	63
5.2 Contenido de los informes por áreas de responsabilidad	64
5.3 Elementos de un sistema eficaz de información	67
5.4 Importancia de los informes de áreas de responsabilidad	70

CAPTULO 6

CASO PRACTICO

6.1 Generalidades de la empresa	72
6.2 Organigrama por areas de responsabilidad	76
6.3 Catálogo de cuentas por areas de responsabilidad	89
6.4 Informes que genera la contabilidad por areas de responsabilidad	92
6.5 Analisis de resultados	116

CONCLUSIONES	118
---------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	121
---------------------	------------

INTRODUCCION

El mundo de los negocios, cada vez mas complejo, exige más profesionalismo en la administración de las empresas, si 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

El estudio de la contabilidad puede ser especialmente fructuoso, porque nos ayuda a ver a través de los ojos de quienes son objeto de la medición contable en su actuación y quienes frecuentemente dependen un alto grado del dato contable para guiarse en la toma de decisiones. No hay escape a la unión entre contabilidad y administración, así el estudio de contabilidad administrativa le ayudará independientemente de si llega a ser administrador o contador, o de si trabajara en el comercio, manufactura, cuidado de la salud, administración pública u otra actividad.

Muchos ejecutivos de producción, mercadeo y gobierno, son vigorosos administradores cuando tienen una sólida comprensión de la contabilidad. Sin embargo su función y su recompensa están frecuentemente determinadas por la manera como las medidas contables son hechas de tal forma que ellos tienen un interés natural en ganar conocimientos sobre contabilidad

Los negocios que giran alrededor de una sola persona sólo pueden tener resultados razonablemente positivos, mientras que las actividades que deban controlarse no sean numerosas. Conforme las empresas crecen, se hace necesario delegar funciones y responsabilidades, de tal suerte que el control de operaciones se efectúe a través de un orden perfectamente establecido, y no sujeto exclusivamente al libre albedrío de un ser humano.

En toda organización, siempre se puede mejorar o ajustar determinados departamentos para lograr los objetivos fijados por la administración. Es por ello que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad funciona en forma tal, que conviene a los funcionarios de que es necesario proteger e impulsar la capacidad económica de la empresa para su propio beneficio, además de establecer bases sólidas que permite formular información adecuada para la toma de decisiones de los directivos, constituyendo un excelente medio de comunicación ascendente y descendente.

En el primer capítulo se presentan Aspectos Históricos de la Contabilidad, siendo el primer punto a tratar antecedentes de la misma y posteriormente conceptos de Contabilidad General, Contabilidad Financiera y Contabilidad Administrativa.

En el segundo capítulo trata generalidades de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, dando el concepto de la misma, así como sus objetivos, destacando sus características y ventajas, y haciendo mención por último a la autoridad y responsabilidad.

En el tercer capítulo se hace alusión a la Estructura Organizacional por Areas de Responsabilidad, señalando sistemas de organización, así como su clasificación, acentuando la importancia de la función de una organización por áreas de responsabilidad. Se hace referencia al aspecto contable en la organización, considerando elementos tales como el organigrama y catálogo de cuentas.

En el cuarto capítulo se hace hincapié sobre los presupuestos por áreas de responsabilidad. Primeramente se da el concepto y clasificación del presupuesto, en seguida se hace mención de las características, así como de la finalidad de los mismos, y por último se hacen algunas consideraciones para la elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad.

En el quinto capítulo trata sobre los informes de las áreas de responsabilidad, tocando como puntos principales el concepto de informes, contenido, elementos de un sistema eficaz de información, y como último punto sobresalir la importancia de los informes de áreas de responsabilidad.

En el sexto capítulo se presenta el caso práctico, en el cual se pone énfasis especial en la exposición del organigrama por áreas de responsabilidad, catálogo de cuentas, elaboración de los presupuestos y los informes que genera.

CAPITULO 1

ASPECTOS HISTORICOS

1.1 Antecedentes

La técnica de la contabilidad es tan antigua como la necesidad que tiene una persona de disponer información para cuantificar los beneficios obtenidos de la realización de actividades comerciales.

En tiempos primitivos, se plasmaban los datos de las actividades económicas en cuevas, piedras o árboles, ya sea, con marcas o dibujos que podrían representar el trueque de pieles y otros efectos.

El documento más antiguo al respecto, pertenece a la cultura sumeria, registro de una partida de Ingresos y Egresos.

Con el tiempo se van perfeccionando y desarrollando varios sistemas de operaciones comerciales. Los babilonios, fenicios y egipcios, que desarrollaban en gran parte el comercio marítimo llevaban cuenta de sus actividades económicas, los griegos usaban una especie de abacos que tenían unas piedras redondas, en blanco y negro representando los números, estos colores representaban los derechos y obligaciones que tenían de una operación comercial. Los romanos estaban obligados por ley como súbditos de su imperio a mantener registros de sus operaciones comerciales. Los jefes de familia y comerciantes tenían que describir día a día en una forma personal sus ingresos, gastos que primero anotaban en forma de borrador y

luego transcribían en forma cuidadosa a un registro que era el que conservaban, mismo que realizaban mensualmente. En él se asentaba el nombre de la persona, la operación y su monto llevando así sus operaciones resumidas y codificadas.

Los comerciantes romanos tenían por ende, obligación de llevar Contabilidad y gracias a esta, los libros de registro contable tuvieron Fe Pública para efectos fiscales y actos comerciales.

El Imperio se transformaba y la Iglesia Católica conserva la misma técnica comercial, más tarde cuando los árabes invaden parte de Europa, con la que antes comerciaban, continúan con la práctica de la Contabilidad hasta el siglo VIII con las invasiones normandas, de quien surge una ordenanza de Carlos Magno que estipulaba el levantamiento de un inventario anual de las propiedades del Imperio de un libro, cuyo objeto era el registro de los bienes patrimoniales no monetarios.

En Venecia, Génova y Florencia se desarrolla lo que se conoce como Contabilidad por Partida Doble como consecuencia del tiempo y la necesidad de una estructura económica mejor.

En 1494 el Fray Luca Pacioli fue quien dio los fundamentos de la Contabilidad, debido a que en Venecia publicó un estudio sobre las matemáticas en

su obra "SUMMA", el cual era un texto en donde hacia referencia en uno de sus puntos a la contabilidad, en dicho estudios se establece la Contabilidad con libros, o sea, la teneduría de libros: Inventario, Borrador, Diario y Mayor con reglas para cada uno de ellos.

En el siglo XVIII se le concede validez oficial a la profesión contable. Fue hasta el siglo XIX cuando comenzaron las instituciones educativas a impartir cursos contables.

En Estados Unidos surge la Comisión de Comercio Interestatal que fijó reglas para uniformar prácticas de la Contaduría y es en 1896 en que se le da reconocimiento oficial a la profesión

La enseñanza académica se racionaliza siendo más accesible, existe una elevada ética profesional, surgen los costos de producción, aparece el diario mayor único, el sistema centralizador, la mecanización contable y la electrónica contable

En México se difunde formalmente hasta 1905, al incluirse en los planes de estudio de la Escuela Superior de Comercio y Administración, posteriormente esta profesión cobra un mayor auge y se imparte en otras Instituciones de reconocido prestigio como: la Universidad Nacional Autónoma de México y otras Instituciones privadas.

La Revolución Industrial se caracterizó, entre otras muchas cosas, por la maquinización de los procesos productivos y por nuevos métodos aplicables a éstos; la producción en gran escala, el incremento en el comercio internacional, el crédito y la banca, la formación de sociedades y corporaciones mercantiles. Con ello se requirió mayor eficacia en los sistemas de información contable, para responder a esa exigencia, se introdujo la división del trabajo en el proceso contable mediante una serie de procedimientos para el caso, se desarrolló la contabilidad de costos y también se avanzó en la teoría de la contabilidad.

Posteriormente se tuvo la necesidad de elaborar un sistema de información orientado no a evaluar funciones, sino a informar sobre la actuación de las diferentes áreas o unidades de la organización, al frente de las cuales está un responsable sobre los gastos e ingresos que ahí se incurran, de tal manera que los superiores estén informados sobre los resultados de su gestión y puedan aplicar las medidas que consideren convenientes. Con lo cual surge la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Su concepto se inició en Alemania industrial de 1939, en las fábricas y talleres, pasando luego a los Estados Unidos en 1946 y años después nuestro país utilizó este sistema.

La mayor asociación de contadores administrativos en los Estados Unidos es la Asociación Nacional de Contadores (NAA). El surgimiento del campo de la

contabilidad administrativa, guó a la NAA en 1972 a establecer el Instituto de Contabilidad Administrativa. El instituto administrativo es un programa dirigido a la Certificación en Contabilidad Administrativa (CMA). Los objetivos de programa son:

1 - Establecer la contabilidad administrativa como una profesión reconocida, identificando el papel de contador administrativo, y el cuerpo subordinado de conocimiento, y trazado en un curso de estudio por el cual tal conocimiento puede ser adquirido.

2 - Fomentar altos estándares educacionales en el campo de la contabilidad administrativa.

3 - Establecer una medida objetiva del conocimiento de un individuo y de su competencia en el campo de la contabilidad administrativa.

La Contaduría ha evolucionado de las incisiones, los guijarros y el ábaco, a los más complicados equipos electrónicos. De la partida simple a los más complejos informes financieros. Del registro de operaciones y su rudimentaria revisión, a un proceso integral que involucra la sistematización, la valuación, el procesamiento, la evaluación y la información de eventos financieros.

1.2 Contabilidad general

Es indudable que el concepto de Contabilidad, como técnica de información, ha logrado gran importancia. Eliminando así la miopía de verla únicamente como registro de hechos históricos. Así hemos llegado a colocarla en el sitio que le corresponde: herramienta de información por excelencia que facilita el proceso administrativo, como de la toma de decisiones internas y externas por parte de los diferentes usuarios.

Definiciones de Contabilidad

Sistema formal que sirve para identificar, evaluar y comunicar la información financiera relacionada con una entidad económica particular a un grupo en particular. Se subdivide en auditoría, contabilidad financiera, contabilidad administrativa y contabilidad de impuestos.¹

La Contabilidad es una disciplina que tiene por objeto registrar las transacciones de carácter financiero, efectuadas por una entidad y, con base en dicho registro, suministrar información financiera estructurada en forma tal que sea útil a los administradores de la entidad y a otros interesados en ella.²

¹ Ronald M. Copeland y Paul E. Dascher -Fundamentos de la Contabilidad Administrativa- Mexico, Limusa, 1979.

² Varkes Hatzacorsian Hovsepian -Fundamentos de Contabilidad- Mexico, FCASA, 1995.

En mi opinión, puedo decir que la Contabilidad

Es una disciplina, que apegada a las normas y procedimientos se encarga de generar información cuantitativa en términos monetarios de las operaciones económicas que realiza una entidad, con el fin de mostrar el carácter financiero de la misma para la toma de decisiones

Son transacciones financieras aquellas en que se involucran recursos financieros, entendiéndose por estos los recursos susceptibles de propiedad y comercio

Para el registro contable se utiliza como unidad de medida y valor a la moneda, porque es la forma más práctica para cuantificar los efectos de las transacciones financieras

El registro contable se emplea no solo en los negocios, sino también en asociaciones y sociedades civiles, agrupaciones de carácter cultural, científico o deportivo, sindicatos, gobiernos, etc

La Contabilidad es un medio, un instrumento para determinados propósitos administrar en mejor forma los recursos financieros de las empresas y guiar toda una gama de decisiones relacionadas con estas

En consecuencia, para que sea útil a estos propósitos, necesita de una serie de técnicas para que el registro sea eficiente; de un conjunto de criterios, reglas de valuación y presentación, así como de otros elementos debidamente estructurados, que constituyen la teoría o doctrina contable

Los directores y demás funcionarios de las empresas, los inversionistas y todas aquellas personas que de un modo u otro utilizan la información contable, deben estar debidamente compenetrados de los métodos, criterios y reglas que norman a la Contabilidad, con el fin de aprovechar eficazmente la información financiera que deriva de ella

En las empresas modernas no es factible mantener una administración apropiada sino se cuenta con la información financiera oportuna y de buena calidad, o no se dominan las bases sobre las que dicha información esta preparada

En cuanto a la función social de la Contabilidad, debe mencionarse que dicha disciplina se ha estructurado como un instrumento que contribuya a la eficiencia en el uso de los recursos, tanto de aquellos cuyo manejo esté encomendado a los particulares como los que son administrados por el Estado

Pero hay que insistir en que la Contabilidad no puede realizar este fin por sí misma, por lo que su función social solo puede cumplirse si se emplea con ese sentido. Esta es una responsabilidad no solo de los contadores públicos que además de diseñar los sistemas de información, hacen uso de ellos dentro de las actividades propias de su profesión, sino también de los licenciados en administración, licenciados en relaciones industriales, economistas, políticos y toda suerte de personas, profesionales o no, que dentro de entidades privadas o públicas tengan encomendada la administración total o parcial de los recursos financiero

1.3 Contabilidad financiera

Un sistema contable es un medio formal de reunir datos para ayudar y coordinar las decisiones colectivas a la luz de los papeles y objetivos de una organización. El sistema contable es el principal sistema de información cuantitativo en casi cualquier organización. Un sistema contable efectivo proporciona información para tres claros fines y propósitos: (1) Información interna para la Administración, usada en la planeación y control de operaciones rutinarias, (2) Informe interno para la administración, usada en planeación estratégica, esto es, en la toma de decisiones especiales y en la formulación de políticas generales y planes de largo plazo, (3) Información externa para accionistas, gobierno y otras entidades externas.

Definición de Contabilidad Financiera

Contabilidad que se ocupa primordialmente de identificar y evaluar la información de acuerdo con principios de contabilidad, así como de reportar sus resultados a entidades externas. Los principales informes de la contabilidad financiera son el balance general, el estado de cambios en la situación financiera y el estado de resultados.¹

¹ Ronald M. Copeland y Paul F. Dascher. Fundamentos de la Contabilidad Administrativa. México, Limusa, 1979.

La contabilidad financiera apoyada en los principios de contabilidad generalmente aceptados sirve para registrar e informar, a través de los estados financieros tradicionales (el balance general y los estados de resultados y de costos de producción), a los accionistas y a los terceros que no administran en general, incluyendo proveedores, acreedores, bancos y al fisco, acerca del resultado económico de sus operaciones en cierto periodo y de su situación financiera a una fecha determinada coincidente con la terminación de ese periodo operativo ⁴

En mi opinión, considero que la Contabilidad Financiera

Es una rama de la Contabilidad, apoyada en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, que tiene por objeto facilitar la información generada por la misma a terceras personas relacionadas con la empresa para su toma de decisiones.

⁴ Francisco J. Laris Casillas *Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial* México, Mc Graw-Hill, 1985

1.4 Contabilidad administrativa

La contabilidad administrativa registra e informa a la dirección, sin atender forzosamente los principios de contabilidad generalmente aceptados, para que esta tome decisiones administrativas ⁵

Contabilidad que se ocupa de identificar, evaluar y comunicar información a la administración interna, para propósitos de planeación, procesamiento de información, control y toma de decisiones ⁶

En mi opinión, puedo decir que la Contabilidad Administrativa

Es una rama de la Contabilidad, que proporciona a la Administración información generada por la entidad con el fin de aprovechar al máximo sus recursos, mediante la aplicación de un eficiente proceso administrativo y toma de decisiones

El papel de la Contabilidad Administrativa en el control administrativo

La época actual se caracteriza por la complejidad en la administración de los recursos, que tanto a nivel macro como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración, efectividad a fin de optimizar los insumos

⁵ Francisco J. Laris Casillas. Estrategias para la planeación y el Control Empresarial. Mexico, Mc Graw-Hill, 1985

⁶ Ronald M. Copeland y Paul E. Dascher. Fundamentos de Contabilidad Administrativa. Mexico, Limusa, 1979

La presencia de la Contabilidad Administrativa se hace necesaria para un mejor control. Una vez que la operación ha sido concluida, se miden los resultados y se comparan con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia. El estándar establecido previamente surge al utilizar cualquiera de las siguientes herramientas: los costos estándar, los presupuestos, el establecimiento de centros de responsabilidad financiera.

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, esto permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que al ponerse de manifiesto alguna variación, se puedan realizar las acciones correctivas consideradas prudentes para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

La contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa emanan de un mismo sistema de información, destinado a facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios; sin embargo, dichas áreas tienen diferencias y similitudes que es necesario mencionar a continuación.

DIFERENCIAS

- ⇒ La Contabilidad Administrativa está organizada para producir información para usos internos de la administración. Mientras que para la Contabilidad Financiera la información es para interesados externos relacionados con la organización, tales como los accionistas, instituciones de crédito, entre otros.

- ⇒ La Contabilidad Administrativa está enfocada hacia el futuro a diferencia de la Contabilidad Financiera que genera información del pasado o hechos históricos de la organización.

- ⇒ La Contabilidad Administrativa no está regulada por los principios de la Contabilidad Generalmente Aceptados, situación que sí ocurre con la Contabilidad Financiera, porque la información que se genera para fines externos tiene que ser producida con los mismos principios o reglas, de tal forma que el usuario esté plenamente seguro de que en los estados financieros de las diversas empresas existe uniformidad en lo relativo a su presentación y, por lo tanto, puede haber comparabilidad.

- ⇒ La Contabilidad Financiera como sistema es necesario, lo que no ocurre con la Contabilidad Administrativa que es un sistema de información opcional.

⇒ La Contabilidad Administrativa no está dirigida a determinar la utilidad con mucha precisión, como la Contabilidad Financiera

⇒ La Contabilidad Administrativa hace hincapie en las áreas de la empresa como células o centros de información, como divisiones, líneas de producto, para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen, mas que de toda la empresa vista globalmente, tarea que tiene a su cargo la Contabilidad Financiera al informar sobre los eventos ocurridos en la empresa

SIMILITUDES

⇒ Ambas se apoyan en el mismo sistema contable de información las dos parten del mismo banco de datos, aunque cabe aclarar que cada una de ellas una vez que parten del banco común de datos, agrega algunos o modifica otros según las necesidades específicas que se quieran cubrir

⇒ Ambas exigen responsabilidad sobre la administración de los recursos que son puestos en manos de los administradores la Contabilidad Financiera verifica y realiza dicha labor a nivel global, mientras que la Contabilidad Administrativa lo hace por área o segmentos

1.5 Historia de las vías terrestres

La gran necesidad de caminos en muchos países ha requerido que se dé atención preferente al aspecto estructural de los mismos, a fin de lograr el mayor kilometraje en el menor tiempo, así como una mayor duración de la obra

Con la invención de la rueda, probablemente en Mesopotamia (Asia Menor), hace unos 5 000 años, se originó la necesidad de superficies de rodamiento que alojasen al incipiente tránsito (carretas de cuatro ruedas, que datan de 3 000 años A. C., fueron encontradas en la "Tumba de la Reina", en las ruinas de la Ciudad de Ur, en Mesopotamia)

En esa época, dos grandes pueblos -el Asirio y el Egipcio- iniciaron el desarrollo de sus caminos. Los indicios de los primeros caminos señalan la existencia de una ruta entre Asia y Egipto. Los cartagineses, se sabe, construyeron un sistema de caminos de piedra a lo largo de la costa sur del mediterráneo, 500 A. C.; el historiador griego Herodoto (484-425 A. C.) menciona que los caminos de piedra más antiguos fueron construidos por el rey Keops de Egipto, para proporcionar una superficie de rodamiento al transporte de las inmensas piedras destinadas a la erección de las pirámides

Con el advenimiento del Imperio Romano cabe aceptar la introducción de los primeros caminos construidos científicamente. Cabe citar la mundialmente famosa Vía Appia, cuya construcción fue iniciada por Appius Claudius en el año 312 A. C. La evidencia justifica el conceder el mérito a los romanos por iniciar el método científico de la construcción de caminos. Las culturas antiguas de América, entre ellas la de los Mayas, en el sur de México y norte de Centroamérica, la de los Toltecas, que se establecieron en la Meseta Central, en México, por el año 752, los Aztecas (que fundaron Tenochtitlan, hoy Ciudad de México, en 1325) y los Incas (1100 A. C.) en el Perú, dejaron huellas de una avanzada técnica en construcción de caminos, siendo notables los llamados "Caminos Blancos" de los Mayas. Estos últimos, formados con terraplenes de uno y dos metros de elevación, eran cubiertos con una superficie de piedra caliza, cuyos vestigios existen actualmente en Yucatán, Méx.

Los Incas, en el Perú, realizaron verdaderas obras de ingeniería, dada la accidentada topografía de su suelo, para construir caminos que, aunque no destinados al tránsito de vehículos, denotaban un movimiento importante. El Imperio Azteca en México, pudo extenderse desde la costa del Golfo de México hasta la zona costera del Pacífico, gracias a rutas trazadas por los indígenas. Las crónicas españolas de la época de la conquista (1521) mencionan que la capital azteca estaba situada en una isla al centro de un lago y que grandes calzadas la comunicaban con tierra firme.

Estas calzadas incluían puentes levadizos por la gran cantidad de barcas que cruzaban de un lado a otro.

Vías terrestres

Para los fines de esta tesis se entiende por "Vías terrestres" las carreteras, los ferrocarriles y las aeropistas, que constituyen los elementos básicos de la infraestructura de una red nacional de transportes. Dentro de la denominación deben caber tanto la más moderna autopista como el más modesto camino rural, y lo mismo la pista que de servicio a aviones de retroimpulso en un gran aeropuerto que la sencilla pista destinada al tráfico de pequeñas avionetas.

Las vías terrestres así definidas se construyen fundamentalmente de tierra y sobre tierra. Desde hace ya bastante tiempo, la técnica moderna ha reconocido la influencia que sobre una estructura de esta naturaleza tiene el terreno que le sirve de apoyo, entendiendo por tal no sólo al suelo o roca que exista en el lugar, pasivamente considerado, sino a todo un conjunto de condiciones que comprenden desde la constitución mineralógica, la estructuración del suelo, la cantidad y estado del agua contenida y su modo de fluir, hasta toda una agrupación de factores ajenos al concepto tradicional de suelo, pero que definen en el tiempo su comportamiento, tales como los factores climáticos, los económicos, los que se refieren al "uso de la tierra" en actividades que poco o nada tienen que ver con la tecnología de las vías terrestres.

CAPITULO 2

**CONTABILIDAD POR AREAS DE
RESPONSABILIDAD**

2.1 Concepto de contabilidad por áreas de responsabilidad

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, obtiene resultados acumulados y la identificación clara de las áreas involucradas e individuos responsables. Esta permite la reestructuración correcta de la organización, logrando así la reducción de costos y gastos incurridos en un cierto periodo

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad "es un tecnica de la Contabilidad Administrativa creada para controlar y reducir los costos y gastos mediante la estimulación de la productividad individual en los ambitos todos del negocio. Alcanza tales metas ejerciendo un control positivo sobre las personas; 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 habidos, ello, mientras esgrime una poderosa arma administrativa: la motivación humana, única capaz de conducir a la satisfacción en la participación individual".⁷

"Sistema de información orientado no a evaluar funciones, sino a informar sobre la actuación de las diferentes áreas o unidades de la organización, al frente de

⁷ Perea, Roman Francisco. *La Contabilidad por Areas de Responsabilidad*. Mexico, ECASA, 1994

las cuales está un responsable sobre los gastos e ingresos que ahí se incurran, de manera que los superiores estén informados sobre los resultados de la gestión y puedan aplicar las medidas que consideren convenientes”⁸

En base a lo anterior, puedo decir que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica que permite llevar acabo el control de los costos y gastos, a través de areas funcionales, asignando a estas responsables encargados de las erogaciones realizadas por cada area. Esto mediante la aplicacion de presupuestos, que sirven como instrumentos de comparacion entre los resultados obtenidos y los esperados, facilitando así, a las personas interesadas informacion útil y oportuna para la toma de decisiones.

⁸ Ramirez, Padilla David. Contabilidad Administrativa. Mexico, McGraw-Hill, 1990

2.2 Objetivos de contabilidad por áreas de responsabilidad

- **Identificar las áreas funcionales y asignar responsables a cada una de ellas.**
- **Facilitar la comunicacion entre jefes y subordinados al agrupar a las personas con responsabilidades de trabajo relacionadas**
- **Evaluar las operaciones de cada area y comparar los resultados obtenidos con los presupuestos asignados a cada responsable.**
- **Proporcionar informes a las personas que lo requieran, del resultado de las operaciones que realiza la empresa, para lograr mayor eficiencia en la toma de decisiones.**

2.3 Características de contabilidad por áreas de responsabilidad

1. Es una técnica contable reductora de costos y gastos
2. Define claramente responsabilidades por áreas funcionales
3. Facilita la comunicación entre responsables y subordinados, estimulando así su cooperación
4. Adapta su estructura a la de la organización
5. Identifica a los responsables de las erogaciones autorizadas
6. Se auxilia de los presupuestos como base para evaluar el desarrollo de actividades
7. Informa en forma periódica a cada área del avance de los presupuestos, de los que son responsables, tomando en consideración aquellos casos en que se presenten desviaciones importantes en relación al presupuesto asignado
8. La revisión periódica de los resultados depura los procedimientos contables tradicionales
9. Establece un medio de evaluación de la eficiencia
10. Facilita a los responsables medir en forma personal el desarrollo de sus funciones
11. Permite la colaboración de todo el personal, creando conciencia sobre el logro de los objetivos organizacionales
12. Motiva al personal de la organización, aumentando la eficiencia del mismo, mediante el reconocimiento de su labor

2.4 Ventajas de la contabilidad por áreas de responsabilidad

- Facilita a la administración para coordinar las actividades de los diferentes departamentos y personas de la empresa, transformandose esta, en un conjunto integral para una mejor interrelacion.
- Permite evaluar los logros obtenidos por los funcionarios identificados con sus respectivas areas de responsabilidad, al compararse los resultados reales con los presupuestados. Esto trae como consecuencia la rapida localizacion de las causas que originan las variaciones del costo y que elementos del mismo se deben investigar.
- Ejerce una mayor responsabilidad de parte de los ejecutivos, al permitirles que estos tomen parte en la formulacion de los planes, presupuestos y toma de decisiones, les hace notar que su forma de actuacion sera calificada tecnicamente y por lo tanto trataran de cumplir y superar los objetivos previstos.
- Producir una fuerte motivación en el factor humano al surgir dos elementos importantes
 - a) La fuerza - esta es garantizada con las medidas y el tacto empleado para determinar las causas, que en mayor o menor grado influyen en el ejecutivo y en el personal para hacer atractivas las actividades laborales.

b) La dirección del impulso motivador - la Contabilidad por Areas de Responsabilidad funciona en forma tal, que conviene a los funcionarios de que es necesario proteger e impulsar la capacidad economica de la empresa para su propio beneficio

- La Contabilidad por Areas de Responsabilidad establece bases solidas para permitir formular información adecuada para la toma de decisiones de los directivos, constituyendo un excelente medio de comunicacion ascendente y descendente
- El personal debe de comprender que la implantacion de este sistema incluye, no solo programas y objetivos, sino tambien politicas propias

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad facilita el control y la coordinación de las actividades, pero no se debe considerar como un punto indispensable para el éxito de la empresa

Al ser implantada ésta, se debe de mantener una constante vigilancia para subsanar las desviaciones que se vayan presentando, por parte del personal responsable de su aplicación

2.5 Autoridad y responsabilidad

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, requiere de una estructura organizacional en la que se puedan identificar los niveles y areas funcionales y diseñada de tal manera que permita la fluidez de comunicacion y el adecuado desempeño de las actividades.

El sistema de contabilidad por areas de responsabilidad no se podrá implantar en una empresa donde no este perfectamente definido el nivel jerarquico de cada una de las personas que forman parte de la organizacion, por ello es necesario que este perfectamente definida la autoridad y responsabilidad de cada uno

La autoridad es la clave para el trabajo administrativo "Es el derecho inherente a un cargo para utilizar la capacidad decisoria en forma tal que se establezcan y se logren los objetivos de la empresa o del departamento"

Las connotaciones del poder de autoridad frecuentemente no existen en la misma persona El poder implica fuerza, y hay pocos administradores que realmente tengan la habilidad personal de forzar una decision De hecho, la autoridad conferida en una posicion administrativa es el derecho de usar la capacidad de tomar

* Koontz, Harold y O'Donnell Cyril. Curso de Administracion. Moderna. Mexico, McGraw-Hill, 1988

decisiones, el derecho de crear y mantener un ambiente para el desempeño de los individuos que trabajan en grupo

La autoridad es la base de la responsabilidad y es la fuerza integradora en la organizacion. El proceso de organizaci3n envuelve la agrupacion de actividades para fines de administraci3n y especificaci3n de relaciones de autoridad entre superiores y subordinados, y horizontalmente entre administradores. Consecuentemente, hay relaciones de autoridad y responsabilidad en todas las tareas donde existe la uni3n superior-subordinado.

La responsabilidad puede definirse "Como la obligacion de un subordinado de desarrollar deberes asignados o implicados" ¹¹

La eseneta de la responsabilidad es, entonces, obligacion.

La responsabilidad nace de la relacion superior-subordinado, del hecho de que alguien tenga la autoridad para requerir servicios especificos de otra persona. Esta autoridad en los negocios normalmente resulta de un arreglo contractual por lo cual el subordinado acuerda desarrollar tales servicios a cambio de una recompensa monetaria o de otra clase. Asi, la autoridad fluye del superior al administrador subordinado cuando se asignan los deberes, y la responsabilidad es la obligacion simultaneamente exigida del subordinado para el cumplimiento de aquellos deberes.

Conceder autoridad sin exigir responsabilidad es una de las causas importantes de una mala administración. La delegación de autoridad no significa delegar responsabilidad, pues quien delega la autoridad continúa siendo responsable del uso adecuado de que esta hagan sus subordinados. Cualquiera otra relación conduciría a la anarquía organizacional. Sin embargo, quienes reciben delegación de autoridad deben estar dispuestos a responsabilizarse de sus actos.

¹⁰ Koontz, Harold y O'Donnell Cyril. Ob. Cit., p. 65

CAPITULO 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR AREAS DE
RESPONSABILIDAD

3.1 Sistemas de organización

La organización involucra el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada parte de ella, la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo, y el proveer coordinación de autoridad y de relaciones horizontales y verticales de información en la estructura de la organización

Una estructura administrativa es el soporte que permite funcionar adecuadamente a las organizaciones

Para Agustín Reyes Ponce, "La organización, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"

Elmore Petersen, considera que "La organización es un proceso y una estructura modelo ideada para especializar y realizar el trabajo de la administración por medio de la asignación de la autoridad, responsabilidad y establecimiento de

canales de comunicación entre los grupos de trabajo para asegurar la coordinación y eficiencia en el desarrollo de las tareas asignadas”.

Al referirnos a una organización, debemos pensar en un sistema que nos permita estudiar objetivamente todas las operaciones y correlacionar las funciones necesarias para determinar el tipo de estructura sobre la cual va a funcionar nuestra empresa. Esto es, las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización y se complementan con los análisis de puestos.

Los sistemas de organización más usuales son:

Lineal.- Es la forma de estructura más sencilla. Se delega autoridad en forma de línea recta, desde el primer nivel hasta el último, recibiendo el subordinado órdenes de un solo jefe.

Funcional.- La autoridad y la responsabilidad se delega a un mismo nivel, creando centros especializados de cada función de la empresa, con autoridad sobre todos los demás empleados y trabajadores de la misma en cuanto a su especialización correspondiente.

Lineal-Funcional- Este tipo de organización es una combinación de las dos anteriores, se crea autoridad y responsabilidad de línea para cada función de la empresa y se recibe asesoramiento de los departamentos especializados en cada función

Por lo general, las empresas de menor magnitud están organizadas bajo el tipo lineal, y a medida que van desarrollándose, van adquiriendo el tipo lineal-funcional en el que la contabilidad por áreas de responsabilidad obtiene sus mayores beneficios

La Cia SEMIC SA DE CV es una organización de tipo Lineal, ya que la autoridad y responsabilidad fluyen en una sola línea.

Su estructura organizacional está dividida en cuatro niveles:

1. Gerencia General
2. Gerencia Técnica y Gerencia Administrativa
3. Direcciones Departamentales
4. Jefaturas

Sus funciones principales son

Gerente General.

- Estudiar contratos y documentos que la empresa requiere
- Redactar informes, programas, planes y acuerdos
- Conseguir contratos por medio de promocionar a la empresa en los foros apropiados
- Promover y realizar la difusión de la empresa a través de participaciones en Congresos, Asociaciones Técnicas y Gremiales

Gerente Técnico

- Por delegación expresa del Gerente General es responsable ante este, de todas las actividades, control y resultados de operación, relativos a Proyectos, Ingeniería de Tránsito y Destajistas

Proyecto

Se encarga del proyecto geométrico de caminos, ferrocarriles, aeropuertos etc

Estudios de Ingeniería de Tránsito

Se encarga del movimiento de personas o vehículos en un camino, la denominación "camino" incluye las calles de una ciudad

Aforos

Esta jefatura tiene por objeto, cuantificar el volumen de tránsito. Entendemos por volumen de tránsito cierta cantidad de vehículos de motor que transita por un camino, en determinado tiempo. Las unidades más comúnmente usadas en los volúmenes de tránsito son vehículos por día o vehículos por hora. La capacidad de un camino admite un volumen máximo de trabajo para ser considerado eficiente y es interesante para nosotros conocer los volúmenes de tránsito, porque son una medida de la capacidad de nuestros caminos. Este trabajo se realiza mediante el uso de equipo electrónico importado, que funciona utilizando pilas y mangueras para su registro.

Estudios de Origen y Destino

Es un complemento indispensable de los estudios de planificación vial, el cual consiste en conocer del usuario su punto de partida y su destino primordialmente, así como el propósito del viaje. El método más comúnmente usado es el de la entrevista directa a los conductores.

Impacto Vial

En planeación de la transportación, aquella parte del proceso en la cual se hace una evaluación de los efectos de un proyecto de transportación existente o propuesto.

sobre factores o variables sociales, economicos y ecológicas, por ejemplo, sobre la contaminación del aire, consumo de energía, accidentes y efectos socioeconómicos

Destajistas

Mecánica de Suelos

Se encarga del estudio de los materiales de construcción de las vías terrestres , los tratamientos necesarios y los procedimientos de construcción

Estudios Hidraulicos

Se dedica a los estudios de precipitaciones pluviales, tipos de drenaje, y por lo tanto a los diseños de drenaje pluvial, drenaje sanitario y conducción del agua potable

Electrificación

se encarga de el diseño para suministrar de fluido eléctrico a las urbanizaciones

Gerencia Administrativa

Por delegación expresa del Gerente General, es responsable ante este de todas las actividades, control y resultados referentes a Finanzas, Mercadotecnia y Recursos Humanos

Finanzas

Es la encargada de controlar los costos y gastos que se originan y que estén de acuerdo a los presupuestos establecidos, así como no permitir que el capital este ocioso y poder contar con los recursos necesarios para hacer frente a las obligaciones que se le presenten a la empresa

Mercadotecnia

Este departamento tiene una doble responsabilidad, una referente a los ingresos por venta y la de los gastos propios a su departamento, por tanto, es la responsable de la otra parte de los resultados de la empresa

Recursos Humanos

Es responsable de todas las actividades, control y resultados referentes a la contratación de personal, prestaciones y a las relaciones humanas dentro de la empresa

3.2 Clasificación de una estructura organizacional

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados, de esta forma se eliminan las posibles dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa

Las organizaciones penetran en el medio social actual, aunque a veces el hombre no se percate de la influencia que logran las mismas, pero también el hombre ha logrado influenciar y determinar el funcionamiento de todas las organizaciones existentes

Principalmente, la estructura organizacional se clasifica en

Organizaciones formales

Son todas aquellas que tienen una estructura bien definida, describen sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad, tienen puestos claramente

especificados para cada miembro y la jerarquía de sus objetivos esta enunciada explícitamente, son durables y están planeadas

Las organizaciones formales se distinguen de los otros tipos de sistemas sociales por el hecho de que proyectan y diseñan para alcanzar objetivos, además proporciona a cada miembro información sobre las posibilidades de comportamiento de los otros y sobre sus relaciones con ellos. Mas específicamente, las organizaciones formales dividen el trabajo en tareas especializadas

Organizaciones informales

Se refiere a todas aquellas organizaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal

La organización o grupo informal dentro de una compañía, ayuda a satisfacer las necesidades que tienen los empleados de interacción social y de identificación de grupo. Los contactos entre los individuos son estimulados por la similitud de edades, medios social, educación, religión, entre otros. Los intereses comunes, los objetivos, los temores, o la oposición a la gerencia, también contribuyen a la formación de organizaciones informales

Este tipo de organizaciones están libremente organizadas, mal definidas y son espontáneas. La dedicación puede crecer con el tiempo convirtiéndose en formales cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas, así también las formales pueden convertirse en informales sino se cumplen las relaciones definidas y estructuradas, y son remplazadas por nuevas relaciones no especificadas y no controladas.

3.3 Función de una organización por áreas de responsabilidad

Para lograr una administración efectiva, es necesario dividir el trabajo de la organización en responsabilidades departamentales básicas. Tomando en cuenta que primeramente, se debe establecer la responsabilidad y la autoridad al designar que grupo efectúa que trabajo y quien reporta a quien. Facilitando así la comunicación y el control, al agrupar a las personas con responsabilidades de trabajo relacionadas. De esta forma existe la probabilidad de que las decisiones se tomen en donde se encuentra la información, con el propósito de alcanzar la máxima eficiencia.

Para que existan áreas de responsabilidad debemos tener cuidado que se cumplan con los requisitos de estructura, capacidad y asignación de recursos. Es por ello que las áreas de responsabilidad tienen por objeto

- Establecer suficientes unidades administrativas dentro de la organización (división de trabajo)
- Asignar personas capaces y responsables, y un número adecuado a cada unidad
- Distribuir los recursos con relación a bases congruentes, según la importancia del objetivo de cada unidad, del número de personas y de lo complejo, difícil o especial de las actividades.

De esta manera se llegan a establecer áreas de responsabilidad que son unidades complejas asignadas a una persona responsable. Estas áreas de responsabilidad hacen que la estructura jerárquica parta del principal responsable en la planeación, control y rentabilidad en cualquier empresa: el presidente, el director o el gerente general.

Debajo de él tendremos a los demás responsables directos de cada área, de cada subárea y de cada sección responsable de objetivos específicos. La determinación de la responsabilidad personal es la parte medular de un buen sistema de control. El conjunto de esas responsabilidades hacen que la empresa obtenga sus objetivos. Debe cuidarse, sin embargo, la asignación de suficiente grado de autoridad a fin de realizar sus acciones, actuando para el mejor beneficio de la empresa. Se requiere también una delimitación de áreas para evitar fricciones y omisiones.

Por lo antes mencionado, es indispensable la asignación de responsables de área, los cuales responderán directamente del funcionamiento de su área de control.

Estas personas serán elegidas por el Director General, tomando en cuenta que son los que tomarán las decisiones como si el mismo lo hiciera, por tal motivo se les debe conferir la autoridad necesaria para el buen desempeño de sus funciones y el cumplimiento de sus responsabilidades.

Además de la asignación de responsables de área, es necesario definir y listar las funciones que va a realizar la empresa, para conocerlas en su totalidad y agrupar aquellas que son similares, para que a su vez, se formen los distintos departamentos y secciones con que debe contar la empresa

Una vez determinadas las áreas de responsabilidad, podemos implantar un sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, ya que este sistema abarcará en su totalidad los niveles de responsabilidad de la empresa, las funciones a desarrollar y la autoridad otorgada que son los requisitos indispensables para establecer el sistema

3.4 Organigrama por áreas de responsabilidad

Es común encontrar en las empresas, que algunos de sus empleados con muchos años de trabajo en la organización, no tienen aún definidas sus funciones porque la dirección no se ha dado a la tarea de elaborar una carta de organización, no sólo con la distribución de los puestos que existen, sino con las actividades que se esperan de cada empleado su autoridad y responsabilidad, de manera que cada miembro del personal este informado que se espera de él, para poder conocer si esta cumpliendo o no con sus funciones

Es por ello, que se deben establecer las funciones que se van a desarrollar, las jerarquías que deben existir y el sistema de organización que se debe implantar, teniendo esto se podrá elaborar un organigrama, el cual sera la base para determinar las áreas de responsabilidad que tendrá la empresa

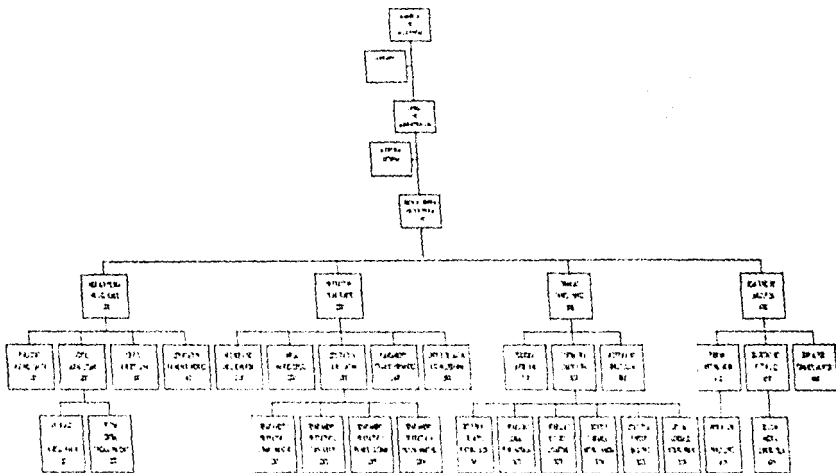
Las Areas de Responsabilidad son aquellos campos de actividad que son controlados por una persona determinada, que verifica que se lleven a cabo las funciones determinadas, de acuerdo a las políticas y procedimientos que fueron establecidos en la empresa.

Las funciones se deben definir de tal forma, que no deban intervenir con las funciones de la demás, esto es, debe coordinar las funciones para lograr los objetivos de la empresa

El organigrama por areas de responsabilidad menciona el nombre del puesto, lo identifica con la persona que fungira como responsable, y las areas de responsabilidad deben estar numeradas. Dichos numeros son subcuentas especiales en las cuentas de resultados y tendran como finalidad la codificacion de las operaciones que ocurran dentro de cada area de responsabilidad. Véase Cuadro No. 1 del C.P. Francisco Perca Román

CUADRO NO. 1 ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

COMPAÑIA MANUFACTURERA TIPICA, S.A.



3.5 Catálogo de cuentas

Las gráficas de la organización son la base para la elaboración del catálogo de cuentas, estos dos elementos están relacionados con el sistema de presupuestos.

Una vez definidas las áreas de responsabilidad y los niveles de autoridad, el siguiente paso consiste en codificar las operaciones contables. En el sistema contable el catálogo de cuentas es un elemento básico.

El catálogo de cuentas cumple la función de lenguaje común o un vínculo que permite expresar en los mismos términos, tanto los presupuestos como la información histórica. El catálogo abarca dos grandes grupos: La Contabilidad General y la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

El primer grupo abarca las cuentas de balance y de resultados. El segundo grupo incluye las cuentas de responsabilidad, que son las que analizan la participación de los distintos funcionarios o jefes que tuvieron una relación con los resultados logrados. Por otro lado tenemos que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad constituye una subdivisión de las cuentas de resultados.

Las operaciones por ingresos, gastos, costos y productos, que afectan el activo, pasivo y patrimonio de la empresa, deberán ser comparadas con las cuentas asignadas en el catálogo, aprobado para la Contabilidad General. La codificación no surge con la simple observación del catálogo de cuentas y con la reclasificación de las cuentas del catálogo utilizado en la contabilidad general sino que se requiere de un estudio y aplicación de procedimientos adecuados, con el objetivo de lograr que las cuentas, subcuentas, etc., se identifiquen plenamente con el área de responsabilidad correspondientes, coordinando los rubros de las cuentas y subcuentas tradicionales establecidas por la empresa.

Para la codificación del catálogo de cuentas, se han empleado diversos tipos - numéricos, alfabéticos y una combinación de ambos-, pero el más usado es el numérico. El principio básico del sistema de codificación numérico consiste en hacer que la posición de cada número, tenga un significado concreto.

Al formularse el catálogo de cuentas se debe poner el máximo cuidado en incluir suficientes cuentas de detalle, de manera que los rubros que se van a registrar en estas deben ser lo más homogéneas posibles. Se debe procurar que los datos al ser registrados en las cuentas de detalle, reflejen una sola clase de actividad, solo una responsabilidad y un único tipo de comportamiento. Tal homogeneidad es importante.

para el establecimiento de un buen control presupuestario, reduciendo a la vez la necesidad de realizar frecuentes analisis

Se debe agregar al catalogo de cuentas un listado de las claves con las que se identificarán a todas y cada una de las areas de responsabilidad, con el objeto de determinar a los conceptos que afectan los resultados de la empresa, con el responsable de cada uno de ellos

Ventajas que se obtienen al utilizar un catalogo de cuentas

- a) Unificacion de criterios de las personas que los manejan
- b) Se facilita el control de las operaciones identificando el costo y gastos de los mismos
- c) Ahorro en tiempo ya que se anotan numeros de codificacion y no todo el nombre completo de cuenta y subcuenta
- d) Al estar numeradas las cuentas en orden se pueden consultar con facilidad
- e) El catalogo esta suficientemente detallado para evitar la multiplicidad innecesaria de cuentas

CAPITULO 4

PRESUPUESTOS POR AREAS DE
RESPONSABILIDAD

4.1 Concepto y clasificación de los presupuestos

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Una organización que adopta formalmente los presupuestos, por lo general se convence con rapidez de su utilidad y no consideraría en regresar a su modo antiguo de operar, en que no tenía presupuestos. Los beneficios de los presupuestos casi siempre pesan más que el costo y el esfuerzo, siendo algunos sus principales beneficios. Mediante la presupuestación se formalizan las responsabilidades de planeación obligando a los gerentes a pensar en el futuro. Ayuda a la gerencia a coordinar sus esfuerzos de manera que los objetivos de la organización en su conjunto armonicen con los objetivos de sus partes.

Una de las ventajas principales del presupuesto, es que obliga a los gerentes a pensar por adelantado, para anticiparse y prepararse a las condiciones cambiantes.

El proceso presupuestal obliga a los ejecutivos a visualizar la relación de su departamento con otros departamentos y con la compañía en su conjunto.

"Un Presupuesto es una expresion cuantitativa formal de los planes gerenciales".¹¹

El Presupuesto "es un conjunto de pronosticos referentes a un periodo precisado"¹²

En suma, el presupuesto es un conjunto de previsiones que permite conocer con anticipacion a la gerencia los hechos ocurridos durante un periodo determinado

Clasificacion del Presupuesto

1. Por el tipo de empresa

- a) Públicos.** Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias
- b) Privados.** Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administracion

2. Por su contenido

- a) Principales.** Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa
- b) Auxiliares.** Son aquellos que muestran en forma analitica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organizacion de la empresa

¹¹ Horngren, Charles T. *Contabilidad Administrativa*. Mexico, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1990

3. Por su forma

- a) *Flexibles*. Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias
- b) *Fijos*. Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del periodo presupuestario. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a las empresas a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido

4. Por su duracion

La determinacion del lapso que abarcaran los presupuestos dependera del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a mas tiempo correspondera una menor precision y analisis. Asi pues, pueden haber presupuestos

- a) *Cortos*, los que abarcan un año o menos, y
- b) *Largos*, los que se formulan para mas de un año

5. Por la tecnica de valuacion

- a) *Estimados*. Son los presupuestos que se formulan sobre bases empiricas, sus cifras numericas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la

¹² Del Rio, Gonzalez Cristobal. EL Presupuesto. Mexico, ECAEPA, 1996

probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

b) *Estándar*. Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener

6 Por su reflejo en los Estados Financieros

a) *De Posición Financiera*. Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada

b) *De Resultados*. Que muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro

c) *De Costos*. Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto de Costo Total o cualquiera de sus partes.

7. Por la finalidad que pretende

- a) *De Promoción.* Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal
- b) *De Aplicación.* Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa
- c) *De Fusión.* Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades
- d) *Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.* Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía
- e) *Por Programas.* Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo
- f) *Base Cero.* Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas

Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

8 De Trabajo

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa, su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- Previsión

- Planeación

- Formulación

a) *Presupuestos Parciales*. Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa, con base en ellos, se desarrollan los.

b) *Presupuestos Previos*. Son los que constituyen la base anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a

- Aprobación

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al.

- **Presupuesto Definitivo** Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dara lugar a la elaboracion de
- **Presupuestos maestros o tipo** Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que solo se hacen los que tengan variacion sustancial

"El Presupuesto por Niveles y Areas de Responsabilidad es una tecnica básicamente de planeacion, direccion y control, sin faltar la prevision, coordinacion, y organizacion, respecto a la predeterminacion de cifras financieras, de condiciones de operacion y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las areas y niveles en que se divide una entidad"¹³

El Presupuesto por Areas de Responsabilidad permite que los empleados que participan en la fijacion de los objetivos de sus areas y del presupuesto, los motive a disminuir los costos, aumentar los ingresos y la productividad, que es la meta por alcanzar de la organizacion, identificar los ingresos y las erogaciones con los empleados que lo realizan.

¹³ Del Rio, Gonzalez Cristobal. El Presupuesto Ob Cit p IV-6

4.2 Características de los presupuestos por áreas de responsabilidad

- Constituye un medio de coordinación, medición y control de las operaciones de la entidad
- Permite a los empleados participar en la fijación de los objetivos del presupuesto
- Facilita la comunicación entre autoridad-subordinado y viceversa
- Identifica los ingresos y las erogaciones con las personas que los realizan
- Establece divisiones funcionales por departamentos y define responsabilidades y límites de autoridad de las personas encargadas de cada uno de estos
- Limita los gastos regulándolos dentro de lo establecido en lo presupuestado
- Proporciona información periódica y oportuna
- Promueve la eficiencia
- Sirve de base para la toma de decisiones

4.3 Finalidad de los presupuestos por áreas de responsabilidad

Los presupuestos constituyen un medio para comunicar ideas y planes en forma universalmente comprensible puesto que son cuantitativos, la finalidad de los presupuestos es presentar a la administracion un panorama sistematizado de las operaciones de la entidad

Los presupuestos permiten a la administracion controlar las operaciones y evaluar el comportamiento de cada subdivision al revelar sus desviaciones con relacion a las cifras señaladas en el presupuesto y dando lugar a la accion correctiva por parte de la direccion

El presupuesto brinda a la gerencia la oportunidad de anticipar y, en muchos casos, de estudiar la revision de las politicas basicas, antes de que esa revision se haga indispensable

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia direccion de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influenciados por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.

Por lo antes mencionado, el Presupuesto por Areas de Responsabilidad tiene como finalidad controlar los costos, y evaluar los logros de los individuos que dirigen las diferentes áreas de operacion de la empresa

El éxito de un presupuesto no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, seria suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la entidad.

4.4 Elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad

La elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad lleva la misma secuencia que la del presupuesto tradicional y se diferencia principalmente de este, por el fin que pretende su información y en la manera de realizarla, ya que por ejemplo en el presupuesto tradicional los ingresos y los costos, están identificados en general con el producto y en este, primero se suscriben el área de responsabilidad, y por ende el funcionario encargado para medir su eficiencia, sus méritos y después con el producto

Para su elaboración, se requiere de los siguientes pasos

1. Se hace un organigrama donde se codifiquen las áreas y niveles de responsabilidad que han de presupuestarse, para guiar la formulación de los informes-responsabilidad que se requieran, esta codificación puede hacerse por niveles o por áreas
2. Se diseñaran los siguientes documentos
 - a) Un catálogo de subcuentas por áreas y niveles de responsabilidad
 - b) Formatos de Informes-Responsabilidad que se van a presupuestar, ya sea de ingreso o de costo

c) **Formatos por Areas y Niveles de Responsabilidad, para conciliarlos con los tradicionales.**

d) **Una guía o manual de elaboración de los presupuestos por Areas y Niveles de Responsabilidad**

El catálogo de subcuentas debe ser analizado y hecho, en su parte correspondiente, por los encargados de área y por la contraloría, sancionado por el comité de presupuestos.

En el diseño de los Informes-Responsabilidad es conveniente eliminar tecnicismos complicados e innecesarios, con lenguaje sencillo, adaptados a las necesidades de cada empresa

3. Con la ayuda del manual, los responsables de las áreas funcionales, departamentales y de trabajo, formularán su propio presupuesto, el cual deberá perseguir los objetivos divisionales de área y nivel que serán de ayuda a los institucionales.

Este presupuesto estará y se manifestará en los informes de responsabilidad, por el período que más convenga

4. Después de su revisión, corrección y aprobación, se volverá a cada área y nivel para iniciar el control presupuestal al principio del período presupuestado.

Partidas Controlables y No Controlables

Una vez que se han determinado las áreas, sus responsables y la codificación respectiva, toca determinar en cada una de las áreas de responsabilidad, la controlabilidad o no de cada una de las partidas que utiliza dicha unidad. Las partidas controlables son la clave para evaluar la actuación de los ejecutivos. Un costo controlable es aquel realizado por una persona que tiene autoridad y responsabilidad sobre su incurrencia. La esencia de este sistema de áreas de responsabilidad radica en evaluar unidades y no funciones, por ello es necesario delimitar cuales conceptos controlan dichas unidades o áreas, porque en última instancia lo que servirá de punto de apoyo para analizarlas, será el diagnóstico de las partidas controlables, esto no quiere decir que el ejecutivo responsable de un área solo se preocupe de las partidas controlables, porque existen ciertas partidas que aunque no sean controlables para él, se deben mostrar en su reporte de actuación para analizar el cuidado que tiene de administrar esos recursos a él encomendados, por ejemplo la depreciación de la maquinaria, amortizaciones, rentas, entre otros. Es necesario que al responsable de cada área se le informe no solo de sus partidas controlables, sino también de las no controlables para él, pero que se están utilizando en su área o unidad.

El presupuesto por áreas de responsabilidad está basado por cada nivel y área con que cuenta la empresa. Su elaboración se hace en forma piramidal, es decir, del cuarto al primer nivel, está referido aquellas erogaciones que los empleados pueden

controlar. La pirámide presupuestal demuestra que todas las áreas tienen la misma importancia, porque todas son necesarias y los responsables de los niveles inferiores no son menospreciados, ya que los responsables de los niveles superiores dependen de estos.

Responsabilidad por Niveles Estructurales

En el primer nivel El Gerente General es responsable de todas las operaciones de los demás niveles y áreas, así como la suya, también de coordinarlas para alcanzar los objetivos institucionales y resultados propuestos.

En el segundo nivel Los gerentes funcionarios asumen la responsabilidad de todas las actividades que encierra su área, de lograr los objetivos divisionales, para alcanzar a su vez los institucionales.

En el tercer nivel Los jefes de departamento se encargan de cumplir con los objetivos departamentales y de su actividad coordinadora.

En el cuarto nivel Los supervisores se responsabilizan de que cada actividad específica, sea desarrollada con la mayor eficiencia posible.

La Autoridad y Responsabilidad se delegan y comparten respectivamente del primer al cuarto nivel de responsabilidad, cuestión contraria a como fluyen los presupuestos parciales para integrar el general.

CAPITULO 5
INFORMES DE LAS AREAS DE
RESPONSABILIDAD

5.1 Concepto de informes por áreas de responsabilidad

Para cualquier empresa la información es base para la toma de decisiones, ya que las personas que se encuentran en niveles superiores emiten órdenes a sus subordinados y para tener conocimiento del cumplimiento o incumplimiento de dichas órdenes, es necesario implantar un sistema de información

"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 organización -areas- establecidas en aquella entidad, y, gracias a esta vía, cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación " ¹⁴

Los informes por áreas de responsabilidad, se pueden definir como aquellos que muestran los resultados de las operaciones realizadas por la empresa en sus distintas áreas

¹⁴ Perea, Roman Francisco. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Mexico, ECASA, 1994

5.2 Contenido de los informes de áreas de responsabilidad

En la preparacion de los informes, estos deben estar de acuerdo con las necesidades de informacion que se requiera en cada area, ya que deben contener exclusivamente datos concernientes a la actuacion de la misma

Esta informacion debe formularse de manera accesible para las personas encargadas del area, para que se evite confusion en su lectura por la complejidad de su terminologia y se le de una equivoa interpretacion y por tanto se tomen medidas no pertinentes

Se recomienda el uso de graficas y cuadros, ya que se trata de un lenguaje abreviado que representa en forma objetiva la informacion

Por lo que se refiere a la informacion que se presenta a la direccion de la empresa, se debe tener en cuenta que es sencilla, clara y manual para que los directivos, en el minimo de tiempo, se enteren del contenido de los informes, ya que si se presentan informes extensos, se corre el riesgo de que los directivos no lean los informes en su totalidad y no se consideren los puntos mas importantes, y esto puede traer como consecuencia el desconocimiento de los problemas de la empresa

Contenido de lo informes

El encabezado:

- a) El título del tipo de informe de actuación de que se trata.
 - Informe Ingreso-Responsabilidad, o
 - Informe Costo-Responsabilidad
- b) El nivel al que se hace
- c) El área a la que pertenece
- d) Departamento (función propia)
- e) El número de codificación o de cuenta que se le asignó para controlarlo
- f) El nombre del encargado de esa área específica
 - En el cuerpo se citarán los datos que se consideren necesarios y sobre todo útiles, como
- g) Cuenta del Libro Mayor para conciliar el sistema Tradicional con el de Niveles y Áreas
- h) Subcuenta, si se usa un catálogo de subcuentas, como el que se sugiere, coincidirán el Tradicional y el de Áreas y Niveles
- i) Concepto, nombre de la subcuenta o elemento que se quiera detallar
- j) Columna para datos presupuestos, que a su vez harán detalle de
 - Las cifras controlables por el encargado de área, las que determinan su actuación.

- Las cifras no controlables por el encargado, pero imputables al área
 - La suma o total de cifras correspondientes al área
- k) Columna para datos reales, preparados en las mismas condiciones que los presupuestos, para su debida comparacion
- l) Una columna para las variaciones, en Costos Estimados, desviaciones en la circunstancia de utilizar Estandar, derivadas de la diferencia entre los datos presupuestados y realizados

5.3 Elementos de un sistema eficaz de información

Los principales elementos son

Oportunidad

Claridad

Sencillez

Base de medida

Análisis de variaciones

Oportunidad

En cuanto a la oportunidad, más vale un informe 80% pulido, presentado a tiempo que un informe totalmente completo y analizado presentado después de que fue necesario para su decisión. A este respecto es importante contar con una clasificación de información bien definida en cuanto a su periodicidad, es decir, es necesario definir los informes diarios, semanales, mensuales, trimestrales y anuales, en aspectos financieros y de operación y relacionados entre sí, así como precisar las fechas en que deben ser presentados.

Claridad

Por lo que se refiere a la claridad, es necesario que los informes presenten específicamente los conceptos a que se refieren. El contador debe adaptar y quizá

eliminar su lenguaje técnico al dirigir su informe. El individuo no experto en la terminología técnica negará o quizá no prestará toda la atención que se debiera a un informe poco comprensible por sus términos correctos. En cambio, estará más dispuesto a atender las explicaciones que le sean proporcionadas en el lenguaje práctico y llano, que este acostumbrado a emplear.

Sencillez

Se debe tener presente que los grandes volúmenes de cifras a veces crean efectos contrarios a los que debieran originar, porque cifras sin importancia son presentadas junto a otras que sí tienen trascendencia.

Base de medida

Para medir el rendimiento de cualquier operación siempre deberá existir una medida y ésta podrá ser un presupuesto o un estándar. Mientras más cuidado se tenga para determinar la base de medida contra la cual se deberán de comparar los resultados reales, se estará en mejores condiciones para obtener variaciones más apegadas a la realidad.

Análisis de variaciones

Por último, el informe se convierte en constructivo cuando interpreta las cifras obtenidas con respecto a la base de medida y proporciona conclusiones tanto con respecto a causas de fallas y aciertos como una relación de acción futura.

La periodicidad con que se presentan los informes a los interesados, tienen que hacerse en atención a las necesidades del control interno existente en la empresa.

Es conveniente que la preparación de estos informes se efectúen con la misma periodicidad de los estados financieros que normalmente se preparan en la empresa.

5.4 Importancia de los informes de áreas de responsabilidad

El valor de los informes, depende casi completamente de su exactitud, lo adecuado que sean y la claridad con que se hagan resaltar la significacion de los hechos importantes y proporcionen a los funcionarios la informacion que les haga sentir la necesidad de actuar correctivamente

Los informes que reflejan la eficiencia o ineficiencia de cada fase de la actividad, son tan esenciales a un directivo como lo son las buenas herramientas y maquinarias a la obtencion de un producto de mucha calidad. En tanto que los funcionarios de una empresa utilizan como uno de los contactos directos con las operaciones reales los informes, es de suma importancia que estos reflejen en todo momento el cuadro de las condiciones reales y de la eficiencia alcanzada

Los informes de responsabilidad tienen una importancia significativa, ya que son la via esencial de comunicacion entre las diversas unidades de organizacion y gracias a ella, cada responsable queda periodicamente enterado de los efectos especificos de su actuacion, motivandolos a una superacion personal, buscando el reconocimiento de su personalidad y remuneraciones mejores

Los jefes de todos los niveles pueden influir en la eficiencia laboral de las áreas responsables, y en virtud a los informes de responsabilidad, como arma clave en el estudio de las desviaciones presupuestarias, hasta los empleados de los niveles más bajos pueden ser interrogados acerca de variaciones por ineficiencia, o bien, elogiados por virtud de su eficiencia rendimiento

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

CAPITULO 6
CASO PRACTICO

6.1 Generalidades de la empresa

Semic S.A. de C.V. es una microempresa de ingeniería dedicada a la ejecución de estudios y proyectos de infraestructura

Se trata de una empresa de ingeniería civil, si bien en el inicio (1968) abarcaba por razones de supervivencia todo lo relacionado al ramo, de manera particular ha encontrado un mercado para la ejecución de proyectos y estudios necesarios para la realización de obras de infraestructura de transporte, es decir, carreteras, puertos, aeropuertos, vialidades y urbanizaciones. También se ha incursionado en actividades complementarias como son lo relativo a instalaciones hidráulicas y eléctricas

El objetivo de la empresa es promover la Contratación de Servicios de Ingeniería Civil, para entidades públicas y privadas, relacionados con los estudios, proyectos, construcción y supervisión de obras civiles

Servicios que la Organización ofrece

Proyectos

De Caminos

Vialidades Urbanas (Calles, Instalaciones Hidráulicas y Eléctricas)

Pistas de aeropuertos

Vías Férreas

Estudios

Topográficos

Topohidráulicos

Hidrológicos

Factibilidad Técnica, Económica y Financiera

Origen Destino en Carreteras

Ingeniería de Tránsito e Impacto Vial

Aforos de Tránsito Vehicular temporales y permanentes

Elaboración de Sistemas de Información para el Proceso de Datos

Políticas

Gobierno.

Por lo general todas las disposiciones afectan en menor o mayor grado las actividades de la empresa, y su efecto trasciende principalmente en lo económico.

Como lo siguiente

Regulación y normatividad:

Registros

Avisos

Impuestos Obligaciones laborales (IMSS, SAR, INFONAVIT, 2% Sobre Nóminas)

Personal:

Para el 60% de las actividades operativas no se requiere de una alta capacitación Para el complemento se requiere de hasta 1 5 años de capacitación Por otro lado no es difícil realizar subcontratación de personal capacitado y como el comportamiento de la demanda de nuestros servicios se presenta de abril a octubre de cada año, se ha encontrado que esta formula es la que mejor funciona

Clientes

Sus principales clientes son

S.C.T.

FONATUR

Gobierno del Municipio de Leon, Gto.

Particulares

La incertidumbre que presentan para la organización va de la mano con la situación económica del país. Asimismo se han identificado otros clientes potenciales

SEDESOL

DDF

Gobiernos de los Estados y Municipios

Operadores de Estacionamientos

Instituciones que requieran Estudios de Impacto Vial

Competencia

En cuanto a la calidad, sus servicios son de primer orden. Los competidores se dividen de acuerdo a los 2 Servicios que ofrece:

a) Competidores en Proyectos

Realmente son pocas las empresas que participan en este mercado y por lo general logran mayores volúmenes de contratación debido a mayor disponibilidad de financiamiento, estructura instalada y mejor mercadeo

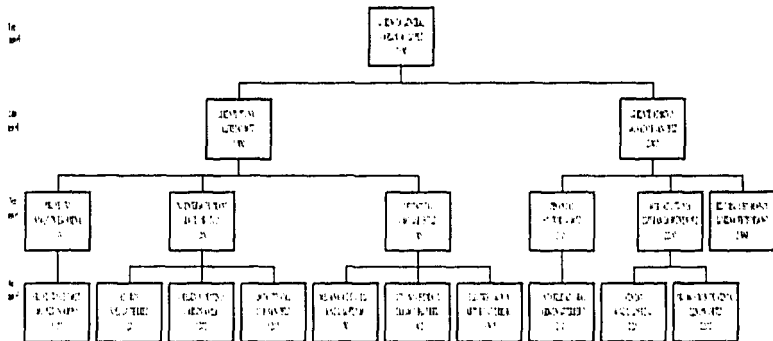
b) En estudios

Aquí la competencia son 6 empresas que tienen mejores técnicas de mercadeo que Semic. Cabe mencionar que el principal de ellos desarrollo una tecnología propia para un trabajo en particular y le ha dado grandes beneficios

Para la realización del caso práctico, es necesario presentar el organigrama de la empresa SEMIC S A DE C V., codificando cada una de las áreas, las cuales servirán como base en el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad; así como el catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad. Esto con el fin de poderle proporcionar al jefe inmediato superior, informes de responsabilidad con los datos del número de área y del responsable de la misma.

SERVICIOS MEXICANOS DE INGENIERIA CIVIL, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA DE RESPONSABILIDAD



SERVICIOS MEXICANOS DE INGENIERIA CIVIL, S.A. DE C.V.

Catálogo de Cuentas

No. de Cuenta	Descripcion
1110 000 00	CAJA
1110 001 00	CAJA CHICA
1120 000 00	BANCOS
1120 001 00	CUENTA BANCARIA No 216322-9
1130 000 00	ACCIONISTAS
1130 001 00	SRA MARIA INES HERNANDEZ DE LOPEZ
1130 002 00	DR JULIO LOPEZ HERNANDEZ
1130 003 00	SRIITA MARIA TERESA LOPEZ SIBAJA
1130 004 00	SRA CARMEN PEREZ GUERRERO
1130 005 00	OTROS
1140 000 00	INVERSIONES EN VALORES
1140 001 00	INVERSIONES CUENTA No 677375
1150 000 00	ESTIMACIONES POR COBRAR
1150 001 00	CAL Y MAYOR Y ASC, S A
1150 002 00	ESTUDIO DE ORIGEN Y DESTINO
1150 003 00	PUERTOS MEXICANOS

1150	004	00	COLINAS DE BUEN, S.A. DE C.V
1150	005	00	TRITURADORES BASALTIICOS Y DERIVADOS
1150	006	00	OPALO CONSULTORES EN INGENIERIA, S.A
1150	007	00	LEON-AIZA ASOCIADOS, S.A. DE C.V
1150	008	00	INGEVIN, S.A. DE C.V
1150	009	00	ING. DELFINO EL GORRETA
1150	010	00	ASISTENCIA MEDICA SAN MIGUEL
1150	011	00	CONSTRUCTORA QUID, S.A. DE C.V
1150	012	00	PRESIDENCIA MUNICIPAL LEON, GTO
1150	013	00	FONATUR
1160	000	00	GASTOS A COMPROBAR
1160	001	00	SR. AUGUSTO LOPEZ A
1160	002	00	ING. CARLOS LOPEZ H
1160	003	00	ING. RAUL OROZCO M
1160	004	00	C.P. HECTOR GOMEZ GOMEZ
1160	005	00	SR. ZENON RODRIGUEZ ANTONIO
1160	006	00	SR. MIGUEL SAAVEDRA
1160	007	00	ING. LUIS A SANCHEZ SANCHEZ
1160	008	00	ING. CARLOS A AVILA BELTRAN
1160	009	00	ING. JOEL GUTIERREZ CASTRO
1160	010	00	ING. OMEGAR HERNANDEZ CARRILLO
1160	011	00	SR. JOSE ASUNCION LEON GARCIA
1160	012	00	ING. JOAQUIN ESCASUNA REYES
1160	013	00	ING. JOEL SERRANO MITZIN

1160	014	00	ING MARTIN CABRERA PINEDA
1170	000	00	DEUDORES DIVERSOS
1170	001	00	ING JOEL SERRANO MITZIN
1170	002	00	ING ENRIQUE HERNANDEZ HERNANDEZ
1170	003	00	ING RAUL OROZCO MONTERO
1170	004	00	HIGH LEAH ELECTRONICS INC
1170	005	00	SR BENJAMIN INFANTI
1170	006	00	C P HECTOR GOMEZ GOMEZ
1170	007	00	ING OMIGAR HERNANDEZ CARRILLO
1170	008	00	ING LUIS F MORENO JUAREZ
1170	009	00	ING MARTIN CABRERA PINEDA
1170	010	00	SR ZENON RODRIGUEZ ANTONIO
1170	011	00	SR AUGUSTO LOPEZ AMEZQUITA
1170	012	00	SR SERGIS ALVAREZ CRUZ
1170	013	00	ING CARLOS A LOPEZ HERNANDEZ
1170	014	00	ING LUIS A SANCHEZ SANCHEZ
1170	015	00	LIC HECTOR LOPEZ HERNANDEZ
1170	016	00	A A CARLOS HERRERA ARRIAGA
1170	017	00	ING JULIAN GUERRERO MARTINEZ
1170	018	00	SRA MARIA INES HERNANDEZ
1170	019	00	SRA CARMEN PEREZ GUERRERO
1170	020	00	SR NICOLAS ORTEGA RODRIGUEZ
1170	021	00	ING CARLOS A AVILA BELTRAN
1170	022	00	ING JUAN IGNACIO ORTIZ HERRERA

1170	023	00	SR EDMUNDO DIAZ DE LEON GUERRERO
1170	024	00	SR FILOMENO GONZALEZ
1170	025	00	ING MARIANO IZAGUIRRE E ING BECERRIL
1170	026	00	ING JOSE LUIS GUTIERREZ
1170	027	00	C P SALVADOR SANCHEZ AYALA
1170	028	00	ING ROBERTO ANZALDE A QUINTANA
1170	029	00	ING LEONARDO RODRIGUEZ LOZANO
1170	030	00	ING HUGO PESCADOR JUAREZ
1170	031	00	ING ARTURO GUERRERO MAC GIVTER
1170	032	00	ING JOSE LUIS LOPEZ
1170	033	00	PROYMAN S A DE C V
1180	000	00	ANTICIPOS POR TRABAJOS A REALIZAR
1180	001	00	SR RAFAEL SIERRA SANCHEZ
1180	002	00	HONORARIOS
1190	000	00	IVA POR ACREDITAR
1190	001	00	IVA ACREDITABLE
1220	000	00	EQUIPO DE MEDICION
1220	001	00	EQUIPO DE MEDICION ANTERIOR A 1994
1220	002	00	CONTADORES DIAMOND
1230	000	00	EQUIPO DE TRANSPORTE
1230	001	00	VOLKSWAGEN COMBI 91

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA** ⁷⁹

1230	002	00	CAMIONETA NISSAN
1230	003	00	CAMION CHEVROLET 3 5 TON 92
1230	004	00	CAMIONETA SUBURBAN 1993
1230	010	00	ACTIVO FIJO ANTERIOR A 1994
1244	000	00	EQUIPO DE COMPUTO
1244	001	00	EQUIPO ANTERIOR A 1994
1244	002	00	COMPUTADORA ACER
1250	000	00	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1250	001	00	COPIADORA XEROX
1250	002	00	APARATOS SERIE 418,420
1250	003	00	TELEFONOS DE OFICINAS
1252	000	00	DEPRECIACION DE MOB Y EQ DE OFNA
1254	000	00	DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSPORTE
1256	000	00	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO
1257	000	00	DEPRECIACION EQUIPO DE MEDICION
1257	001	00	DEPRECIACION ACUM. EQ. DE MEDICION
1310	000	00	PAGOS ANTICIPADOS
1310	001	00	SEGUROS
1310	002	00	RENTAS
1310	003	00	I S R
1310	004	00	IMPUESTO AL ACTIVO
1310	005	00	I M S S

1320	000	00	DEPOSITO EN GARANTIA
1320	001	00	DEPOSITO EN GARANTIA
2120	000	00	ACREEDORES DIVERSOS
2120	001	00	ING CARLOS LOPEZ HERNANDEZ
2120	002	00	SRITA MA TERESA LOPEZ S
2120	003	00	SRA ESPERANZA MENENDEZ
2120	004	00	ING SERGIO SALAZAR A
2120	005	00	LIC HECTOR LOPEZ HERNANDEZ
2120	006	00	SRITA LORENA V ESPARZA RUIZ
2120	007	00	SRA CARMEN PEREZ GUTRERO
2120	008	00	SRA MA INES HERNANDEZ
2120	009	00	OPM, S A DE C V
2120	010	00	ING COSME RUGERIO
2120	011	00	SR DAVID IVAN RODRIGUEZ G
2120	012	00	C P RAFAEL SAN VICENTE
2120	013	00	SR DAGOBERTO RODRIGUTZ CORTES
2120	014	00	PEDREGAL T S E
2120	015	00	SR RAFAEL SIERRA S
2120	016	00	MAZURCA SUR, S A DE C V
2120	017	00	SR MAURICIO JUAREZ VALDEZ
2130	000	00	DOCUMENTO POR PAGAR
2130	001	00	DOCUMENTO POR PAGAR

2140	000	00	P T U POR PAGAR
2140	001	00	P T U POR PAGAR
2150	000	00	IMPUESTOS POR PAGAR
2150	001	00	I S P T RETENIDO
2150	002	00	I S R
2150	003	00	5% INFONAVIT
2150	004	00	IMSS CUOTAS OBRERO PATRONALES
2150	005	00	2% S A R
2150	006	00	10% RETENIDO SOBRE HONOR Y RETEN
2150	007	00	2% SOBRE NOMINAS
2150	008	00	1% SOBRE EROGACIONES
2160	000	00	IVA POR PAGAR
2160	001	00	ESTUDIOS DE ORIGEN Y DESTINO
2160	002	00	PUERTOS MEXICANOS
2160	003	00	IVA PENDIENTE DE ACREDITAR
2160	004	00	EN VENTA DE ACTIVO FIJO
2170	000	00	IVA TRASLADADO
2170	001	00	IVA AL 15%
2180	000	00	CREDITO AL SALARIO
2180	001	00	CREDITO AL SALARIO

3100	000	00	CAPITAL SOCIAL
3100	001	00	CAPITAL FIJO
3100	002	00	CAPITAL VARIABLE
3200	000	00	RESERVA LEGAL
3200	001	00	RESERVA LEGAL ACUMULADA
3300	000	00	RESULTADO DEL EJERCICIO
3400	000	00	RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES
3400	001	00	UTILIDADES 1993
3400	002	00	RESULTADOS ANTERIORES
3400	003	00	RESULTADO EJERCICIO 1994
3400	004	00	RESULTADO DEL EJERCICIO DE 1995
4100	000	00	INGRESOS POR PROYECTOS
4100	001	00	ORIGEN Y DESTINO
4100	002	00	CAL Y MAYOR ASOCIADOS, S C
4100	003	00	PUERTOS MEXICANOS
4100	004	00	CARRETERAS FEDERALES
4100	005	00	COLINAS DE BUEN S A DE C V
4100	006	00	I M T MATRIZ DE CARGA
4100	007	00	TRITURADORES BASALTICOS Y DERIVADOS
4100	008	00	COCOEM, S A DE C V
4100	009	00	RISK MANAGEMENT, S A DE C V

4100	010	00	OPALO CONSULTORES EN INGENIERIA, S A
4100	011	00	LEON AIZA ASOCIADOS, S A DE C V
4100	012	00	INGEVIN, S A DE C V
4100	013	00	ING DELFINO LEGORRETA
4100	014	00	ASISTENCIA MEDICA SAN MIGUEL
4100	015	00	CONSTRUCTORA QUID, S A DE C V
4100	016	00	PRESIDENCIA MUNICIPAL DE LEON GTO
4100	017	00	FONATUR
4200	000	00	OTROS INGRESOS
4200	001	00	VENTA DE EQUIPO DE TRANSPORTE
4200	002	00	SEGUROS TEPEYAC, S A
6300	000	00	COSTO DE PROYECTO
6300	001	00	SUELDOS Y SALARIOS
6300	002	00	HONORARIOS
6300	003	00	DEDUCCIONES SOBRE CONVENIO
6300	004	00	GASTOS DE REPRESENTACION
6300	005	00	DONATIVOS
6300	006	00	VACACIONES
6300	007	00	PRIMA VACACIONAL
6300	008	00	GRATIFICACIONES
6300	009	00	GASTOS DE VIAJES Y VIATICOS
6300	010	00	COPIAS Y FOTOGRAFIAS
6300	011	00	SEGUROS

6300	012	00	FLETES Y ACARREOS
6300	013	00	MATERIAL Y EQUIPO
6300	014	00	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES
6300	015	00	RP MANT DE EQUIPO DE TRANSPORTE
6300	016	00	RENTA DE VEHICULOS
6300	017	00	COMISIONES Y SUELTACIONES
6300	018	60	PASAJES Y ENLACIONAMIENTO
6300	019	60	PEAJES
6300	020	00	FIANZAS
6300	021	60	TELEFONO
6300	022	60	PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA
6300	023	00	OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS
6300	024	00	REPARACION Y MANT DE EQ DE MEDICION
6300	025	00	GASTOS NO DEDUCIBLES
6300	026	00	GASTOS DIVERSOS
6300	027	00	SERVICIOS TECNICOS
6300	028	00	BASES PARA CONCURSO
6300	029	60	RENTA DE EQUIPO
6300	030	00	RENTA LOCAL CAMPAMENTO
6300	031	60	SUELDOS EN CAMPO
6300	040	00	HONORARIOS POR PROYECTOS
6300	040	00	JOAQUIN ESCASENA REYES
6300	044	00	DEPRECIACIONES
6500	000	00	GASTOS DE OPERACION

6500	001	00	SUELDOS Y SALARIOS
6500	002	00	HONORARIOS
6500	003	00	COMPENSACIONES
6500	005	00	BONOS
6500	006	00	GRATIFICACIONES
6500	007	00	VACACIONES
6500	008	00	PRIMA VACACIONAL
6500	009	00	TELEFONO
6500	010	00	TELEFI
6500	011	00	SUSCRIPCIONES
6500	012	00	CUOTAS I.M.S.S.
6500	013	00	APORTACIONES AL INFONAVIT
6500	014	00	2° S.A.R.
6500	015	00	CREDITO AL SALARIO
6500	016	00	2° SOBRE NOMINAS
6500	017	00	1° BENEFICIO SOCIAL
6500	018	00	0.5% INSPECCION DE OBRAS
6500	019	00	5% FIDEICOMISO
6500	020	00	0.2% PARA APORTACION AL I.C.I.C.
6500	021	00	REP. MANT. EQUIPO DE TRANSPORTE
6500	022	00	MANTTO DE OFICINAS
6500	023	00	MANTTO DE EQUIPO
6500	024	00	RENTA DE LOCALES
6500	025	00	RENTA DE EQUIPO
6500	026	00	PAPELERIA Y ARTICULOS PARA OFICINA

6500	027	00	PEAJES
6500	028	00	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
6500	029	00	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES
6500	030	00	DONATIVOS
6500	031	00	IMPUESTOS Y DERECHOS DE IMPORTACION
6500	032	00	GASTOS Y DERECHOS LEGALES
6500	033	00	GASTOS DE VIAJE
6500	034	00	BOLETOS DE AVION
6500	035	00	PASAJES Y TRANSPORTES LOCALES
6500	036	00	GASTOS DE PRESENTACION
6500	037	00	OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS
6500	038	00	GASTOS DE FIN DE AÑO
6500	039	00	VIATICOS
6500	040	00	FLETES
6500	042	00	CORREOS
6500	043	00	LUZ
6500	044	00	DEPRECIACIONES
6500	045	00	AMORTIZACIONES
6500	046	00	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
6500	047	00	SEGUROS Y FIANZAS
6500	048	00	CLAUSULA XIII DEL CONTRATO INC A)
6500	049	00	CLAUSULA XIII CONTRATO INC B)
6500	095	00	DIVERSOS
6500	096	00	MULTAS Y RECARGOS
6500	097	00	NO DEDUCIBLES

7100	000	00	PRODUCTOS FINANCIEROS
7100	001	00	INTERESES GANADOS EN INVERSIONES
7100	003	00	OTROS
7500	000	00	GASTOS FINANCIEROS
7500	001	00	INTERESES PAGADOS
7500	002	00	COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS
7500	003	00	COMISIONES SOBRE CHEQUES DEVUELTOS
7500	004	00	PERDIDAS EN CAMBIO
7600	000	00	IMPUESTO SOBRE LA RENTA
7700	000	00	PARTE A LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES

SERVICIOS MEXICANOS DE INGENIERIA CIVIL, S.A. DE C.V.

Catálogo de Cuentas por Areas de Responsabilidad

0100	Gerencia General
1000	Gerente Técnico
1100	Proyecto
1101	Proyecto Geometrico
1200	Ingenieria de Tránsito
1201	Aforos
1202	Origen y Destino
1203	Impacto Vial
1300	Destajistas
1301	Mecanica de Suelos
1302	Estudios Hidraulicos
1303	Electrificación
2000	Gerente Administrativo
2100	Finanzas
2101	Contabilidad General
2200	Mercadotecnia
2201	Ventas
2202	Promoción de Ventas
2300	Recursos Humanos

SERVICIOS MEXICANOS DE INGENIERIA CIVIL, S.A. DE C.V.

Catálogo de Subcuentas por Areas de

Responsabilidad

CONCEPTO	0100	1000	2000
01 Sueldos y salarios	X	X	X
02 Honorarios	X	X	X
03 Deducciones sin convenio		X	
04 Gastos de representación		X	
05 Donativo		X	X
06 Vacaciones	X	X	X
07 Prima vacacional	X	X	X
08 Gratificaciones	X	X	X
09 Gastos de viaje viaticos	X	X	X
10 Copias y fotografías		X	
11 Seguros	X	X	X
12 Fletes y acarrees		X	X
13 Material y equipo		X	
14 Combustible y lubricantes	X	X	X
15 Mantenimiento y equipo de transporte		X	X
16 Renta de vehiculos		X	
17 Comisiones y situaciones		X	
18 Pasajes y estacionamiento		X	X
19 Peajes	X	X	X

20 Fianzas		X	
21 Telefono	X	X	X
22 Papeleria v art. de oficina	X	X	X
23 Otros impuestos v derechos	X	X	X
24 Mantenimiento de equipo de medicion		X	
25 Gastos no deducibles		X	X
26 Gastos diversos	X	X	X
27 Servicios tecnicos		X	
28 Bases para concurso		X	
29 Renta de locales	X		X
30 Renta de equipo	X	X	X
31 Renta local campamento		X	
32 Sueldos en campo		X	
33 Honorarios por proyectos	X	X	
34 Depreciaciones	X	X	X
35 Mantenimiento de oficina			X
36 Mantenimiento de equipo			X
37 Gastos de fin de año	X		X
38 Luz	X	X	X
39 Intereses ganados en inversiones	X		X
40 Otros			X
41 Intereses pagados	X	X	X
42 Comisiones y situaciones bancarias	X	X	X
43 Comisiones sin cheques devueltos			X
44 Perdidas en cambio			X

SERVICIOS MEXICANOS DE INGENIERIA CIVIL, S.A. DE C.V.
 INFORME RESUMEN DEL COSTO-RESPONSABILIDAD
 (EN PESOS)

NIVEL	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION O DESVIACION
-------	-------------	------	------------------------------

NIVEL 1

0100	GERENCIA GENERAL	1 705 840	1 675 189	30 651
	OFICINA DEL GERENTE	204 622	203 915	707
	1000 GERENTE TECNICO	930 614	898 461	32 123
	2000 GERENTE ADMINISTRATIVO	570 604	572 783	(2 179)

NIVEL 2

1000	GERENTE TECNICO	930 614	898 491	32 123
	OFICINA DEL GERENTE	146 782	144 409	2 373
	1100 PROYECTO	145 292	140 546	4 746
	1200 INGENIERIA DE TRANSITO	377 284	361 772	15 512
	1300 DESTAJISTAS	261 256	251 764	9 492
2000	GERENTE ADMINISTRATIVO	570 604	572 783	(2 179)
	OFICINA DEL GERENTE	138 622	137 915	707
	2100 FINANZAS	169 244	167 830	1 414
	2200 MERCADOTECNIA	194 916	199 923	(5 007)
	2300 RECURSOS HUMANOS	67 822	67 115	707

NIVEL 3

1100	PROYECTO	145 292	140 546	4 746
	OFICINA	80 110	77 737	2 373
1101	PROYECTO GEOMETRICO	65 182	62 809	2 373
1200	INGENIERIA DE TRANSITO	377 284	361 772	15 512
	OFICINA	112 621	108 743	3 878
1201	AFOROS	88 621	84 743	3 878
1202	ORIGEN Y DESTINO	89 621	84 743	3 878
1203	IMPACTO VIAL	87 421	83 543	3 878
1300	DESTAJISTAS	261 258	251 764	9 494
	OFICINA	80 110	77 737	2 373
1301	MEJORA DE SUELOS	60 382	58 009	2 373
1302	ESTUDIOS HIDRAULICOS	60 382	58 009	2 373
1303	ELECTRIFICACION	60 382	58 009	2 373
2100	FINANZAS	167 244	167 830	1 414
	OFICINA	96 622	95 915	707
2101	CONTABILIDAD GENERAL	72 622	71 915	707
2200	MERCADOTECNIA	194 916	199 627	4 501
	OFICINA	75 372	77 041	1 669
2201	VENTAS	59 772	61 441	1 669
2202	PROMOCION DE VENTAS	59 772	61 441	1 669
2300	RECURSOS HUMANOS	67 822	67 115	707
	OFICINA			

NIVEL 4

1101	PROYECTO GEOMETRICO	65 182	62 809	2 373
1201	AFOROS	88 621	84 741	3 880
1202	ORIGEN Y DESTINO	88 621	84 741	3 880
1203	IMPACTO VIAL	87 421	83 541	3 880
1301	MECANICA DE SUELOS	60 382	58 009	2 373
1302	ESTUDIOS HIDRAULICOS	60 382	58 009	2 373
1303	ELECTRIFICACION	60 382	58 009	2 373
2101	CONTABILIDAD GENERAL	72 622	71 512	1 110
2201	VENTAS	59 772	61 442	(1 670)
2202	PROMOCION DE VENTAS	59 772	61 442	(1 670)

SERVICIOS MECANICOS DE INGENIERIA CIVIL S.A DE CV

INFORME COSTO RESPONSABILIDAD
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987
 RESPONSABLE ING CARLOS A LOPEZ

NIVEL 1			DEPTO GERENCIA						VARIACION O DESVIACION
AREA GERENCIA GENERAL			CITA CONTROL			C/30			
CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRES. PRESTO			REN.			
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
8500	1	SUELDOS	\$ 190.300		\$ 294.800	\$ 190.300		\$ 203.819	200
8500	21	TELEFONO	2.800			2.718			
8500	29	RENTA DE LOCALS		\$ 10.800			\$ 10.800		
8500	22	PAPIERERIA Y ART DE OFINA	620			520			
8500	36	ALZ	1.100			1.200			
8500	33	DEPRECIACIONES		6.210				6.210	
			\$ 194.820	\$ 20.010		\$ 214.830	\$ 20.010		

SERVICIOS MEXICANOS DE INGENIERIA CIVIL SA DE CV

INFORME COSTO-RESPONSABILIDAD
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987
 RESPONSABLE ING. ALFREDO MARTINEZ

NIVEL 2		DEPTO		GERENCIA					
AREA GERENTE TECNICO		CITA CONTROL		1300					
CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION O DEVIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
810	2	HONORARIOS	\$ 122.00		\$ 146.72	\$ 120.00		\$ 144.45	2373
830	13	MATERIAL Y EQUIPO	679			589			
830	14	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	4.72			3.84			
830	21	TELEFONO	1.78			1.50			
830	22	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	8.58			7.12			
830	29	RENTA DE EQUIPO		\$ 500			\$ 517		
830	34	DELEGACIONES		10.518			10.518		
			\$ 132.54	\$ 110.518		\$ 133.368	\$ 111.245		

SERVICIOS MECANICOS DE INGENIERIA CIVIL S.A. DE C.V.

IMPORTE COSTEO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987
RESPONSABLE ING. JOAQUIN ESCOBAR

NIVEL 3		DEPTO		PROYECTO						
AREA GERENTE TECNICO		CITA CONTROL		1100						
CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION O DESVIACION	
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL		
8300	2	HONORARIOS	\$	53,328		\$	82,112	\$	28,784	2373
8300	13	MATERIAL Y EQUIPO		878					560	
8300	14	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		472					1,884	
8300	21	TELEFONO		172					1,380	
8300	22	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA		858					1,527	
8300	26	RENTA DE EQUIPO			507				527	
8300	34	DEPECACIALES			12,518				12,518	
			\$	69,536	\$	116,135	\$	96,354	\$	19,781

SERVICIOS MEXICANOS DE INGENIERIA CIVIL S.A. DE CV

INFORME COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1981
RESPONSABLE ING. MOSES OLMEDO

NIVEL 4		DEPTO.		PROYECTO GEOMETRICO					
AREA GERENTE TECNICO		CITA CONTROL		1/71					
CUENTA MAJOR	S.B. CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION O DEVIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
830	2	MANUARIOS	1	36.411	1	36.411	1	36.411	2372
830	13	MATERIAL Y EQUIPO		879		879		879	
830	14	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		4.727		4.727		4.727	
830	21	TELEFONO		1.797		1.797		1.797	
830	22	PAPELERA Y ART. DE OFINA		7.567		7.567		7.567	
830	28	RENTA DE EQUIPO		50		50		50	
830	34	REPLICACIONES		10.918		10.918		10.918	
				54.184		54.184		54.184	
				11.218		11.218		11.218	

SERVICIOS MECANICOS DE INGENIERIA CIVIL DE CV

INFORME COSTO/RESPONSABILIDAD
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987
 RESPONSABLE ING RAUL ORTIZO

Nivel: 3 AREA: GERENTE TECNICO		DEPTO: INGENIERIA DE TRANSITO CITA CONTROL: 1700		PRESUPUESTO		REAL		VARIA- CION O DESVIACION					
CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	M1			M2							
			CONTROLABLE	CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	CONTROLABLE	TOTAL					
EXC:	2	HONORARIOS	\$	8'000		\$	112'800	\$	8'000		\$	120'800	3179
EXC:	13	MATERIAL Y EQUIPO		1'782			1'560						
EXC:	14	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		12'306			12'140						
EXC:	21	TELEFONO		1'781			1'300						
EXC:	22	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA		1'581			1'511						
EXC:	29	RENTA DE EQUIPO			50			\$	50				
EXC:	34	DEPRECIACIONALES			21'800							21'800	
			\$	84'350	\$	28'132	\$	80'613	\$	28'132			

SERVICIOS MECANICOS DE INGENIERIA CIVIL S.A DE CV

INFORME COSTO-RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DIC DE 1967
RESPONSABLE ING JOEL GUTIERREZ

NIVEL 4		DEPTO		AFUROS					
AREA GERENTE TECNICO		CITA CONTROL		1201					
CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION O DEVIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
6300	2	HONORARIOS	\$ 30 300		\$ 30 300	\$ 30 700		\$ 400	3 878
6300	13	MATERIAL Y EQUIPO	1 762		1 762	1 563		199	
6300	14	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	12 356		12 356	10 143		2 213	
6300	21	TELEFONO	1 781		1 781	1 380		401	
6300	22	PAPELERIA Y ART DE OFINA	6 581		6 581	5 521		1 060	
6300	29	RENTA DE EQUIPO		507	507		521	14	
6300	34	DEPRECIACIONES		27 603	27 603		27 603		
			\$ 60 516	\$ 28 110	\$ 88 626	\$ 56 613	\$ 28 130	\$ 32 013	

SERVICIOS MECANICOS DE INGENIERIA CIVIL S A DE CV

INFORME COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987
RESPONSABLE ING CARLOS AVILA

NIVEL 4		DEPTO		ORIGEN Y DESTINO		VARIACION O DERIVACION			
AREA GERENTE TECNICO		C/OA CONTROL		122					
CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO				REAL		
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
6300	7	HONORARIOS	\$ 38,300		\$ 38,300	\$ 38,300		\$ 38,300	38%
6300	13	MATERIAL Y EQUIPO	1,782		1,782	1,563		1,563	
6300	14	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	12,298		12,298	12,143		12,143	
6300	21	TELEFONO	1,797		1,797	1,380		1,380	
6300	22	PAPELERIA Y ART DE OFICINA	8,541		8,541	1,521		1,521	
6300	29	RENTA DE EQUIPO		\$ 52	52		\$ 52	52	
6300	34	DEPRECIACIONES		27,863	27,863		27,863	27,863	
			\$ 60,518	\$ 28,125	\$ 88,643	\$ 58,813	\$ 28,125	\$ 86,938	38%

SERVICIOS MERCANTILES DE INGENIERIA CIVIL S A DE CV

INFORME COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987
RESPONSABLE ING. LOS SANCHEZ

NIVEL 4		DEPTO		IMPACTO FAL									
AREA GERENTE TECNICO		CITA CONTROL		1203									
CUENTA MAJOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION O DEVIACION				
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL					
8300	2	HONORARIOS	1	34 807		1	81 421	1	34 800		1	31 565	3 279
8300	13	MATERIAL Y EQUIPO		1 762					1 763				
8300	14	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		12 256					12 143				
8300	21	TELEFONO		1 781					1 590				
8300	22	PAPELERIA Y PART DE OFINA		8 561					1 527				
8300	29	RENTA DE EQUIPO								1		527	
8300	34	DEPRECIACIONES			27 803							27 803	
			1	56 378	1	28 120	1	55 413	1	28 130			

SERVICIOS MECANICOS DE INGENIERIA CIVIL S.A. DE CV

INFORME COSTO RESPONSABILIDAD
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE ENERO DE 1987
 RESPONSABLE ING. LUIS GARCIA HERNANDEZ

NIVEL 3		DEPTO		DESTATÍSTICAS									
AREA GERENTE TECNICO		CITA CONTROL		1300									
CUENTA MAJOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION O DESVIACION				
			CONTROLABLE	CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	CONTROLABLE	TOTAL					
8300	2	HONORARIOS	\$	53 318		\$	82 112	\$	53 318		\$	27 794	2373
8300	13	MATERIAL Y EQUIPO		678					540				
8300	14	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		4 707					3 964				
8300	21	TELEFONO		1 787					1 360				
8300	22	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA		8 581					7 527				
8300	26	RENTA DE EQUIPO			\$	707		\$			\$	577	
8300	34	DELEGACIONES				10 516						10 516	
			\$	66 382	\$	11 019		\$	86 884	\$		17 043	

SERVICIOS MECANICOS DE INGENIERIA CIVIL S.A. DE CV

INFORME COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1967
RESPONSABLE ING. JORGE LOPEZ

NIVEL 4		DEPTO		MECANICA DE S. EJCS							
AREA GERENTE TECNICO		CITA CONTROL		1301							
CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION O DEVIACION		
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL			
650	2	HONORARIOS	\$	31.647		\$	31.647		\$	54.300	2273
630	13	MATERIAL Y EQUIPO		675			580				
630	14	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		4.751			3.964				
630	21	TELEFONO		1.751			1.380				
630	22	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA		6.581			7.121				
630	29	RENTA DE EQUIPO			\$	5.0		\$	527		
630	34	REPARACIONES				12.518					
			\$	43.964	\$	11.015	\$	46.960	\$	11.543	

SERVICIOS MECANICOS DE AGENERACION SA DE CV

FORME COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1967
RESPONSABLE ING. ERASMO BICERRA.

NIVEL 4		DEPTO ESTUDIOS MECANICOS		C/C CONTROL		C/C CONTROL		C/C CONTROL	
AREA GERENTE TECNICO									
CUENTA MAJOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION O DESVIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
670	2	MOVIMIENTOS	\$ 33.90		\$ 33.90	\$ 33.90		\$ 34.200	2370
670	13	AGUA, Y EQUIPO	6.75			5.00			
670	14	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	4.75			3.90			
670	21	TELEFONO	1.75			1.90			
670	22	PAPELERA Y ART DE OFICINA	8.50			7.20			
670	28	RENTA DE EQUIPO		\$ 5.00			\$ 5.00		
670	34	DEPRECIACIONES		10.50			10.50		
			\$ 49.95	\$ 15.50		\$ 48.90	\$ 15.00		

SERVICIOS MECANICOS DE INGENIERIA CIVIL S.A. DE CV

INFORME COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987
RESPONSABLE ING. ARTURO GUERRERO

NIVEL 4		DEPTO		ELECTRIFICACION							
AREA		DERIVANTE TECNICO		CITA CONTROL		1987					
CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION O DESVIACION		
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL			
6300	2	-HORARIOS	\$	33.607		\$	33.607		\$	58.320	2.472
6300	13	MATERIAL Y EQUIPO		872			840				
6300	14	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		4.707			3.864				
6300	21	TELEFONO		1.787			1.382				
6300	22	PAPELERIA Y ART. DE OFINA		8.547			7.627				
6300	29	RENTA DE EQUIPO			\$	507			\$	507	
6300	34	DEPECACIONES				10.516				10.516	
			\$	48.940	\$	17.219	\$	40.966	\$	31.543	

SERVICIO MECANICO DE AGUERRA C.A. S.A. DE C.V.

INFORME COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1967
RESPONSABLE C.P. SALVADOR SANCHEZ

NIVEL 2			DEPTO			GERENCIA			VARIACION O DESVIACION
AREA GERENTE ADMINISTRATIVO			CTA CONTROL			XXX			
CLIENTA MAYOR	SUB CLIENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
INVC	2	HONORARIOS	\$ 114.000		\$ 114.000	\$ 114.000		\$ 114.000	00
OSUD	21	TELEFONO	2.800		2.800	2.314		2.314	486
BSOC	29	VENTA DE LOCALES		\$ 13.916	13.916		\$ 13.916	13.916	00
BSOC	22	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	829		829	552		552	277
INVC	36	LUZ	1.196		1.196	1.235		1.235	(39)
BSOC	33	DEPRECIACIONES		6.210	6.210		6.210	6.210	00
			\$ 118.825	\$ 20.126	\$ 138.951	\$ 117.901	\$ 20.126	\$ 138.027	924

SERVICIOS MECANICOS DE MANTENIMIENTO S.A. DE CV

INFORME COSTOS-RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1967
RESPONSABLE: G.P. HERNANDEZ

NÚM. 3		DEPTO.		FINANZAS					
AREA: GERENTE ADMINISTRATIVO		C/C CONTROL		212					
CLIENTA MAYOR	SUB- CLIENTA	CONCEPTO	PRES. PUESTO			REAL.			VARIACION O DEVIACION
			CONTROLABLE	CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	CONTROLABLE	TOTAL	
ACC	1	SUELDO	\$ 7,200		\$ 7,200	\$ 7,200		\$ 7,200	00
ASR	21	TELEFONO	2,800			2,800			
ACC	29	RENTA DE LOCALS		\$ 11,500			\$ 11,500		
PRD	22	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	525			500			
PRD	30	JUZ	1,100			1,000			
ACC	33	DEPRECIACIONES			4,200			4,200	
			<u>\$ 78,675</u>	<u>\$ 20,000</u>		<u>\$ 75,675</u>		<u>\$ 20,000</u>	

SERVICIOS MECANICOS DE INGENIERIA S.A. DE CV

FORMA COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1981
RESPONSABLE POR: SRA. CARMEN GUERRERO

NIVEL A		DEPTO		CONTABILIDAD GENERAL					
AREA		ADMINISTRATIVO		C/C CONTROL		2151			
CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION O DESVIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
8500	1	SUELDOS	\$ 48.000		\$ 22.822	\$ 48.000		\$ 25.178	107
8500	21	TELEFONO	2.800			2.219			
8500	29	RENTA DE LOCALES		\$ 15.84			\$ 15.84		
8500	22	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	429			562			
8500	38	LUZ	1.182			1.078			
8500	33	DEPRECIACIONES		8.211			8.211		
			\$ 52.811	\$ 24.055		\$ 51.809	\$ 23.010		

SERVICIOS MECANICOS DE INGENIERIA S.A. DE CV

INFORME COSTOS Y RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1967
RESPONSABLE: LIC. ESPERANZA MENEZES

NIVEL 3
AREA GERENTE ADMINISTRATIVO

EJERCICIO MERCANTIL
CITA CONTABLE 1967

CUENTA MAIOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION O DESVIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
8500	2	ENCUENTROS	\$ 45.97		\$ 45.97	\$ 45.90		\$ 72.00	
8500	21	TELEFONO	7.26		7.26	8.24			
8500	28	PIENTA DE LOCALS		\$ 11.87	11.87		\$ 11.87		
8500	22	PAPELERIA Y ART. DE OFINA	1.57		1.57	1.90			
8500	30	LUZ	1.18		1.18	1.29			
8500	33	REPERECACIONES		6.21	6.21		6.21		
			\$ 56.98	\$ 20.08	\$ 77.06	\$ 57.34	\$ 20.08		

SERVICIOS MERCANOS DE INGENIERIA CIVIL S.A. DE C.V.

INFORME COSTO RESPONSABILIDAD
 DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 1987
 RESPONSABLE LIC. JOSE L. VIZCARRA

NIVEL 4		DEPTO. VENTAS							
AREA GERENTE ADMINISTRATIVO		CITA CONTROL 2221							
CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL.			VARIACION O DESVIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
6401	2	RENTAS	10.000		10.000	10.000		10.000	
6402	21	TELEFONO	1.000		1.000	1.000		1.000	
6403	28	RENTA DE LOCALS		1.000	1.000		1.000	1.000	
6404	22	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	1.000		1.000	1.000		1.000	
6405	36	LUZ	1.000		1.000	1.000		1.000	
6406	33	DEPRECIACIONES		1.000	1.000		1.000	1.000	
			<u>13.000</u>	<u>2.000</u>	<u>15.000</u>	<u>13.000</u>	<u>2.000</u>	<u>15.000</u>	

SERVICIOS MEXICANOS DE INGENIERIA CIVIL S.A. DE C.V.

INFORME COSTOS RESPONSABILIDAD
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1967
 RESPONSABLE ZENIA ORTIZ

NIVEL 4		DEPTO		PROMOCION DE VENTAS					
AREA GERENTE ADMINISTRATIVO		CITA CONTRA		2002					
CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRES. PUESTO			REAL			VARIACION O DESVIACION
			CONTROLABLE	CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	CONTROLABLE	TOTAL	
8500	1	SELEDOS	\$ 30.000		\$ 30.000			\$ 30.000	
8500	21	TELEFONO	7.200		7.200			7.200	
8500	29	RENTA DE LOCALS		13.800	13.800			13.800	
8500	22	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	1.573		1.573			1.573	
8500	30	LUZ	1.140		1.140			1.140	
8500	33	DEPRECIACIONES		8.210	8.210			8.210	
			<u>\$ 39.913</u>		<u>\$ 39.913</u>			<u>\$ 39.913</u>	
								<u>\$ 39.913</u>	

SERVICIOS MEXICANOS DE INGENIERIA CIVIL S.A. DE C.V.

INFORME COSTO-RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987
RESPONSABLE LIC. LOPEZ VICTORIANO

NIVEL 3 AREA GERENTE ADMINISTRATIVO			DEPTO RECURSOS HUMANOS CITA CUATRO 200						
CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION O DESVIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
6500	1	SUÉLDOS	\$ 43,200		\$ 43,200	\$ 43,200		\$ 43,200	707
6520	21	TELÉFONO	2,800		2,800	2,318		2,318	
6530	29	RENTA DE LOCALS		\$ 13,800	13,800		\$ 13,800	13,800	
6550	22	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	629		629	552		552	
6560	36	LUZ	1,190		1,190	1,208		1,208	
6900	33	DEPRECIACIONES		8,211	8,211		8,211	8,211	
			\$ 47,819	\$ 20,011	\$ 67,830	\$ 47,178	\$ 20,011	\$ 67,189	

SERVICIOS MEXICANOS DE INGENIERIA CIVIL, S.A. DE C.V.

RESULTADOS POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD
DEL 1o. TRIMESTRE AL 31 DE MARZO DE 1997
(EN PESOS)

CUENTA MAYOR	CUENTA CONTROL	CONCEPTO	PRESUPUESTO	REAL
4100		VENTAS	2 737 640	2 043 015
		UTILIDAD BRUTA	<u>2 737 640</u>	<u>2 043 015</u>
8300		MENOS		
		COSTO DEL PROYECTO		
	1000	OFICINA DEL GERENTE	146 762	144 409
	1100	PROYECTO	80 110	77 737
	1101	PROYECTO GEOMETRICO	65 182	62 809
	1200	INGENIERIA DE TRANSITO	112 621	108 743
	1201	AHOROS	88 621	84 743
	1202	ORIGEN Y DESTINO	88 621	84 743
	1203	IMPACTO VIAL	87 421	83 543
	1300	DESTAJISTAS	80 110	77 737
	1301	MECANICA DE SUELOS	60 382	58 009
	1302	ESTUDIOS HIDRAULICOS	60 382	58 009
	1303	ELECTRIFICACION	60 382	58 009
			<u>930 614</u>	<u>898 467</u>
6500		MENOS		
		GASTOS DE OPERACION		
	0100	GERENCIA GENERAL	204 622	203 915
	2000	GERENTE ADMINISTRATIVO	138 622	137 915
	2100	FINANZAS	96 622	95 915
	2101	CONTABILIDAD GENERAL	72 622	71 915
	2200	MERCADOTECHIA	75 372	77 041
	2201	VENTAS	59 772	61 441
	2202	PROMOCION DE VENTAS	59 772	61 441
	2300	RECURSOS HUMANOS	67 822	67 115
			<u>779 224</u>	<u>776 698</u>
		UTILIDAD DE OPERACION	<u>1 031 800</u>	<u>367 826</u>

SERVICIOS MEXICANOS DE INGENIERIA CIVIL, S.A. DE C.V.

CONCILIACION ENTRE LOS GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD
DEL PRIMER NIVEL Y LOS GASTOS DEL ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1o. DE ENE. AL 31 DE DIC. DE 1997

	PRESUPUESTO	REAL
INFORME DE RESPONSABILIDAD 1er NIVEL		
AREA No 0100 GERENCIA GENERAL	204 622	203 915
AREA No 1000 GERENTE TECNICO	930 614	898 491
AREA No 2000 GERENTE ADMINISTRATIVO	570 604	572 783
SUMAS	<u>1 705 840</u>	<u>1 675 189</u>
ESTADO DE RESULTADOS		
COSTO DE PROYECTO	930 614	898 491
GASTOS DE OPERACION	775 226	776 698
SUMAS	<u>1 705 840</u>	<u>1 675 189</u>

ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos, demuestran que el area 2000, presenta problema en su departamento de Mercadotecnia con respecto al uso de telefono, en el cual se detecto una variación de 5007

El area en la que ocurrio tal variacion se debe a que no existe control sobre el uso del telefono, cualquier persona puede hacer llamadas de larga distancia, personales y de trabajo

Como medida a aplicar en esta area, se hara responsable por el gasto indebido en este rubro a las personas que cuenten con linea directa por el mal uso que le den, cobrando las llamadas que no tengan relacion alguna con la empresa

SEMIC, es una empresa que no tiene gran problema en la actuacion de sus áreas. Unicamente en lo que respecta a gastos de telefono, pero con la aplicacion de medidas correctivas adecuadas se puede subsanar dicho gasto

Lo antes mencionado trae como consecuencia que al aplicar areas de responsabilidad se sabe con precision que departamento esta fallando, que medidas debo aplicar y a quien, por tal motivo jamas se debe perder de vista que es necesario delegar responsabilidades y tomar en cuenta al personal, ya que es por el por el que

se compone la empresa. Para ello se le debe capacitar, pues la capacitacion es una inversion y no un gasto infructuoso. El gerente puede motivar a sus empleados brindándoles acceso a cursos sin costo, a fin de cuentas la idea es que los conocimientos de los trabajadores puedan ser aprovechados por la empresa.

A pesar de que algunos empresarios consideran que uno de los problemas mas dificiles de resolver y que puede ser muy caro para las organizaciones, es la delegacion de responsabilidades y la posibilidad de que los ejecutivos de la empresa puedan tomar y asumir decisiones, las areas de responsabilidad tiene el objetivo principal de disminuir costos y gastos, tal vez al inicio de la aplicacion de este sistema es costoso pero con el paso del tiempo se empiezan a ver resultados y se obtienen mayores beneficios.

CONCLUSIONES

No hay duda que el papel del contador esta cambiando y haciendose cada vez más importante. La creciente aplicacion de nuevos conocimientos y técnicas que permiten crear ambientes en que la gente pueda trabajar mas eficiente y efectivamente, obligara los contadores a aprovechar todo lo que la tecnica pone a su alcance.

Para la implantacion de un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad no reviste ningun problema su manejo contable, si se planean las modificaciones, en forma adecuada de los sistemas contables y se llevan a cabo de acuerdo a lo planeado

Mediante la implantacion de este sistema y aunado a la sencillez de su manejo contable, es de gran utilidad para la empresa al conocer el resultado de las areas de responsabilidad establecida y la forma de actuar de los encargados de las mismas

Aunque la informacion que genera la Contabilidad es usada por la administracion en la toma de decisiones, es importante hacer notar que ella no proporciona respuestas automaticas a los problemas gerenciales. Es precisamente el elemento humano quien elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y

sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten elegir correctamente.

El organizar una empresa o un departamento, refleja las metas hacia las cuales se está esforzando mediante la identificación y agrupación de las actividades esenciales para su cumplimiento, asignando algunas de ellas a subordinados, delegando autoridad para cumplir con los resultados, y proveyendo su coordinación.

No es posible pretender un buen flujo de información en la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad sino existe una correcta organización interna que lo soporte.

En lo que se refiere a presupuestos, no pueden compararse los conceptos de quienes afirman que sus negocios marchan bien sin ellos. En realidad, estos no notan que cualquier decisión tomada ha sido previamente meditada, discutida y analizada. Es aquí donde, en efecto, utilizan los fundamentos del presupuesto, aunque no lo tengan implantado como sistema.

El presupuesto no debiera ser un instrumento desagradable para atormentar a los empleados. Usado adecuadamente será una ayuda positiva para fijar estándares y actuaciones, y para enfocar la atención a las áreas que requieren investigación. Su administración es una tarea delicada, porque a los que afecta deben entender y

aceptar la noción de que el presupuesto esta fundamentalmente diseñado para ayudar, no para estorbar.

Es importante mencionar, que la oportunidad con que se presente la informacion es primordial para que el sistema diseñado sea un autentico instrumento de control necesario para la toma de decisiones.

La manera de hacer negocios en nuestro pais, se vera afectada por los cambios que habrán de gestarse y concentrarse en los ultimos años. Quizá uno de los retos más interesantes que enfrenten las empresas de nuestro pais sea la simplificacion de sus empresas de trabajo, lo cual traera necesariamente una reestructuración en todas las practicas administrativas y, en consecuencia, en los sistemas de informacion.

La contabilidad debe de estar preparada para ello aportando ideas para la simplificacion de los procedimientos de informacion. Dicha preparacion, seguramente estara basada en una adecuada apertura mental para afrontar el cambio, así como una buena dosis de creatividad, necesaria para promoverlo y hacerlo permanente.

BIBLIOGRAFIAS

- Backer y Jacobsen Contabilidad de Costos. Un Enfoque Administrativo México, Mc Graw-Hill, 1990
- Burbano Ruiz, Jorge E; Ortiz Gomez Alberto Presupuestos. Enfoque Moderno de Planeacion y Control de Recursos México, Mc Graw-Hill, 1996
- Del Rio Gonzalez, Cristobal EL Presupuesto México, ECAISA, 1996
- Elizondo Lopez, Arturo Metodologia de la Investigacion Contable México, ECASA, 1994
- Hatzacorsian Hovsepián, Vartkes Fundamentos de Contabilidad México, ECASA, 1995
- Horngren Charles T; Sundem Gary I. Contabilidad Administrativa México, Prentice-Hall Hispanoamericana S A., 1993

- Horngren Charles T./Sundem Gary I. Contabilidad y Control Administrativo Mexico, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1994.
- Munch Galindo, Lourdes /García Martínez, José Fundamentos de Administración Mexico, Trillas, 1994
- Perea Roman, Francisco La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad Mexico, ECASA, 1995
- Petersen Elmore Organización y Dirección de las Empresas Mexico, UTEMA, 1992.
- Ramirez Padilla, David Noel Contabilidad Administrativa Mexico, Mc Graw-Hill, 1994.
- Rico Alfonso / Del Castillo Hermilo La Ingeniería de Suelos en las Vías Terrestres Mexico, Limusa, 1990
- Rodríguez Valencia, Joaquín Organización Contable y Administrativa de las empresas México, ECASA, 1990