



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	<u>PAGINA</u>
<u>INTRODUCCION.</u>	1
<u>CAPITULO I.</u>	3
<u>CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.</u>	
1. Antecedentes históricos de la Contabilidad.....	4
2. Definición de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad...	9
3. C a r a c t e r í s t i c a s	11
4. Objetivos e importancia.....	14
5. Empresas de aplicación.....	17
<u>CAPITULO II.</u>	20
<u>AJUSTES AL SISTEMA DE CONTABILIDAD ACTUAL PARA LA IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.</u>	21
1. Organigrama por áreas de responsabilidad.....	23
2. Asignación de funciones por centro de costos.....	29
3. Catálogo de cuentas, Manuales y Procedimientos para la codifi cación de Costos y Gastos.....	49
4. Tratamiento de los Gastos Controlables y No Controlables.....	60
5. Informes de responsabilidad.....	62
<u>CAPITULO III.</u>	70
<u>IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE - RESPONSABILIDAD.</u>	71
1. Antecedentes históricos de los Presupuestos.....	72
2. Definición de Presupuesto.....	74

3. Objetivos del Presupuesto.....	76
4. Requisitos del Presupuesto.....	78
5. Secuencia lógica en la elaboración de los Presupuestos....	83
<u>CAPITULO IV.....</u>	100
<u>INFORMES DE ACTUACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSA</u>	
<u>BILIDAD.</u>	
1. Su importancia	102
2. La Motivación como coadyuvante de la Contabilidad por — Areas de Responsabilidad.....	107
3. Características de la Información.....	111
4. Análisis de Variaciones.....	115
CONCLUSIONES.....	117
NOTAS TEXTUALES	118
BIBLIOGRAFIA.....	119

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

La delegación de funciones ha sido necesaria en las empresas, debido a la complejidad de las operaciones que éstas llevan a cabo.

Al delegar responsabilidad y autoridad en los niveles jerárquicos existentes, la única forma de controlar las operaciones que realizan es a través de la "CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD".

Ahora bien, los presupuestos son un valioso auxiliar para los directores de empresa ya que por medio de ellos se controlan mejor dichas operaciones, evitando despilfarros en materiales, tiempo, etc. El presupuesto presenta por anticipado los costos requeridos para el trabajo que se va a ejecutar, por lo que, cuando se está preparando el presupuesto, a los jefes de departamento se les dá la oportunidad de estudiar las necesidades del mismo y les muestra sus responsabilidades.

Otra ventaja, es asegurar la coordinación departamental, asegurar el ajuste y equilibrio armónico entre los diferentes centros de costos de la empresa y constituye una de las tareas más difíciles de la Dirección y cuando se logra, demuestra que la empresa está realmente bien organizada y que tiene grandes probabilidades de éxito.

Por lo anterior, si la CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD más que organizar, promueve la reducción de costos y gastos y utiliza los presupuestos como base de la eficiencia, es importante que dicha técnica sea difundida para su aplicación.

Una vez expuestas las ventajas que tiene la CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, el presente trabajo tiene por objeto plantear los ori

genes de la contabilidad, su desarrollo, el cómo y porqué surge la CON
TABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD y la forma en que puede implan-
tarse en las empresas.

C A P I T U L O I

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

1. Antecedentes históricos de la Contabilidad.
2. Definición de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
3. Características .
4. Objetivos e importancia.
5. Empresas de aplicación.

1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONTABILIDAD.

Antes del siglo XIV no se tiene noticia de que las empresas hayan llevado contabilidad, lo cual se explica en razón del reducido comercio que en realidad no ameritaba un registro metódico de operaciones. Es posible que antes de ésta época se hayan hecho apun - tes aislados, pero el corto uso del crédito y la relativamente reciente introducción del papel y de los números arábigos (sustituyendo a los romanos, siglo IX) fueron un campo favorable para el desarrollo de la contabilidad.

En Florencia, Venecia y Génova, ciudades de activo comercio enton ces, se han encontrado libros de contabilidad llevados por parti da doble que datan del siglo XIV, pero los fundamentos de la téc nica contable fueron establecidos por un monje franciscano llama do Fray Luca Pacioli, quien publicó en Venecia en 1494, un libro de matemáticas en el cual se trataba asimismo de contabilidad. En su obra, el sistema de contabilidad se establece a base de los libros: Inventario, Borrador, Diario, Mayor y se dan reglas para — llevar cada uno de ellos.

Con posterioridad se publicaron en Europa varios libros que si — bien no agregaron nada nuevo a lo dicho por Fray Luca, sirvieron para difundir la técnica contable.

En 1795 Edmond Lefrange publicó en París un tratado de Teneduría de Libros en el cual recomendaba un Diario - Mayor a columnas, pu diendo decirse de él que fué el precursor de los sistemas tabula res.

La evolución de todos los procedimientos de contabilidad se inició en los Estados Unidos, país de gran progreso industrial a fines del siglo XIX, y en esta primera mitad del siglo XX es cuando más adelantos se han logrado, tanto por lo que hace a la filosofía de cuentas, como a procedimientos de registro, en los cuales se tiene el auxilio de máquinas.

En México se difunde formalmente hasta 1905, al incluirse en los planes de estudio de la Escuela Superior de Comercio y Administración.

A partir de ese momento la teneduría de libros comienza a madurar y a transformarse en Contaduría Pública, gracias a lo cual hoy en día se cuenta en México con un Colegio y con un Instituto de Contadores Públicos, que tienen como propósito primordial mantener y aumentar el crédito de la profesión, unificar el criterio contable y divulgar las más modernas técnicas de contabilidad.

Ahora bien, la contabilidad como guía eficaz y control de las actividades económicas de las operaciones de las empresas, ha evolucionado de acuerdo a las necesidades que se han presentado, lo que ha originado que se cuente con modernas técnicas contables orientadas a obtener información oportuna y suficiente para la toma de decisiones.

El avance tenido por la contabilidad en las últimas décadas originó que la misma separase sus funciones operacional y decisional, dividiéndose en: CONTABILIDAD FINANCIERA y CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

Contabilidad Financiera.

Ayutada 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 costo 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 período y de su situación financiera a una fecha determinada coincidente con la terminación de su período operativo.

Contabilidad Administrativa.

Registra e informa a la Dirección, sin atender forzosamente los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, para que ésta tome decisiones administrativas.

Ambas sirven al Director aunque sólo la primera tiene una validez universal que permite su interpretación por gente de dentro y fuera de la empresa; la segunda tiene una utilización más bien directa, interna y transitoria.

La contabilidad financiera, obligada por los principios contables, requiere de una referencia al pasado para que resulte objetiva; en cambio, la contabilidad administrativa explora alternativas de hechos futuros a través de los presupuestos, las estadísticas y las tendencias matemáticas, haciéndola más subjetiva y descansa más en las capacidades personales de los individuos a quienes se les asignan responsabilidades que en las reglas inmutables.

Algunas de las características de la Contabilidad Financiera son:

- 1.- Permite el registro de operaciones pasadas, las cuales son base de comparación del análisis presupuestal.
- 2.- Informa sobre hechos pasados, ya que la información que registra es histórica, resultando poco flexible.
- 3.- Sus cifras no son absolutas, ya que por su naturaleza no reflejan los valores a su precio real.
- 4.- Los principios en los que se basa son normas que delimitan la actuación operacional a estructuras preestablecidas, pero que tienden a la unificación de criterios en la aplicación de ellos.

Características de la Contabilidad Administrativa:

- 1.- Proporciona información oportuna más que exacta. Este tipo de contabilidad proporciona información dinámica que constituye una base para normar criterios que no requieren necesariamente de datos numéricos exactos.
- 2.- Su información es útil en el presente, teniendo una proyección a futuro.
- 3.- Su información se apoya en los presupuestos, ya que permite una comparación racional entre lo que debió ocurrir y lo que ocurrió, permitiendo hacer un análisis de desviaciones, concretándose a las de mayor importancia y desechando las intrascendentes.
- 4.- Usa como herramienta el análisis e interpretación de los Estados Financieros, para hacer del conocimiento a la administración de la situación actual de la empresa.

5.- Cuenta con la técnica denominada Contabilidad por Areas de Responsabilidad en el control de los costos y gastos.

Como se señala en el punto 5, dentro de las técnicas de la Contabilidad Administrativa se encuentra la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, la cual controla los costos y gastos, ejerciendo un control positivo sobre las personas, estimulando su productividad.

Las contabilidades Financiera y Administrativa, no son dos contabilidades independientes la una de la otra; no puede la segunda hacer abstracción de la primera, más bien son dos fases de una sola contabilidad.

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

2. DEFINICION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad (en adelante la llamaré CAR), representa en esencia la reducción de costos y gastos de una entidad económica, sin embargo, dentro del ámbito contable — existen diferentes opiniones como son:

El C.P. Eduardo Argil en la revista Finanzas y Contabilidad señala: "El sistema contable por centros de responsabilidad es un instrumento de la administración, que muestra la actuación de los centros responsables de una organización pública o privada, lucrativa o no lucrativa, comparada con los presupuestos y estándares establecidos, obteniéndose las variaciones favorables o desfavorables, que permitan a la Dirección tomar decisiones adecuadas y oportunas para el mejor logro de los objetivos de la empresa".

El C.P. Luis Correa L. dice: "La contabilidad por áreas de responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa".

El C.P. Marie Rodríguez G. la define así: "Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un instrumento de información diseñado para adaptarse a la estructura orgánica de la empresa, en la que se acumulan los ingresos, costos y gastos, de tal forma que se puedan — comparar contra lo presupuestado por cada responsable de área y de

tal manera poderles informar de los resultados de su actuación, - permitiéndoles administrar con mayor eficacia su área y reducir al mínimo los costos y gastos sin perjuicio de la eficiencia operacional de la empresa".

Según el C.P. Rolando Ortega: "Es un avance de las técnicas de control y organización cuyo objetivo tiende a identificar los resultados obtenidos con la persona responsable de la obtención de los - mismos".

Según el C.P. Charles T. Horngrun: "Es un sistema que es adaptado a una organización de tal manera que los costos son acumulados o - reportados por niveles de responsabilidad dentro de la organiza - ción, cargando solo por los costos por los cuales son responsables y sobre el que tiene control".

La exposición de las definiciones anteriores tiene por objeto ha - cer notar la descentralización de la autoridad y responsabilidad - buscando que la empresa moderna, cada vez más grande y compleja en su estructura sea manejada por personas automotivadas hacia la e - fectividad y la eficacia, encontrando en ello su propia satisfac - ción y venciendo el desafío diario que se les presenta, (este últi - mo párrafo como una conclusión personal).

3. CARACTERÍSTICAS .

Nada mejor que reunir las características de la CAR para apreciar cabalmente su importancia en el control de las empresas:

- 1.- Es una técnica contable reductora de costos y gastos que presenta un puro ajuste a la Contabilidad Financiera, siendo como es la conjugación de la contabilidad con las responsabilidades.
- 2.- Subsana anomalías organizacionales y de carácter oficial a responsabilidades ocultas.
- 3.- Estimula la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y al mantener entre éstas una estrecha comunicación.
- 4.- Conformar su estructura a la de la organización.
- 5.- Delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización que denomina áreas.
- 6.- Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan.
- 7.- Utiliza presupuestos como base de medida de la eficiencia, — mismos que elabora con ayuda de los propios responsables de — observarlos.
- 8.- Provee de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual, llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados, es decir, los presupuestos.

- 9.- Al requerir de la información a que se refiere el punto anterior, depura y moderniza los procedimientos contables tradicionales ya que en juntas de comité, al tener el análisis por área, en ese momento podrán participar todos los gerentes de área no solo a nivel de objetivos departamentales, sino en la justificación de las variaciones que reflejen dichos análisis lo que permite una retroalimentación.
- 10.- Utiliza sus documentos informativos como medio de elogio de la eficiencia ó en su defecto, aclarar las desviaciones desfavorables con bases razonables y queden aclaradas las mismas ya que puede tratarse de una desviación justificada y que será compensando con el presupuesto por ejercer.
- 11.- Eleva a los responsables más humildes, a elementos de la Administración como jueces de sus propias decisiones.
- 12.- Logra el trabajo de grupo por área dejando atrás la idea de que solo el gerente de ésta puede participar en las justificaciones de su presupuesto.
- 13.- Aumenta la eficiencia del personal valiéndose de la Motivación Humana, función básica del Proceso Administrativo que se aplica a reducir hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo.

A groso modo podemos decir que el objeto de la CAR es controlar operaciones con sus respectivos costos y gastos en los diferentes niveles administrativos.

Parece elemental a primera vista tal concepto. Si he señalado de

de el principio que contabilidad es control, ¿ qué de raro podría tener el control de operaciones por niveles administrativos ?. En todo caso no se trata sino de un ajuste de la teneduría de libros, y en realidad la CAE no es mas que eso, un ajuste de la mecánica contable para producir datos específicos adicionales e independientes de la información tradicional, es decir, a través de los análisis de variaciones que podemos solicitar al departamento de Sistemas en caso de existir éste en las empresas o manualmente elaborado por el encargado de estos análisis. Como toda técnica que bien aplicada produce una impresión de lógica sencillas, basta con un descuidado planteamiento o un desarrollo confuso, para convertir la información en un caos y no poder en su momento preciso contar con los informes al respecto.

Por lo que, se precisará que al inicio del ejercicio correspondiente, haya una persona encargada de los presupuestos con el objeto de tener bien alimentados los rubros de Resultados y poder contar con los análisis oportunamente.

4. OBJETIVOS E IMPORTANCIA.

Al referirse a los objetivos de la CAR, es con el propósito de enfatizar que con la implantación de este sistema se logra una coordinación adecuada de todos los funcionarios de la empresa en cuanto al control de los costos y gastos por existir informes periódicos bien coordinados.

Permite un control de operaciones, costos y gastos más eficientes en la administración de la empresa, ya que la asignación de la responsabilidad se realiza desde su origen sobre los mismos en los diferentes niveles administrativos de una organización.

Las acciones correctivas son más efectivas, pues no solo se conoce el concepto de la variación, sino hay una explicación de las causas, localización y el responsable directo de la misma.

La CAR logra integrar armónicamente a la contabilidad de costos y a los presupuestos de operación, la estructura de la organización y la fijación de responsabilidades en los diferentes niveles de la empresa, obteniendo con esto mejor control y una valiosa amalgama de técnicas contables normalmente aisladas que bajo este nuevo enfoque son más útiles y productivas a la administración.

Los presupuestos como base de esta técnica, deben ser objeto de una vigilancia estrecha de quienes intervienen en su elaboración, es decir, los gerentes de área principalmente ya que:

- a) Ellos intervienen en su formulación y autorización por parte de la gerencia.

- b) Deben responder por los costos y gastos, los cuales se comprometieron a vigilar para así poder responder del comportamiento de lo planeado y lo realmente ejercido, ya que fueron elaborados considerando los objetivos, políticas y pronósticos definidos por la empresa.

La importancia de esta técnica administrativa radica principalmente en :

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

La evolución constante que han venido sufriendo las empresas, trae consigo un cambio financiero en cuanto a la creación de mayores y más grandes inversiones que hacen a un lado a las de menor importancia por su mercado de competencia y un cambio social en cuanto a la demanda de más y mejores productos que satisfagan las necesidades de los consumidores a un nivel más bajo de precio.

Todo esto hace necesario el tener paralelamente un cambio o evolución en la técnica administrativa.

Actualmente es necesario la delegación de funciones y responsabilidades por parte de la administración en profesionistas capaces de poderlas llevar a cabo teniendo por objeto ayudar al desarrollo exitoso de la empresa.

- 2.- Otro factor de importancia es el establecimiento de presupuestos como medida de eficiencia.

El presupuesto se utiliza como medida de control en la comparación de lo real con los objetivos prefijados que se desean alcanzar, mismos que se plasman en unidades monetarias en un presupuesto.

Dichas comparaciones dan por resultado ciertas variaciones que pueden ser favorables o no, pudiendo aplicar la medida correctiva sobre el origen de la variación.

3.- La promoción del elemento humano.

Las variaciones resultantes se verán identificadas con el área de responsabilidad que ha incurrido en ellas y con sus encargados. Esta identificación de resultados, objetivos y personal, mostrará la actuación del elemento humano dentro de la empresa teniendo con estos resultados un parámetro de evaluación la la productividad del individuo.

5. EMPRESAS DE APLICACION.

La técnica de la CAR es completamente adaptable tanto en empresas públicas como privadas, así como en empresas grandes o pequeñas, - sin embargo, la implantación del sistema implica una verdadera evaluación entre los beneficios que reporta y su costo de aplicación por otra parte, se ha dicho que un informe de responsabilidad emitido por una gerencia para el control de los costos y gastos, debe estar elaborado por las distintas secciones y los responsables respectivos, por lo tanto, nadie deja de colaborar en la elaboración del reporte final.

Esto nos lleva a concluir que, sería imposible intentar un adecuado flujo de información en la CAR si la empresa donde se desea implantar no cuenta con la adecuada organización interna que la respalde; de ser así, se llegaría a una confusión total que impediría su correcto desarrollo.

En lo personal, me atrevo a exponer por experiencia, que al implantarse la CAR en una empresa (por ejemplo una de Servicios - Comercialización de productos elaborados por plantas industriales), - sirve no sólo para promover la reducción de costos y gastos y un control de los ingresos, sino también para que, a través de un encargado de los presupuestos, se logren superar algunas anomalías - en cuanto a su organización, supervisando también con el área de - contabilidad y costos, que se estén cargando adecuadamente los gastos a los centros de costos que los originan y de ésta manera poder hacer las reclasificaciones que sean necesarias en el mes en -

que se originaron o al siguiente, lo que implica que dichas correcciones se hagan oportunamente y no esperar a que sean detectadas — más tarde por los auditores por ejemplo, y que de momento estén inflando los gastos de ciertos centros de costos.

Todo lo anterior, con el objeto de auxiliar a cada una de las áreas de la empresa y no esperar a que en Juntas de Comité se detecten — cargos indebidos a los departamentos de que se trate.

Para poder implantar este departamento o área y que pueda desarrollar lo anterior, es necesario que la persona encargada conozca a fondo la empresa y que tenga una relación directa con la gerencia, ya que, de esa manera la coordinación para la elaboración del presupuesto contemple políticas, planes estratégicos de ventas, bases para poder aplicar el comportamiento de índices de inflación en el país y de esa manera poder presupuestar los gastos por centros de costos e ingresos sobre bases reales y por consiguiente, un adecuado control presupuestal.

Por lo tanto, desde el nacimiento de ésta técnica contable su desarrollo y desenvolvimiento de información y control se deben principalmente a tres factores :

- a) El reto que planteó a la profesión contable de proporcionar información adecuada, relevante y oportuna a la administración — para la toma de decisiones, información que la contabilidad — tradicional relegada al registro de las transacciones financieras no suministra.

- b) El advenimiento de la centralización de datos por medio de máquinas electrónicas, permite a ésta técnica la oportunidad de contar con dichos análisis en forma más oportuna y exacta.
- c) Las indiscutibles ventajas que tiene para la administración de la empresa de contar con ésta técnica, ya que, en forma oportuna, es decir, simultánea a la presentación de resultados mensual, éstos análisis o informes por centro de costos, se podrán llevar a cabo en forma integrada o como soporte a los Estados Financieros de que se trate.

C A P I T U L O II

AJUSTES AL SISTEMA DE CONTABILIDAD ACTUAL PARA LA IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

1. Organigrama por Areas de Responsabilidad.
2. Asignación de funciones por centro de costos.
3. Catálogo de Cuentas, Manuales y Procedimientos para la codificación de Costos y Gastos.
4. Tratamiento de los Gastos Controlables y No Controlables.
5. Informes de responsabilidad.

**AJUSTES AL SISTEMA DE CONTABILIDAD ACTUAL PARA LA IMPLANTACION DE LA -
CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

La implantación del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad puede producir impacto de consideración dentro de la empresa, debido a que todos los cambios traen consigo resistencia por parte de las personas que se ven afectadas. Esto es debido a que el análisis de resultados será más minucioso e implicará una justificación constante de los mismos.

Para tal efecto, compete al encargado de coordinar dicho cambio, verificar que exista una gráfica que muestre con toda claridad la organización real que tiene la empresa de sus funciones y responsabilidades, - ya que si no se han definido previamente éstas en cada área, no se podrá establecer un sistema de este tipo.

Dichas áreas o centros de responsabilidad, son unidades administrativas en las que una persona se hace cargo plenamente de sus resultados.

Para que existan centros de responsabilidad debemos tener cuidado de - que se cumplan los requisitos de estructura, capacidad y asignación de recursos, ésto es:

- 1.- Establecer suficientes unidades administrativas dentro de la organización (división de trabajo).
- 2.- Asignación de personas capaces y responsables y en número adecuado a cada unidad.
- 3.- Distribuir los recursos con relación a bases congruentes, según - la importancia del objetivo de cada unidad, del número de perso-

nas y de lo complejo, difícil o especial de las actividades.

Así se llegan a establecer centros de responsabilidad que son unidades complejas asignadas a una persona responsable. Otro cambio muy importante, es la asignación de un número en el catálogo que diferencie a cada área, con el objeto de poder agrupar los costos y gastos respectivos y así poder lograr un control presupuestal eficiente.

1. ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Se ha mencionado que la CAR identifica a las erogaciones con los -
causantes de los mismos midiendo los resultados por ellos obteni -
dos. Ahora bien, para poder lograr ésto es necesario tener clara -
mente definidas las funciones y responsabilidades de cada departa -
mento, así como de las personas que ocupan los diferentes puestos.

Por lo tanto, y como se mencionó en párrafos anteriores, es necesari -
o contar con una gráfica que muestre la organización, funciones -
y responsabilidades en la empresa.

Un organigrama o gráfica, es la representación objetiva de un siste -
ma de organización; es una carta en la cual se plasma un diagra -
grama realizado a base de cuadros, dentro de los cuales se mencio -
na el nombre de los diferentes puestos que integran la empresa, —
quedando unidos entre sí por líneas que representan canales de au -
toridad y responsabilidad.

Un organigrama nos muestra en forma clara y sencilla la división -
de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y -
responsabilidad y los canales de comunicación.

Se conocerá a su vez a los jefes de cada grupo de empleados o tra -
bajadores y las relaciones existentes con los diversos puestos de -
la empresa (anexo 1).

Es en la división de funciones en donde se encuentra la importan -
cia que se le ha asignado a este instrumento de organización, ya -

que de esta manera se conocerá la extensión y limitación de actuación por cada departamento o área de los que está formado.

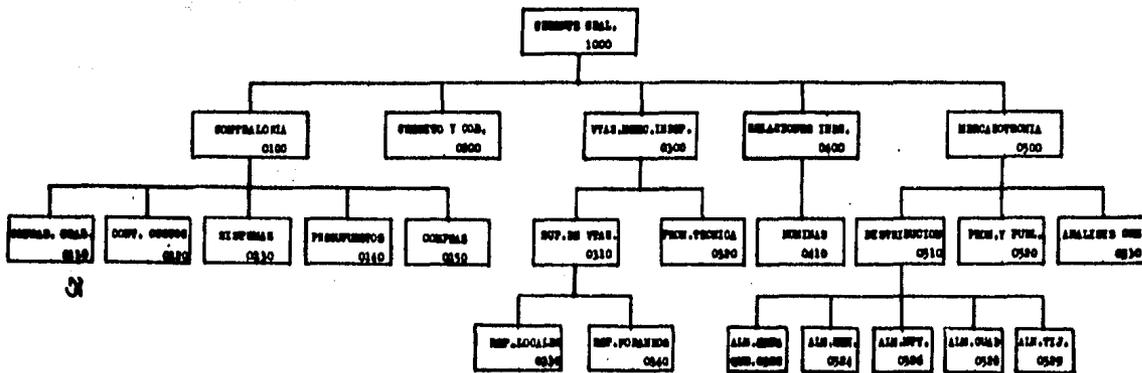
Un organigrama por áreas de responsabilidad, además de mencionar el nombre del puesto, lo identifica con una persona que fungirá como representante y responsable; a su vez las áreas de responsabilidad de una empresa deben estar representadas por un número, los cuales funjirán como subcuentas especiales en las cuentas de resultados y tendrán como finalidad la codificación de las operaciones que ocurran dentro de cada una de ellas, las cuales son atribuidas a la persona responsable de cada centro de costos (anexo 1).

Ventajas de un Organigrama:

- 1.- Muestran un modo gráfico y fácil de apreciar la estructura general de la empresa, proyectando de inmediato a los que lo consultan un bosqueje exacto de lo que es en realidad dicha empresa.
- 2.- Significa la base y guía para la posterior elaboración de descripciones de puestos y del adecuado control de los procedimientos a seguir.

El organigrama, es el primer paso a seguir para la implantación del sistema de CAR ya que en él se fijan los niveles de responsabilidad requeridos.

Ahora bien, la delegación de autoridad y responsabilidad empieza cuando la amplitud de control entorpece las decisiones, por lo que, es importante que ésta se lleve a cabo en forma adecuada, ya que de



31

ORGANIZACIONAL,
COMUNICACIONAL Y ADMINISTRATIVO, S.A.,
EMPRESA DE SERVICIOS,
CORPORACION 1964.

ANEXO 1

legar es dar a otra persona las facultades que se poseen para que funcione como representante, como podemos verlo en la carta de organización (anexo 2).

La delegación de autoridad es esencial para la existencia de una estructura de organización. Las unidades de organización creadas por la división de las actividades necesarias requieren que se delegue autoridad a favor de los gerentes de los diversos departamentos administrativos. Sin ello, el gerente general sería el único miembro de la administración de una empresa, habría un solo departamento y no existiría organización.

Para reiterar, la delegación de autoridad es importante para el proceso administrativo.... Andrew Carnegie, un notable partidario de la delegación, hizo este pertinente enunciado : "Cuando un hombre se da cuenta de que puede recurrir a otros para que le ayuden a hacer un trabajo mejor de lo que podría hacerlo solo, ha dado un gran paso en su vida".(1) Un Gerente debe delegar principalmente por tres razones:

- 1.- Tiene a su cargo más trabajo del que personalmente puede hacer. Esto presenta preguntas respecto al grado hasta el cual debe delegar responsabilidad.
- 2.- La delegación de autoridad es el paso crucial para el desarrollo de subordinados. Todos los beneficiarios de los programas de entrenamiento de ejecutivos, seminarios y grupos de trabajo, de nada servirían si se ignorara la delegación de autoridad.

C A R T A D E O R G A N I Z A C I O N

0	NIVEL .	Gerente General.	1000
1er.	NIVEL .	Contraloría. Crédito y Cobranzas. Ventas Mercado Independiente. Relaciones Industriales. Mercadotecnia.	0100 0200 0300 0400 0500
2do.	NIVEL .	Contador General. Contabilidad de Costos. S i s t e m a s . Presupuestos. C o m p r a s . Supervisores de Ventas. Promotores Técnicos. Distribución. Análisis Comercial.	0110 0120 0130 0140 0150 0310 0320 0510 0530
3er.	NIVEL .	Representantes Locales. Representantes Foráneos. Almacén México. Almacén Monterrey. Almacén Guadalajara. Almacén Tijuana.	0330 0340 0524 0526 0528 0529

Anexo 2

3.- Una empresa requiere profundidad en la organización. Los gerentes se eligen por promoción en una organización, por enfermedad, renuncias o viajes comerciales. Otros deben ser capaces de continuar si se presenta la necesidad y esto sugiere que están participando en el trabajo. Un gerente es uno en una fila de personas; tuvo un predecesor, y tarde o temprano tendrá un sucesor.

La delegación, en una u otra forma parece esencial, sin importar el concepto de organización que se siga. Si se considera que la organización es un conjunto de seres humanos sociales, de sistemas o de grupos de diferentes proyectos, habrá diferencias en lo que los miembros ejecuten y en las relaciones entre ellos. Los líderes seguirán existiendo, y para que la acción del grupo sea totalmente efectiva, debe practicarse la delegación.

2. ASIGNACION DE FUNCIONES POR CENTRO DE COSTOS.

Una vez delimitadas las áreas de responsabilidad y habiéndolo identificado gráficamente, es necesario para los ocupantes de cada puesto conocer cuales son sus funciones, qué autoridad tienen, hasta donde son responsables y su relación organizativa.

La mejor de las formas para un buen desarrollo del individuo en una organización, es ilustrándolo sobre lo que debe hacer. La responsabilidad se debe delegar puntualizando claramente las obligaciones que trae consigo, ya que mantiene una estrecha relación entre lo que es la aceptación, obediencia y dependencia, por ser "una facultad lógica que nace al aceptar la autoridad, donde la persona que la adquiere se obliga a responder de la confianza que se le ha delegado, haciendo que se cumplan las órdenes y tareas que haya encomendado para que éstas se lleven a cabo". (2)

La Ley Federal del Trabajo menciona en sus Art. 25, Fracc. III, 47 Fracc. IX y 134 Fracc. IV, lo referente a la especificación que se debe tener de todas las actividades que cada puesto a ocupar debe contener.

Teniendo como base el organigrama presentado, la asignación de funciones, responsabilidades y relación organizativa que cada elemento tiene dentro de la organización se especificará a continuación, a través de la descripción general de cada puesto.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

CODIGO	AREAS ADMINISTRATIVAS.
1	Gerencia General.
2	Contraloría.
2.1	Contador General.
2.2	Contador de Costos.
2.3	Sistemas (Procesamiento de Datos).
2.4	Presupuestos.
2.5	C o m p r a s .
3	Gerencia Crédito y Cobranzas.
4	Gerencia Relaciones Industriales.
4.1	Jefe de Nóminas.
	AREAS DE VENTAS.
5	Gerencia Ventas Mercado Independiente.
5.1	Supervisores de Ventas.
5.2	Promotores Técnicos.
5.3	Representantes Locales.
5.4	Representantes Foráneos.
6	Gerencia Mercadotecnia.
6.1	Distribución.
6.2	Promoción y Publicidad.
6.3	Análisis Comercial.
6.4	Centro de Distribución México. D.F.
6.5	Centro de Distribución Monterrey.
6.6	Centro de Distribución Guadalajara.
6.7	Centro de Distribución Tijuana.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: GERENTE GENERAL.

CODIGO: 1

Función Principal.

Como principal funcionario, debe mantener una adecuada administración para el mejor desarrollo de la empresa en todas sus áreas.

Es el que planea, organiza, dirige y controla las actividades generales de la empresa en cuanto a que tiene a su cargo la coordinación y control de las actividades de relaciones públicas internas y externas, la supervisión de la publicidad en todos sus aspectos, informarse de la situación política del país, especialmente en lo relacionado con el campo económico en el cual opera.

A su vez, es el representante de la empresa ante organismos públicos y privados.

Responsabilidades específicas.

Supervisar, dirigir y controlar las operaciones de la empresa a través de las áreas que integran a la misma y de las Juntas de Comité, cuidar el desarrollo de las políticas, procedimientos y programas establecidos para el mejor desarrollo de la empresa determinando y cuidando sus objetivos generales, además de presentar al consejo de administración resultados del ejercicio e informes que le sean solicitados.

Autoridad.

Tiene autoridad sobre las áreas administrativas y de ventas.

Relación Organizativa.

Tiene relación con todos los departamentos de la empresa cuando así lo requiera.

Implantado:

01-01-6X.

Vigencia:

Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: CONTRADORIA.

CODIGO: 2

Función Principal.

Desarrolla, dirige y supervisa un sistema efectivo de contabilidad y control de las operaciones. Analiza e interpreta la información estadística y contable para evaluar los resultados en términos de costos, gastos y posibilidades de incrementar ganancias.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Dirige el desarrollo e implantación de un sistema integral de contabilidad y control presupuestal para la empresa, apoyado en normas, procedimientos e instrucciones que aseguran el funcionamiento efectivo del sistema.
- 2.- Revisa periódicamente todos los funcionamientos de contabilidad, presupuestos, control e informes estadísticos, introduciendo en los sistemas utilizados los cambios y las mejoras que aconsejen las circunstancias.
- 3.- Vigila las variaciones entre los presupuestos y los resultados obtenidos según los informes periódicos, y recomienda a la Gerencia las medidas necesarias para corregir cualquier variación desfavorable.
- 4.- Se mantiene al día sobre la legislación que afecta las actividades bajo su control y adopta la acción preventiva necesaria para minimizar su efecto sobre las utilidades.

Autoridad

Tiene autoridad sobre los 5 departamentos integrantes de su estructura orgánica que tiene a su cargo: Contabilidad General, Contabilidad de Costos, Procesamiento de Datos, Presupuestos y Compras.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta al Gerente General.
- 2.- Coordina sus actividades con el Contador General, Contador de Costos, Procesamiento de Datos, Presupuestos.
- 3.- Supervisa al personal a su cargo a fin de que obrando en forma independiente realice las labores asignadas.

Implantado:

01-01-6X.

Vigencia:

Permanente.

-DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: CONTADOR GENERAL.

CODIGO: 2.1

Función Principal.

Supervisa y coordina las funciones de contabilidad general y la preparación de informes y estadísticas que reflejen la situación de la empresa y suministran a la Gerencia la información necesaria para el control de las operaciones.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Elaborar el registro de todas las operaciones de la compañía y la preparación de los reportes financieros.
- 2.- Obtiene información adecuada contable sobre ventas, gastos y cambios en programas de ventas.
- 3.- Mantiene contacto con la Secretaría de Hacienda para efectos de Impuestos y con los auditores externos.
- 4.- Elabora los cambios de sistemas y procedimientos usados en su departamento, en razón de alteraciones en la operación de la compañía, vigilando que los controles apropiados sean implantados, que los programas de trabajo sean seguidos y que los datos necesarios para la generación de los reportes, sean recolectados oportunamente.
- 5.- Vigilar las obligaciones fiscales como son: I.S.R., I.V.A., I.S.PT, etc., y su presentación oportuna.

Autoridad.

Es responsable y tiene la autoridad apropiada para poder llevar a cabo las funciones indicadas.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta al Contralor.
- 2.- Mantiene contacto con los departamentos de Procesamiento de Datos Contabilidad de Costos, Crédito y Cobranzas, Ventas, Etc.
- 3.- Dirige al personal supervisor y auxiliar asignado al departamento.

Implantado:
01-01-8X.

Vigencia:
Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: CONTADOR DE COSTOS.

CODIGO: 2.2

Función Principal.

Instalar, mantener y manejar cuando sea requerido los sistemas contables necesarios para la modificación y registros de los costos operativos de la empresa en sus diferentes sectores. Dirigir las labores de análisis e interpretación de la información respectiva para el uso gerencial.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Mantiene supervisión sobre los registros de informes a controlaría al día, dentro de la mejor calidad y de acuerdo con los procedimientos de la empresa.
- 2.- Supervisa a un grupo de contadores o auxiliares de contabilidad especializados en costos.
- 3.- Se encarga de la determinación del costo de producción, costos de venta y desviaciones.
- 4.- Es responsable de cuidar que los auxiliares de inventarios coincidan matemáticamente con el Mayor.
- 5.- Prepara estudios especiales de costos y es responsable del control interno de su área.

Autoridad.

Es responsable y tiene la autoridad apropiada para poder llevar a cabo las funciones indicadas.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta al Contralor.
- 2.- Mantiene contactos con Procesamiento de Datos, Contabilidad General, Mercadotecnia, Análisis Comercial, Ventas Mercado Independiente, etc.
- 3.- Supervisa a uno o más auxiliares adscritos a su sector.

Implantado:

01-01-8X.

---Vigencia:

Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: PROCESAMIENTO DE DATOS.

CODIGO: 2.3

Función Principal.

Supervisa y dirige las actividades de procesamiento electrónico de datos de la empresa, asegurando a los usuarios un servicio eficiente y a tiempo, al menor costo compatible con la buena calidad de trabajo.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Supervisa la planeación y programación de todo el sistema mecanizado de Proceso de Datos.
- 2.- Dirige la operación de la computadora y del equipo de tabulación-asegurándose de hacerlo a un costo de operación bajo y utilizando con máxima eficiencia al personal y al equipo.
- 3.- Decide el orden en que se procesan los trabajos en su departamento para emitir información oportunamente.
- 4.- Coordina la integración de sistemas de registro normal de operaciones en un sistema de proceso de datos electrónico.
- 5.- Dirige y evalúa los estudios para encontrar las alternativas en métodos de procesamiento de información.
- 6.- Sugiere planes a corto y a largo plazo para la adquisición e instalación de equipo electrónico de proceso de datos.
- 7.- Colabora con los gerentes en la selección e instalación de los programas adecuados para satisfacer las necesidades de los departamentos.
- 8.- Planea el entrenamiento del personal necesario para la introducción del equipo electrónico nuevo de proceso de datos.
- 9.- Determina el grado de precisión requerido en la presentación de información procesada en la computadora.

Autoridad.

Es responsable y tiene la autoridad apropiada para llevar a cabo sus funciones.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta al Contralor y en ocasiones al Gerente General.
- 2.- Mantiene contacto con los usuarios dentro de las gerencias de Contraloría, Crédito y Cobranzas, Relaciones Industriales, etc.
- 3.- Supervisa la actividad de Analistas-Programadores encargados de operadores y control de información procesada.

Implantado:

01-01-8X.

Vigencia:

Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: JEFE DE PRESUPUESTOS.

CODIGO: 2.4

Función Principal.

Desarrollar los procedimientos de operación y análisis. Vigilar las - desviaciones presupuestadas. Analizar cifras para llevar a cabo sumarios de interpretación de estos, coordina la planeación de trabajos en caminados para la interpretación de presupuestos.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Desarrolla el conjunto de procedimientos de operación, análisis y recopilación necesaria para que la compañía cuente con:
 - a) Presupuestos periódicos reflejo de las metas que cada gerencia se propone alcanzar.
 - b) Medidas de coordinación para el ejercicio del propio presupuesto.
 - c) Elementos de control para toma de decisiones a cualquier nivel con base en cifras presupuestadas y su comparación.
- 2.- Coordina anualmente el proceso de calendarización de trabajos encaminados a integrar los presupuestos.
- 3.- Analiza las cifras obtenidas para obtener sumarias de interpretación de las mismas.
- 4.- Mantiene en el curso del año una vigilancia constante sobre desviaciones al presupuesto a través de preparación y recopilación - de reportes.

Autoridad.

Es responsable y tiene la autoridad suficiente para llevar a cabo las funciones descritas.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta directamente al Contralor.
- 2.- Dirige y supervisa las responsabilidades del personal a su cargo.
- 3.- Mantiene relación constante con los jefes de cada departamento para elaborar los presupuestos correspondientes a las gerencias de la empresa.

Implantado:

01-01-8X.

Vigencia:

Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: JEFE DE COMPRAS.

CODIGO: 2.5

Función Principal.

Dirigir la adquisición de las materias primas, útiles y equipos, servicios y otros insumos requeridos para la empresa en la forma más económica posible de acuerdo a las normas de calidad aprobadas y las fechas de entrega establecidas.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Dirige, supervisa y entrena a su personal para que se logren las adquisiciones en las cantidades requeridas con la calidad adecuada, en las fechas en que se requiere y al costo más bajo.
- 2.- Participa en la elaboración de políticas y procedimientos y prepara cambios para mejorar los vigentes en su departamento.
- 3.- Participa en la elaboración de presupuestos.
- 4.- Prepara reportes mensuales de sus actividades.
- 5.- Asegura la solicitud de cotizaciones de todos los proveedores autorizados. Supervisa el análisis de las cotizaciones recibidas y la colocación de las órdenes de compra correspondientes.

Autoridad.

Es responsable y tiene la autoridad apropiada para llevar a cabo las funciones indicadas.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta al Contralor.
- 2.- Supervisa la labor del personal asignado a su departamento.
- 3.- Coordina con todos los departamentos las requisiciones de compra.

Implantado:

01-01-6X.

Vigencia:

Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS.

CODIGO: 3

Función Principal.

Dirige y controla el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para orientar las actividades de concesión de créditos a clientes y la cobranza del producto de las ventas.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Aplica las políticas crediticias y las cobranzas a seguir con los clientes de las distintas fuerzas de ventas de la empresa para obtener los resultados previamente planeados y establecidos en la compañía.
- 2.- Estudia las políticas crediticias y de cobranza más apropiadas, para que en su implantación se obtengan mejores clientes, tratando de equilibrar el riesgo de perder capital con la oportunidad de obtener utilidades para la empresa.
- 3.- Evalúa a futuros clientes de acuerdo a su potencial y solvencia económica, fijando montos de crédito y formas de pago.
- 4.- Vigila la correcta recopilación de créditos concedidos dentro de los plazos fijados.
- 5.- Mantiene contacto personal con los clientes y solicitantes de crédito para corroborar su solidez comercial y formar decisiones oportunas y apropiadas.

Autoridad.

Es responsable y tiene la autoridad adecuada para llevar a cabo las funciones indicadas.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta a la Gerencia General y Contraloría.
- 2.- Mantiene contacto con los departamentos de Contabilidad, Procesamiento de Datos, Ventas, etc.
- 3.- Supervisa a un grupo de analistas de crédito y varios cobradores. Ocasionalmente tiene autoridad funcional sobre vendedores cuando estos realizan labores de cobranza.

Implantado:

01-01-8X.

Vigencia:

Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: GERENCIA RELACIONES INDUSTRIALES.

CODIGO: 4

Función Principal.

Desarrolla y supervisa la implantación de los objetivos y programas aprobados para el área de Relaciones Industriales. Apoya las metas adecuadas de la empresa mediante el uso adecuado de los recursos humanos.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Formula y administra las políticas y procedimientos de personal - relativas a: Reclutamiento, Selección y Contratación, Administración de Sueldos y Salarios, Desarrollo de Personal, Prestaciones, registro de estadísticas de personal, etc.
- 2.- Ayuda a los Gerentes y Supervisores en la ejecución de las políticas y procedimientos mencionados.
- 3.- Administra el programa de compensaciones para ejecutivos.
- 4.- Dirige las negociaciones de los contratos colectivos, siguiendo - las normas que establezca la Gerencia General.
- 5.- Mantiene relaciones adecuadas con los directivos de los sindicatos.
- 6.- Coordina la elaboración y revisión del presupuesto de salarios.
- 7.- Coordina la preparación de reportes que solicita la casa matriz.

Autoridad.

Tiene autoridad sobre los departamentos de Nóminas, Recepción, Limpieza que tiene a su cargo.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta al Gerente General.
- 2.- Mantiene contacto con las restantes gerencias de la empresa para coordinar la implantación de los programas de Relaciones Industriales y de Personal aprobadas y prestarles asistencia sobre asuntos relacionados.

Implantado:

01-01-8X.

Vigencia:

Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: JEFE DE NOMINAS.

CODIGO: 4.1

Función Principal.

Desarrollar, implementar y mantener los procedimientos, registros y — controles administrativos relacionados con el personal de la empresa, así como el reclutamiento y selección.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Supervisar la apertura de expedientes para los empleados nuevos, asegurándose de que se han satisfecho las normas y procedimientos establecidos.
- 2.- Mantener y controlar las estadísticas sobre el personal (Seguro Social, Seguros de Grupo, Infonavit, etc.) y atender sus reclamaciones sobre pagos de premios, indemnizaciones, etc.
- 3.- Verificar el cumplimiento del plan vacacional.
- 4.- Preparar análisis estadísticos sobre personal, tales como récord de asistencia, índice de rotación de personal global, por gerencia y departamento, retardos, castigos, etc.
- 5.- Atender solicitudes de información externa relativas al personal activo y ex-empleados de la empresa.
- 6.- Efectuar los trámites de baja del personal por renuncia o despido ante organismos gubernamentales.
- 7.- Efectúa la selección y contratación de nuevos candidatos a través de entrevistas o agencias técnicas.

Autoridad.

Tiene autoridad suficiente para tomar cualquier decisión necesaria para llevar a cabo las funciones de las cuales es responsable.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta al Gerente de Relaciones Industriales.
- 2.- Mantiene contacto con los gerentes de área.
- 3.- Supervisa uno o más auxiliares.

Implantado:

01-01-8X.

Vigencia:

Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: GERENTE DE VENTAS MERCADO INDEPENDIENTE.

CODIGO: 5

Función Principal.

Dirige y supervisa todas las actividades administrativas del departamento de ventas.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Lleva todos los registros concernientes a las ventas de la fuerza de ventas.
- 2.- Lleva los datos sobre los costos directos de ventas estudiándolos y recomendando maneras de rendir estos servicios en la forma más económica y eficiente posible.
- 3.- Revisa periódicamente los gastos de los vendedores, incluyendo gastos de transporte y viaje, reportando cualquier anomalía que observe.
- 4.- Coopera en la preparación de rutas de vendedores y verifica el cumplimiento de las mismas.
- 5.- Revisa y analiza los costos y los resultados obtenidos en las distintas promociones del sector.
- 6.- Controla la compensación de los vendedores, manteniéndose informado sobre sistemas de incentivos a vendedores y recomienda los cambios que considere aconsejables.
- 7.- Interviene en los informes que sean necesarios sobre ventas, promociones y cobranza correspondientes a cada zona o territorio.

Autoridad.

Tiene autoridad suficiente para tomar cualquier decisión necesaria para llevar a cabo las funciones de las cuales es responsable.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta al Gerente General.
- 2.- Coopera con los gerentes de las diversas áreas.
- 3.- Dirige y supervisa al personal bajo su control.

Implantado:
01-01-8X.

Vigencia:
Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: SUPERVISORES DE VENTAS.

CODIGO: 5.1

Función Principal.

Planificar, dirigir y supervisar todas las actividades de ventas y distribución de los productos de la empresa en el territorio nacional, hacia el cumplimiento de los objetivos predeterminados.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Es responsable de cubrir el presupuesto de ventas (volumen y distribución) y el correcto mercadeo de todos los productos en sus respectivos canales de distribución.
- 2.- Tiene la responsabilidad en el reclutamiento, selección, entrenamiento, desarrollo y motivación de su personal.
- 3.- Vigila y controla el correcto desarrollo de los planes de promoción y ventas de los productos en los que participa su personal.
- 4.- Mantiene vigilancia constante sobre todas las actividades de la - competencia, incluyendo su distribución, precios, publicidad, incentivos de ventas, campañas especiales de promoción, etc.

Autoridad.

Tiene autoridad suficiente para tomar cualquier decisión necesaria para llevar a cabo las funciones por las cuales es responsable.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta directamente al Gerente de Ventas Mercado Independiente.
- 2.- Dirige y supervisa las actividades de la fuerza de ventas.
- 3.- Coordina con el departamento de Promoción y Publicidad y con los demás departamentos de la compañía que tienen contacto organizacional con el departamento de ventas.

Implantado:
01-01-8X.

Vigencia:
Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: PROMOTORES TECNICOS.

CODIGO: 5.2

Función Principal.

Responsable del asesoramiento en el aspecto técnico, así como coordinación en información y pruebas demostrativas en el producto de que se trate.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Coordina las pruebas técnicas de los representantes por medio de charlas.
- 2.- Realiza demostraciones con productos de la línea.
- 3.- Prepara material para boletines técnicos que irán a formar parte del producto a vender en coordinación con la gerencia de mercadotecnia.
- 4.- Presta servicio técnico de asesoramiento a distribuidores.
- 5.- Asiste técnicamente la acción de promoción de los productos.

Autoridad.

Es responsable y tiene la autoridad apropiada para poder llevar a cabo las funciones indicadas.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta al Gerente de Ventas Mercado Independiente.
- 2.- Coordina con el departamento de Mercadotecnia para asistir en la promoción de productos.
- 3.- Coordina con los superiores el programa de entrenamiento de los representantes de ventas.

Implantado:
01-01-8X.

Vigencia:
Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: GERENCIA DE MERCADOTECNIA.

CODIGO: 6

Función Principal.

Responsable por la iniciación, desarrollo y ejecución de los programas de mercadotecnia. Junto con el Gerente General, determina los objetivos, políticas y programas de la empresa que involucren consideraciones mercadotécnicas.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Participa con la Gerencia General en la planeación y fijación de toda actividad de mercadotecnia, estableciendo los objetivos de todos los productos.
- 2.- Inicia, dirige y controla el desarrollo y ejecución de estrategias de mercadotecnia encaminadas a obtener los objetivos comprometidos en ventas y utilidades a través de sus pronósticos.
- 3.- Recomienda objetivos a largo plazo, buscando cubrir más rápidamente los de corto plazo.
- 4.- Recomienda metas en lo referente al desarrollo del negocio actual y en cuanto a nuevos productos.
- 5.- Recomienda la introducción de productos nuevos o cambios en los productos existentes, cuando en su opinión así lo requieran las condiciones en el mercado.

Autoridad.

Tiene la autoridad suficiente para tomar cualquier decisión necesaria para llevar a cabo las funciones de las cuales es responsable.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta directamente al Gerente General.
- 2.- Coordina con los demás departamentos de la compañía todo aquello que se refiere a labores de mercadotecnia.
- 3.- Dirige y supervisa a todo el personal de su departamento.

Implantado:

01-01-8X.

Vigencia:

Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: DISTRIBUCION.

CODIGO: 6.1

Función Principal.

Responsable del mantenimiento del centro de Distribución, de la administración y control de inventarios así como del control de calidad del producto.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Establece y mantiene niveles adecuados de inventarios de productos terminados de acuerdo con los programas aprobados.
- 2.- Planea, dirige y supervisa las actividades relacionadas con el empaque del producto.
- 3.- Dirige y supervisa los embarques de productos.
- 4.- Participa en la elaboración del presupuesto.
- 5.- Coordina con los departamentos responsables el surtido de pedidos.
- 6.- Proporciona información a los diversos departamentos que lo requieren.
- 7.- Es responsable directo de los resultados de eficiencia del personal a sus órdenes para evitar tiempos muertos.
- 8.- Es responsable de que los despachos de producto se efectúen en el menor tiempo posible y al menor costo.
- 9.- Tiene a su cargo la supervisión del equipo de transporte y control de material de empaque.

Autoridad.

Tiene la autoridad suficiente para tomar cualquier decisión necesaria para llevar a cabo las funciones de las cuales es responsable.

Relación organizativa.

- 1.- Coordina con los demás departamentos de la empresa todo aquello que se refiere a las labores de Distribución.
- 2.- Reporta directamente al Gerente de Mercadotecnia.
- 3.- Supervisa al personal adscrito a su departamento.

Implantados:

01-01-8X.

Vigencia.

Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

POSICION: PROMOCION Y PUBLICIDAD.

CODIGO: 6.2

Función Principal.

Dirige todas las actividades de mercadeo del producto, participando en la coordinación de estrategias promocionales o publicitarias y en la determinación de objetivos de ventas.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Prepara y somete a la aprobación del Gerente de Mercadotecnia los planes de mercadeo de la marca y dirige su ejecución una vez que han sido aprobados a fin de asegurar la consecución.
- 2.- Vigila las actividades de la competencia incluyendo campañas publicitarias, distribución, condiciones de venta y en general toda actividad que pueda afectar la venta de los productos.
- 3.- Supervisa y controla que los gastos promocionales y de publicidad de los productos a su cargo se mantengan dentro de los límites previstos.
- 4.- Mantiene contacto con las agencias de publicidad y comunica a éstos los objetivos básicos de mercadeo de sus productos y aprueba todos los presupuestos y facturas.
- 5.- Informa al Gerente de Mercadotecnia acerca de las actividades relacionadas con los productos y el movimiento de la competencia en el mercado.

Autoridad.

Tiene la autoridad suficiente para tomar cualquier decisión necesaria para llevar a cabo las funciones de las cuales es responsable.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta directamente al Gerente de Mercadotecnia.
- 2.- Dirige y supervisa las actividades del personal a su cargo.

Implantado:

01-01-5X.

Vigencia:

Permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES.

POSICION: ANALISIS COMERCIAL.

CODIGO: 6.3

Función Principal.

Estudiar, analizar y mantener estadísticas sobre el mercado y sus condiciones económicas; informa periódicamente a sus supervisores sobre los factores que afectan las operaciones de la empresa; realiza investigaciones relacionadas con productos consumidores, potencial de mercado, etc., que sean solicitados a su departamento.

Responsabilidades específicas.

- 1.- Coordina con el Gerente de Mercadotecnia los planes a desarrollar su departamento a corto y a largo plazo que contribuirán a la mayor efectividad de la función de mercadotecnia.
- 2.- Se mantiene informado sobre los últimos adelantos e innovaciones, técnicas sobre investigación de mercados y se asegura que las investigaciones efectuadas sean realizadas en forma económica y eficiente de acuerdo con las técnicas más modernas en la materia.
- 3.- Colabora con otros ejecutivos en la preparación de los planes — anuales de mercadeo suministrando toda la información estadística estudios, etc., de que disponga sobre los productos de la empresa.
- 4.- Mantiene archivos de datos estadísticos y económicos relativos a condiciones generales y tendencias, tanto en el orden nacional como en el sector de su empresa.

Autoridad.

Es responsable y tiene la autoridad adecuada para llevar a cabo las funciones indicadas.

Relación organizativa.

- 1.- Reporta al Gerente de Mercadotecnia.
- 2.- Coopera con los demás ejecutivos departamentales para suministrarles información necesaria para el mejor desempeño de sus funciones.
- 3.- Dirige y supervisa al personal a su cargo.

Implantado:

01-01-6X.

Vigencia:

Permanente.

Cabe aclarar que la especificación de funciones puede ser tan exhaustiva como lo requiera la empresa de que se trate. En este caso estoy — considerando el organigrama de una empresa de servicios.

3. CATALOGO DE CUENTAS, MANUALES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA CODIFICACION DE COSTOS Y GASTOS.

El catálogo de cuentas es uno de los elementos de la organización contable por medio del cual se registran las operaciones de la empresa, es decir, " es una lista o enumeración pormenorizada y clasificada de los conceptos que integran el activo, pasivo, capital contable, ingresos y egresos de una entidad económica ". (3)

Para prepararlo, es necesario conocer las operaciones de la empresa materia de un registro metódico y clasificarlas dentro de grupos específicos, así mismo, requiere de una revisión constante por parte del departamento de contabilidad con el fin de adaptarlo a las necesidades reales de la empresa.

Como el catálogo de cuentas es una norma escrita de carácter permanente que limita errores de clasificación, se utiliza para unificar el criterio de quienes lo manejan y consecuentemente sirve de base para la preparación de los estados financieros.

Ahora bien, el catálogo de cuentas como mencioné en el primer párrafo, contempla todas las cuentas que intervienen en la elaboración de estados financieros, por lo que del mismo, sólo mencionaré las cuentas de resultados que son materia de este trabajo ya que las cuentas de Activo, Pasivo y Capital Contable no sufren ningún cambio al incorporar en una empresa el sistema de la CAR.

El propósito que se persigue al elaborar el siguiente catálogo, es conocer cuales son los gastos en que puede incurrir cada área en --

particular y por ende, cuáles son las claves que se pueden asignar a cada responsable, aunque importa aquí hacer notar que también sirve para marcar el punto de partida en la formulación de los presupuestos (tema que ampliaré en el capítulo III).

Como se especificó en el punto uno de este capítulo, en el organigrama las áreas de responsabilidad deben estar representadas por un número que las diferenciará entre sí con el objeto de cargar los costos y gastos en que incurran, derivados de las operaciones que resulten del ejercicio de sus funciones.

Por lo anterior y para poder especificar cuales serían los cambios al catálogo de cuentas, en el (anexo 3) mencionaré las cuentas de Resultados que utiliza una empresa de servicios (comercialización de autopartes).

Una vez detalladas las subcuentas de gastos en que pueden incurrir los centros de costos, a continuación mencionaré los pasos a seguir para que haya una adecuada canalización o codificación de gastos y costos a los centros de costos que correspondan:

1. Sólo dar de alta en el catálogo de cuentas a los centros de costos que puedan incurrir en el gasto o costo de que se trate. (anexo 4), es decir, el catálogo por Áreas de Responsabilidad.
2. Cada nueva alta en el catálogo, debe ser autorizada por el Contador General o quien tenga a su cargo el control de egresos, - por ejemplo.
3. Especificar en el catálogo, las cuentas que serán únicamente pa

CATALOGO DE CUENTAS

CUENTAS DE RESULTADOS.

<u>CUENTA</u>	<u>SCTA.</u>	<u>SSCTA.</u>	<u>Nombre de la Cuenta.</u>
3301	0000	0000	VENTAS.
3302	0000	0000	DEVOLUCIONES S/VENTAS.
3303	0000	0000	BONIFICACIONES S/VENTAS.
3390	0000	0000	COSTO DE VENTAS.
3400	0000	0000	DEPRECIACION EJERCICIO COSTO HISTORICO.
3450	0000	0000	DEPRECIACION POR REVALUACION.
3500	0000	0000	GASTOS DE VENTA.
3600	0000	0000	GASTOS DE ADMINISTRACION.
3500	0100	0522	SALARIO NORMAL.
3500	0101	0522	TIEMPO EXTRA.
3500	0102	0522	VACACIONES.
3500	0103	0522	PRIMA DE VACACIONES.
3500	0104	0522	AGUINALDO.
3500	0105	0522	PRIMA DE ANTIGUEDAD.
3500	0106	0522	IMSS PATRONAL.
3500	0107	0522	5% INFONAVIT.
3500	0108	0522	1% S/REM. FEDERALES.
3500	0109	0522	1.15 S/REM. ESTATALES.
3500	0110	0522	PLAN DE PENSIONES.
3500	0111	0522	DESPENSAS
3500 ⁶	0200	0100	SUELDO NORMAL.
	0201	0100	TIEMPO EXTRA.
	0202	0100	VACACIONES.
	0203	0100	PRIMA DE VACACIONES.
	0204	0100	AGUINALDO.
	0205	0100	IMSS PATRONAL.
	0206	0100	5% INFONAVIT.
	0207	0100	1% S/REM. FEDERALES.
	0208	0100	1.15 S/REM. ESTATALES.
	0209	0100	PLAN DE PENSIONES.
	0210	0100	INDEMNIZACIONES.
	0211	0100	GRATIFICACIONES.
	0212	0100	PAHORRO 13%.
	0213	0100	PRIMA SEGURO DE VIDA.
	0214	0100	CUPONES.
	0215	0100	AYUDA ESCOLAR.
	0216	0100	OTRAS PRESTACIONES.
	0399	0100	CAPACITACION Y BECAS.
0400	0100	0100	UNIFORMES Y EQUIPO DE SEGURIDAD.
0401	0100	0100	COPIAS FOTOSTATICAS.
0402	0100	0100	EVENTOS INTERIORS.
0403	0100	0100	CONCURSOS DE VENTAS.

<u>CUENTA</u>	<u>SCTA.</u>	<u>SSCTA.</u>	<u>Nombre de la Cuenta.</u>
	0404	0100	VIGILANCIA.
	0405	0100	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA.
	0406	0100	OBSEQUIO A CLIENTES.
	0407	0100	ARTICULOS DE LIMPIEZA.
	0408	0100	TELEFONO Y TELEX.
	0409	0100	HONORARIOS PROFESIONALES.
	0410	0100	GASTOS DE VIAJE.
	0411	0100	GASTOS SINDICALES.
	0412	0100	GASTOS EQUIPO TRANSPORTE.
	0413	0100	PRIMA DE SEGUROS.
	0414	0100	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES.
	0415	0100	REP. Y MANT. EQUIPO OFICINA.
	0416	0100	PAPELERIA Y ARTICULOS ESCRITORIO.
	0417	0100	RENTA EQUIPO EDP.
	0418	0100	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.
	0419	0100	DONATIVOS.
	0420	0100	EVENTOS CON ASOCIACIONES.
	0421	0100	CORREOS Y TELEGRAFOS.
	0422	0100	BIBLIOGRAFIA.
	0423	0100	CUENTAS INCOBRABLES.
	0424	0100	RENTA DE LOCAL.
	0425	0100	GASTOS DIVERSOS.
	0426	0100	ENERGIA ELECTRICA.
	0427	0100	REP. Y MANT. EQ. EDP.
	0428	0100	MUEBLES Y ENSERES MENORES.
	0429	0100	VISITA A MECANICOS.
	0430	0100	ARTICULOS DE PUBLICIDAD.
	0431	0100	GASTOS DE PUBLICIDAD.
	0432	0100	CONFERENCIAS TECNICAS.
	0433	0100	ESTUDIOS DE MERCADO.
	0434	0100	PAQUETERIA Y ENVIOS.
	0435	0100	MENAJE DE CASA.
	0436	0100	GASTOS POR PRESTACION DE SERVICIOS.
	0437	0100	TRANSPORTES LOCALES.
	0438	0100	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES.
	0439	0100	DERECHOS DE AGUA.
	0440	0100	HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS.
	0441	0100	ACTIVIDADES DE PERSONAL.
	0442	0100	IMPUESTOS POR DERECHOS.
-3500	0500	0310	COMISIONES.
-3500	0501	0524	EMPAQUE.
-3500	0502	0524	FLOTES Y ACARREOS.
-3500	0503	0524	REPARACION Y MANT. EQUIPO REPARTO.
-3500	0504	0524	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES.
3700	0000	3000	DESCUENTOS POR PRONTO PAGO.
3800	0000	0000	INTERESES RECIBIDOS.
3810	0000	0000	INTERESES GANADOS POR OPERAC. NORMALES.
3820	0000	0000	COSTO FINANCIERO.
3830	0000	0000	VARIACIONES CAMBIARIAS.
3900	0000	0000	UTILIDAD EN VTA. DE ACTIVO FIJO.
3900	0001	0000	PERDIDA EN VTA. DE ACTIVO FIJO.

<u>CUENTA</u>	<u>SCTA.</u>	<u>SSCTA.</u>	<u>Nombre de la Cuenta.</u>
3910	0000	0000	OTROS INGRESOS.
3920	0000	0000	PRODUCTOS FINANCIEROS.

- Exclusivas de los Centros de Distribución:

0524 ALMACEN TLALNEPANTLA.
0526 ALMACEN MONTERREY.
0528 ALMACEN GUADALAJARA.
0529 ALMACEN TIJUANA.

Anexo 3

CATALOGO DE CUENTAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

<u>CUENTA</u>	<u>SCTA.</u>	<u>SSCTA.</u>	<u>Nombre de la Cuenta.</u>
3500	0100	0522	SALARIO NORMAL.
3500	0101	0522	TIEMPO EXTRA.
3500	0102	0522	VACACIONES.
3500	0103	0522	PRIMA DE VACACIONES.
3500	0104	0522	AGUINALDO.
3500	0105	0522	PRIMA DE ANTIGUEDAD.
3500	0106	0522	IMSS PATRONAL.
3500	0107	0522	5% INFONAVIT.
3500	0108	0522	1% S/REM. FEDERALES.
3500	0109	0522	1.15 S/REM. ESTATALES.
3500	0110	0522	PLAN DE PENSIONES.
3500	0111	0522	DESPENSAS.
3500	0200	0300	SUELDO NORMAL.
3500	0200	0310	"
3500	0200	0320	"
3500	0200	0330	"
3500	0200	0340	"
3500	0200	0500	"
3500	0200	0510	"
3500	0200	0520	"
3500	0200	0524	"
3500	0200	0526	"
3500	0200	0528	"
3500	0200	0529	"
3500	0200	0530	"
3500	0201	0522	TIEMPO EXTRA.
3500	0201	0524	"
3500	0202	0300	VACACIONES.
3500	0202	0310	"
3500	0202	0320	"
3500	0202	0330	"
3500	0202	0340	"
3500	0202	0500	"
3500	0202	0510	"
3500	0202	0520	"
3500	0202	0524	"
3500	0202	0526	"
3500	0202	0528	"
3500	0202	0529	"
3500	0202	0530	"

DE ESTA MANERA, DAR DE ALTA A LOS DEMAS TIPOS DE GASTOS POR DEPARTAMENTO.

ANEXO 4

ra absorber los costos variables, que en una empresa de servicios serían: Empaque, Fletas y Acarreos, Comisiones, Reparación y Mantenimiento de Equipo de Transporte y Combustible, gastos - que son exclusivos de los Centros de Distribución del producto- (de acuerdo al organigrama presentado en el anexo 1), y que co- mo sabemos, son gastos que se comportan de acuerdo a las Ventas por lo que se consideran Variables.

Esto le permitirá a la empresa ejercer control de los costos y gastos por canal de distribución y medir la rentabilidad de éstos en relación a sus ventas.

Cuando se efectúa una clasificación por tipo de gastos en la contabilidad tradicional, es posible conocer el global del gasto y por - concepto.

Así mismo, si se clasifican los gastos y costos por Areas de Respon- sabilidad, es posible conocer:

- 1.- El total por tipo de gasto, debido a la acumulación que se lle- va a través de sus claves o subcuentas, por departamento, por- área y global empresa.
- 2.- El total de los gastos incurridos en cada centro de costos en- forma mensual y acumulada.
- 3.- Del total por centro de costos se puede conocer el importe de los gastos de cada uno de los conceptos en los que se incu- rrió.

Como podemos ver, el sistema de la CAR nos permite conocer a deta-

lle los gastos y costos por departamento a corto y largo plazo y - poder presentar análisis del comportamiento de éstos en cualquier momento.

Es muy importante contar en las empresas con una guía contabilizadora para unificar criterios en cuanto a los conceptos por los cuales puede afectarse una cuenta, principalmente cuando existe la - CAR y que como mencioné en el caso de una empresa de servicios ésta podrá justificar la rentabilidad de sus centros de distribución.

Un Manual de Procedimientos de la CAR, es el instructivo sobre su operación general en el cual se detallan sus finalidades y líneas - mientos funcionales.

El manual de la CAR analiza a cada uno de los elementos de la orga - nización, el cual contempla al organigrama, catálogo de cuentas, - así como a cada uno de los documentos que deben soportar cada re- - gistro contable derivados de las operaciones de la empresa.

Dicho manual debe ser utilizado como libro de consulta dentro de - la empresa, por lo que, es necesario que siempre se encuentre al - día en los cambios que se realicen a cualquiera de los elementos - de la organización. Cuando una empresa no sea capaz de mantener - actualizado el manual de contabilidad por áreas de responsabilidad, no será posible que opere a su máxima capacidad, ya que de he - cho ocurrirán ciertos problemas en el control interno que impedi- - rán un buen funcionamiento de la empresa.

El Manual de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, está integrado por:

- 1.- Cuadro organizacional u organigrama.
- 2.- Catálogo de Cuentas.
- 3.- Documentos contabilizadores.
- 4.- Registros contables.
- 5.- Informes financieros.

1. Cuadro Organizacional u organigrama.

Como se dijo anteriormente, es un cuadro sinóptico que indica los aspectos más importantes de una estructura organizacional, incluyendo las principales funciones, autoridad, responsabilidad y relación organizativa.

2. Catálogo de Cuentas.

Su importancia y contenido fue tratado en este punto 3.

3. Documentos contabilizadores.

Estos documentos nos indican las cuentas y subcuentas que deben afectarse con cargos y/o créditos según la naturaleza de que se traten. La fuente que utilizan para su contabilización son los comprobantes originales. Todos estos documentos se contabilizan de acuerdo con el catálogo de cuentas, es decir, cuenta de Mayor que afectan, subcuenta dependiendo del tipo de gasto y sub-subcuenta que nos indica el área responsable del mismo.

4. Registros contables.

Estos registros reciben la información de los documentos contabilizadores y los registran en las cuentas correspondientes, - basados en el catálogo de cuentas. Son tomados como base para la preparación de los informes internos como son los Reportes de Actuación de cada una de las áreas de responsabilidad y los Estados Financieros tradicionales.

5. Informes Financieros.

Estos son una prolongación del registro contable en su etapa - final (mensuales y acumulados).

Es de vital importancia la condensación de los documentos contabilizadores en los estados financieros, en donde se concentra la posición financiera y los resultados de las operaciones de la empresa.

Pero también es esencial la información interna de carácter administrativa, de ésta forma parte la contabilidad por áreas de responsabilidad.

La información contable que es consecuencia de los estados financieros mediante su estudio comparativo, permite interpretar y cuantificar el resultado obtenido con las transacciones llevadas a cabo y sirve de base para la aceptación en el futuro de medidas más eficientes.

Atendiendo al alcance de su información, se clasifican en:

1.- Informes Sintéticos.

Estos informes presentan información financiera condensada — que es proporcionada esencialmente por el registro del Mayor, tales como: Balance, Estado de Resultados, Estado de Movimientos del Superávit o Déficit, Estado de Origen y aplicación de recursos, Estado de Costo de Producción.

2.- Informes Analíticos.

Son base de la información proporcionada por los estados sintéticos pero en detalle con base en los registros auxiliares, por ejemplo Análisis de Saldos de las Cuentas de Balance, Estado de Resultados detallado por zonas de distribución de líneas de producto, sus costos y gastos respectivos, Estados de actuación por áreas de responsabilidad.

4. TRATAMIENTO DE LOS GASTOS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.

En la CAR se requiere, para efectuar un verdadero control sobre los costos y gastos erogados por una área de responsabilidad, establecer cuales serán los Gastos Controlables y los No Controlables.

Se dice que en los Gastos Controlables se encuentran aquellas partidas cuyo importe de un periodo determinado depende de la eficiencia con que se maneje o conduzca el jefe del área afectada, entre estas cuentas de gastos podemos mencionar la papelería, mantenimiento, etc.

Los denominados Gastos No Controlables, se refieren a partidas cuyo aprovechamiento cae en un área en particular, pero el jefe de la misma no puede hacer nada por controlar su importe, tal es el caso de la depreciación, impuestos prediales, etc.

No existe regla general que pueda definir qué gastos pueden ser considerados como Controlables y cuales no.

En una empresa de servicios, se pueden considerar como No Controlables los siguientes: Depreciaciones, Material de Empaque, Fletes y Acarreos, Comisiones sobre Ventas, Reparación y Mantenimiento de Equipo de Reparto, Combustible y Lubricantes.

Es por eso que, al establecer el sistema de la CAR se podrá observar que desde el Manual para la elaboración del Presupuesto y las Cédulas para la elaboración del mismo, no se incluyen los Gastos No Controlables ya que son exclusivos de Ventas, Contabilidad y —

Distribución ya que se presupuestan sobre bases tales como: Nuevas Inversiones de Activo Fijo y el pronóstico de Ventas principalmente.

5. INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

"Los informes de responsabilidad son el producto o resultado de la contabilidad por áreas de responsabilidad, son la vía esencial de la organización y gracias a la cual, cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación".(4)

Los objetivos de control y reducción de las erogaciones de la CAR, no podrán lograrse sin la información de los reportes de actuación.

Estos se refieren a las desviaciones presupuestarias en términos de responsabilidades personales.

La eficiencia del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad se vería desvirtuada si no cuenta con un auténtico y dinámico sistema de comunicación, ya que en éste la información es básica pues su objetivo es la reducción de los costos y gastos. El personal que va a mantener este sistema administrativo, necesita de importantes elementos para poder lograr su objetivo, que es el de proporcionar información veraz y oportuna conteniendo específicamente lo indispensable para su comprensión.

Por principio, tenemos que conocer y evaluar las fuentes de información, los medios y las herramientas para procesarla con objeto de poder elaborar dichos informes de actuación.

Es necesario conocer cuáles son las fuentes que se tienen para producir la información que contenga las siguientes características:

- a) Amplia, oportuna, veras y clara.
- b) Especifica sobre el área de que se trate.
- c) Comparada debidamente con los índices de eficiencia u objetivos fijados previamente.
- d) Sencilla y legible.
- e) Que destaque lo verdaderamente importante a través de porcentajes entre lo real con lo presupuestado en forma individual y global.

Dentro de la CAR se elabora un informe de responsabilidad, el cual contiene las cifras reales, los presupuestos y las variaciones favorables o desfavorables que existen para ser transmitidos al primer nivel y tome las debidas decisiones, analizando el porqué de dichas desviaciones.

Es importante señalar que ambas desviaciones deben ser objeto de análisis ya que la imagen de un responsable ante desviaciones favorables sería que solo elaboró su presupuesto por cumplir al estar reflejando lo que comunmente se conoce como colchón de presupuesto lo cual no es correcto.

La información es esencialmente importante en la organización de la empresa, para el establecimiento de la debida coordinación de la misma.

Los informes son proporcionados a cada uno de los responsables en relación a su área, ya que es un elemento de control para todos los niveles de la organización.

Ventajas de los Informes.

- a) Estimulan a que cada vez sea más exacto y flexible dicho sistema.
- b) Por medio de él se ha logrado someter y controlar costos y gastos que por mucho tiempo habían estado sin control.
- c) Al informar y controlar una área, nace la necesidad de hacerlo con otras, lo que hace posible investigar las variaciones hacia niveles inferiores, hasta llegar al área en que se localiza la falla principal y se fija la responsabilidad individual.
- d) Han dado una nueva personalidad a los sistemas de información, haciéndolos más rápidos, simples y atractivos.
- e) Facilitan la aplicación de la técnica de administración por excepción.

Un eficiente sistema de información debe contener por lo menos las siguientes características:

Oportunidad.

La presentación oportuna de la información da facilidad a cada uno de los responsables para tomar las medidas necesarias para corregir la causa de las variaciones y poder ajustar el presupuesto en su primer revisión.

Informes sencillos y claros:

Para facilitar su lectura, es conveniente que los informes presenten en forma clara, el contenido de los mismos eliminando aquellos datos que realmente no tienen importancia. Deben ser sencillos en su presentación y aún más en su contenido. (anexos 5,6 y 7)

Consistencia.

Esta característica se refiere a que su presentación no debe variar de un período a otro en su lenguaje, formato, etc., pues de lo contrario crearía confusión entre los interesados.

Presentación en gráficas.

Es muy importante que para su mejor interpretación, dichos informes acompañados de gráficas, así como la presentación en porcentos.

Los Informes de Responsabilidad deben coincidir con los Costos y Gastos del Estado de Resultados que mensualmente presentan la operación total de la empresa.

ANALISIS COSTO VARIABLE DE DISTRIBUCION

(FAVORABLE)
DESFAVORABLE

Mes:

Miles \$

C.C.	CONCEPTO	PROM	SUP	REP	REP		ALMACEN	ALMACEN	ALM	ALM	MENSUAL				ACUMULADO				
		TEC	DEY	LOC	FOR		EMPAQUE	TLALM.	HTY	GUA	REAL	PRESUP.	VARIACION	%	REAL	PRESUP.	VARIACION	%	
		0310	0320	0330	0340		0522	0524	0526	0528									
0503	EMPAQUE																		
0501	FLETES																		
\$ 0525	REP. Y MANTO EQ. REPARTO																		
0526	COMBUSTIBLE																		
0438	COMISIONES																		
TOTALES																			
OBSERVACIONES:																			

C A P I T U L O I I I

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

1. Antecedentes históricos de los Presupuestos.
2. Definición de Presupuesto.
3. Objetivos del Presupuesto.
4. Requisitos del Presupuesto.
5. Secuencia lógica en la elaboración de los Presupuestos.

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

Toda empresa establecida con fines de lucro, espera obtener como producto final de su operación utilidades, no solo como un rendimiento de los inversionistas sobre su Capital sino también como un medio de supervivencia de la organización para periodos futuros.

Los presupuestos son un instrumento que permite conocer la trayectoria que tendrán estas utilidades, por ser "un plan financiero que consiste en presuponer una serie de factores y situaciones, con mayor o mejor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas". (5)

Dentro de la CAR los presupuestos actúan como un plan de acción y motivación con enfoque a un periodo futuro destinado a controlar y reducir Costos y Gastos y a informar en términos de responsabilidad individual de la eficiencia operacional en las áreas del negocio, es por lo mismo un estándar de comparación cuantitativo, entre las operaciones realizadas y las planeadas con ayuda del responsable.

Como los presupuestos dentro de la CAR se preparan por unidades específicas de organización-áreas, a fin de obtener de todos y cada uno de los responsables una actuación correcta, logrando lo que a todas luces es un gran acierto: educar la mentalidad de los trabajadores en la comprensión de los objetivos generales de ahorro de la empresa.

1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS PRESUPUESTOS.

Oficialmente los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo - XVI, dos siglos después obtuvieron más formalidad al aplicarse al sector gubernamental al presentar anualmente el ministro de finanzas de Inglaterra al parlamento, los planes de gastos del año anterior y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación analizados por dependencia u oficinas para facilitar su control.

Posteriormente otros países europeos fueron adoptando los sistemas presupuestales en sus gobiernos.

Después de la primera guerra mundial, los industriales norteamericanos aprecian las ventajas de utilizar el presupuesto gubernamental, adaptándolo al uso de las empresas privadas para controlar sus gastos e ingresos, naciendo así lo que conocemos actualmente con el nombre de presupuestos privados.

En vista del auge de los presupuestos, el congreso internacional de la organización científica lo incluye en la orden del día, en Ginebra, Suiza en julio de 1930 en donde se estructuran sus principios, logrando que éstos tengan rango internacional. Asistieron cerca de 200 personas pertenecientes a 25 naciones. Después de la conferencia de Ginebra, los principios expuestos en ésta fueron reunidos en una doctrina coherente y completa denominada "Control Presupuestal".

En México esta técnica empezó a conocerse a partir de 1931, cuando

las empresas de origen norteamericano establecidas en el país como la General Motors Co. y después la Ford Motor Co., aplicaron para controlar sus gastos e ingresos la técnica de los presupuestos.

En la actualidad los presupuestos se han desarrollado debido a las necesidades de preveer y controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal del desarrollo económico en general y de las empresas en particular.

2. DEFINICION DE PRESUPUESTO.

Los presupuestos son determinantes para la implantación de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad en virtud de que sirven como medida de eficiencia y control.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas PRE que — significa "antes de" y de "SUPUESTO" que significa "hecho", por lo tanto, presupuesto significa "antes de lo hecho". A continuación enunciaré algunas de las definiciones que existen de lo que es pre supuesto:

El maestro y C.P. Elías Besudo M. dice: "El presupuesto es un plan de operación, ya que es la expresión numérica de los planes de la empresa y una herramienta que permite controlar las operaciones en vista del plan preconcebido, toda vez que mide la eficiencia en la ejecución mediante la comparación de los planes expresados a través del presupuesto con los resultados obtenidos, así mismo, además de ser una herramienta de planeación y control, el presupuesto actúa como elemento coordinador ya que mediante su aplicación permite que los planes de las diversas secciones de la empresa estén en su razonable equilibrio entre sí, y provee los medios adecuados para comunicar a cada una de las partes del organismo los planes que se han preparado".

El C.P. Eduardo Argil en la revista Finanzas y Contabilidad señala "Los presupuestos son planeaciones basadas en la experiencia y en las condiciones que se prevé para el futuro, preparadas con el —

fin de poder compararse con las operaciones reales".

El C.P. Perea Ramón Francisco nos dice: "Un presupuesto entendido - en función de la contabilidad por áreas de responsabilidad, es un - plan de acción y motivación con enfoque a un periodo futuro, destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar en términos de responsabilidad individual de la eficiencia operacional en las - áreas del negocio, es por lo mismo un estándar de comparación cuantitativa entre las operaciones realizadas y las planeadas con ayuda del responsable".

En relación con la contabilidad por áreas de responsabilidad, los - presupuestos son un plan de acción y motivación con enfoque a un pe ríodo futuro, destinados a controlar y reducir costos, gastos e in- formar en términos de responsabilidad individual de la eficiencia - operacional de las áreas de una empresa.

3. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO.

La aplicación de los presupuestos es necesaria en las empresas para llevar a cabo eficientemente las funciones de planeación y control. Para su implantación se requiere que la gerencia se convenza de los beneficios que puede esperar para lo cual es necesario su apoyo y aceptación. Una vez obtenido, es necesario que se prepare al personal de la empresa para la adecuada coordinación de todos los presupuestos.

Si los responsables de cada área van a ser los encargados de preparar directamente sus presupuestos, es porque saben las necesidades inherentes a cada centro de costos en cuanto a elementos materiales y humanos, lo cual los hará sentirse motivados y como parte integrante de la empresa.

La importancia de los presupuestos no es sólo planear anticipadamente los resultados de las operaciones de la empresa y controlar el mismo mediante la comparación de éste contra el real, sino que los presupuestos representan también:

- 1.- Una adecuada, precisa y funcional organización de la empresa.
- 2.- Coordinar todos los centros de costos para el cumplimiento de los objetivos individuales y de grupo.
- 3.- Una ayuda en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto.

De lo anterior se deduce que los objetivos de los presupuestos son:

- a) Un valioso instrumento para la administración por excepción —

que como ya se vió anteriormente, consiste en que el Gerente -- puede comparar los resultados reales obtenidos con los presu-- puestos, interpretar las variaciones, analizar las fallas má-- importantes y corregirlas lo más rápido posible.

- b) Miden la eficiencia en la operación con el fin de obtener con un mínimo de esfuerzo el máximo rendimiento.
- c) Ayudan a conocer anticipadamente los logros a que puede aspi-- rar una empresa, así como los problemas que habrá de atacar.

4. REQUISITOS DEL PRESUPUESTO.

El calificar a un presupuesto no depende del grado de proximidad de sus cifras a los resultados reales, sino del grado de eficiencia y seguridad con el que haya llevado a la empresa.

Para que un presupuesto pueda dar los resultados esperados, es necesario que contenga ciertos requisitos en su estructura.

Toda empresa es diferente una de la otra en cuanto a su giro, contenido y forma, y los presupuestos siempre van en relación al tipo de empresa de que se trate, atendiendo a sus objetivos, organización y necesidades.

Todas las transacciones de una empresa están ligadas entre sí y es por lo que se hace necesario un amplio conocimiento de la empresa.

Una vez elaborado un plan de acción, es necesario conocer el criterio del gerente de la empresa en cuanto a lo que se busca con su implantación y este objetivo será más comprensible si se expone en forma clara y concreta a través de manuales e instructivos que tendrán como objetivo además del mencionado, unificar el trabajo y coordinar las funciones de los encargados de la preparación y ejecución del presupuesto, indicando a cada uno de ellos su responsabilidad y límite de autoridad, quedando claramente delimitado a través de una exposición del plan o políticas. (anexos 8 y 9)

"Los requisitos básicos en la implantación de un control de presupuestos por área de responsabilidad son:

1.- La gerencia de la empresa estará plenamente convencida de la -

necesidad del mismo.

- 2.- La política financiera tendrá que ser definida claramente.
- 3.- El periodo de duración del presupuesto será fijado.
- 4.- Las normas de funcionamiento presupuestal tendrán que ser establecidas.
- 5.- La preparación del presupuesto y su posterior operación estarán bajo la vigilancia de una persona capaz.
- 6.- Las cifras presupuestadas serán expresadas en función de áreas de responsabilidad.
- 7.- El sistema de contabilidad deberá proporcionar información oportuna y fehaciente.
- 8.- La colaboración espontánea de los ejecutivos y empleados responsables será determinante de la eficaz observancia del presupuesto.
- 9.- Las diferencias entre estimaciones previas y resultados reales obtenidos, serán determinados por cada área en Informes de Responsabilidad y posteriormente estudiados."(6)

Sin los presupuestos es imposible obviamente, la elaboración de estados de operación y financieros presupuestados y de proyecciones.

Con la integración de los presupuestos varios en un conjunto ordenado que podría denominarse Plan Completo de Presupuestos o Plan Anual de Utilidad, el Gerente del Comité de Presupuestos (Contralor) o el Contador de Areas de Responsabilidad pueden preparar:

- 1.- Estado de Situación Financiera Presupuesto.

- 2.- Estado de Costo de Producción y Costo de lo Vendido Presupuesto.
- 3.- Estado de Resultados Presupuesto.
- 4.- Estado de Cambios en la Situación Financiera Presupuesto.
- 5.- Pronóstico de Entradas y Salidas de Caja (Cash Flow).
- 6.- Proyecto de Nuevas Inversiones.
- 7.- Pronóstico de Ventas y Utilidad Neta.

Es importante disponer de una organización adecuada para controlar y llevar a la práctica un presupuesto, tal organización es precisamente el Comité de Presupuestos en virtud de que representa: centralización de ahorro de esfuerzos, uniformidad en las instrucciones y mejor coordinación del plan aprobado.

En lo personal opino que es el Contralor quien debe encabezar el grupo encargado del control de los procedimientos presupuestarios, auxiliado claro está de un jefe de presupuestos.

Una vez adoptado el presupuesto, debe asumir la responsabilidad de que se ponga en práctica todo el programa. Así, el Comité Presupuestario con el Contralor, Director o Gerente, examinará las estimaciones departamentales, recibirá los Informes de Responsabilidad en los que se comparan los resultados reales con los calculados y estudiará las desviaciones habidas.

Este comité lo integrarán formalmente los principales funcionarios de carácter ejecutivo como puede ser el caso de que sea a nivel gerenciales únicamente, es decir, los gerentes de Mercadotecnia, Ven-

tas, Crédito y Cobranzas, Relaciones Industriales, Gerente General.

El Contralor será quien presida las reuniones del comité, debiendo dentro de sus funciones de supervisar el procedimiento presupuestario, control y operación del presupuesto, fungir como coordinador entre el responsable y su jefe inmediato.

Hay empresas que cuentan con equipo humano entrenado especialmente para realizar todo trabajo presupuestal, que elabora estadísticas, lleva a cabo estudios específicos sobre variaciones ocurridas, dirige encuestas dentro de la compañía e inclusive explora las condiciones del mercado.

Los deberes del Gerente del Comité de Presupuestos pueden agruparse en:

- 1.- Estudiar el programa financiero del negocio y formular el manual de instrucciones para integrar el presupuesto por áreas de responsabilidad.
- 2.- Vigilar la formulación de los presupuestos, en función de responsabilidades individuales y con intervención de los responsables.
- 3.- Promover la colaboración espontánea de todos los empleados, - es decir, motivar y ver que se motive.
- 4.- Diseñar las formas para el control de los presupuestos y elaborar el modelo de Informe de Responsabilidad por utilizar.
- 5.- Presentar el presupuesto a la Dirección para su aprobación.
- 6.- Emitir el presupuesto aprobado, distribuyéndolo a los jefes - de todas las áreas de responsabilidad.

- 7.- Formular las proyecciones y las órdulas y estados presupues -
tos necesarios.
- 8.- Analizar productivamente las Informes de Responsabilidad y --
conferenciar con los jefes de área respecto de las desviacio-
nes presupuestarias.
- 9.- Ser portavos, muy especialmente del sentir de la empresa en -
el aspecto de la importancia que todos y cada uno de los res-
ponsables tienen, tanto en el logro de los objetivos genera -
les de ahorro de la compañía como en el buen funcionamiento -
de la mecánica presupuestal.

5. SECUENCIA LOGICA EN LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Dentro de la técnica presupuestal, existen ciertos presupuestos -- que deben hacerse antes que otros y esto nos hace pensar en una se cuencia lógica en su elaboración.

El predecir las ventas es el primer paso en la elaboración de los presupuestos, ya que ésta estimación es la base de donde parte la formulación de los demás. Dentro de los presupuestos más importantes podemos señalar los siguientes:

- 1.- Presupuesto de Ventas.
- 2.- Presupuesto de Costo de Ventas.
- 3.- Presupuesto de Otros Ingresos.
- 4.- Presupuesto de Gastos de Venta.
- 5.- Presupuesto de Gastos de Administración.
- 6.- Presupuesto de Inversiones.

El cómputo anticipado de los Ingresos, es el primer paso en la im-
plantación de todo programa presupuestal en los organismos priva--
dos, ya que este renglón es el que proporciona los medios para po-
der llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Presupuesto de Ventas.

En la Gerencia de Ventas recae la responsabilidad de preparar el -
presupuesto de ventas, el cual en su oportunidad comparará con lo-
real. Para tal efecto, deberá estimar tanto las ventas totales co
mo sus devoluciones, descuentos, bonificaciones con el objeto de -
determinar las ventas netas que se esperan obtener.

Este presupuesto se preparará una vez que se consideren los siguientes factores:

- 1.- El volumen de ventas del ejercicio inmediato anterior.
- 2.- Condiciones generales del ramo de la empresa y de la actividad económica en general.
- 3.- La posición del producto que fabrica o produce y/o vende o comercializa en relación a precios y producción nacional.
- 4.- La utilidad esperada por cada producto o línea de productos.
- 5.- Los estudios de investigación de mercados.
- 6.- Las políticas de precios.
- 7.- La promoción y publicidad.
- 8.- El rendimiento de la fuerza de ventas.
- 9.- La competencia.
- 10.- Las variaciones estacionales.
- 11.- La capacidad de producción de la planta.
- 12.- La tendencia en el futuro de las ventas de cada producto o línea de productos.
- 13.- Definir los incrementos en precio en el mes y en porcentajes — adecuados.

Generalmente, el presupuesto de Ventas es el eje de los demás, por lo que debe primeramente cuantificarse en unidades, por cada tipo de producto y una vez afinado o depurado, entonces se procede a fijar precios unitarios de acuerdo con los precios de mercado, regidos por la oferta y la demanda.

Como mencioné, en una empresa que comercializa o vende lo que produ

con plantas industriales deben coordinarse las ventas pronosticadas por mes y anuales contra las plantas con el objeto de que puedan cubrirse con inventarios adecuados el programa de ventas que haya definido la empresa con el objeto de prever si la capacidad de las plantas podrá cumplir con dicho calendario de necesidades del producto que se requerirá.

Presupuesto de Otros Ingresos.

Se refiere a ingresos propios y ajenos que no son los normales o sea los accesorios que tiene una entidad como Inversiones en Valores, por ejemplo.

Es común que se encuentren dentro de este presupuesto lo referente a otras ventas como son: Ventas de Activo Fijo, desechos, etc.

Presupuesto de Costo de Ventas.

Está basado en las ventas previstas y en la determinación de un inventario base o sea que primero deben calcularse las ventas y un inventario base para posteriormente poder determinar la producción.

Presupuesto de Gastos de Venta.

Comprende las operaciones habidas desde que el producto fué recibido en la empresa, hasta que es puesto en manos del cliente, por lo tanto, comprende gastos que correspondan a erogaciones de los departamentos de Ventas, Supervisores de Ventas, Promotores Técnicos, Representantes Locales y Foráneos, Distribución, Mercadotecnia, Promoción y Publicidad, Análisis Comercial, por ejemplo.

Presupuesto de Gastos de Administración.

En este presupuesto se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y - del medio en que se desarrolle cada empresa en particular. Como - tradicionales de este tipo de gastos se tienen las erogaciones por honorarios, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos, prestaciones, etc.

Para elaborar los presupuestos de Gastos de Venta y Administración algunas empresas pueden optar por separar en una cédula los gastos correspondientes a Costos y Gastos No Controlables para poder en - cualquier momento contar con dicha información y no tener que sepa rarlos de los demás gastos.

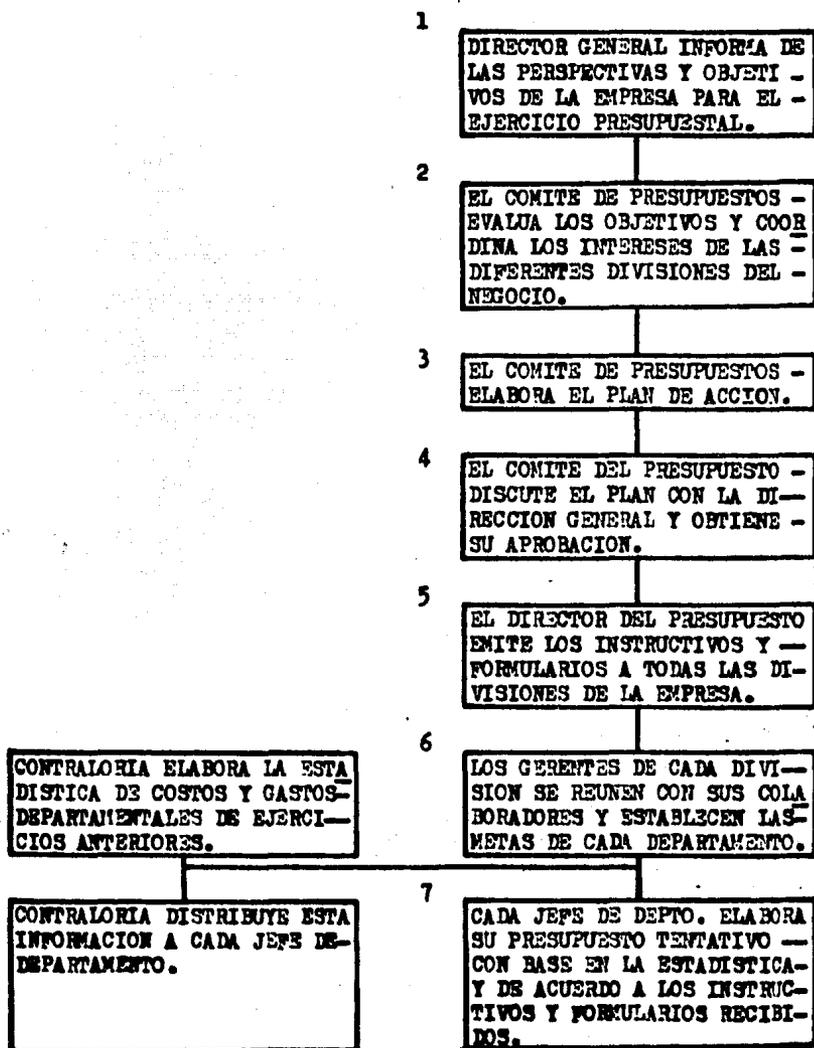
Esto se puede hacer ya que son departamentos muy específicos los - que tienen a su cargo la tarea de presupuestar dichos costos y gas tos y que son: Comisiones, Fletes y Acarreos, Reparación y Manteni- miento de Equipo de Reparto, Combustible y Lubricantes y Empaque.

Presupuesto de Inversiones.

Se refiere a las nuevas adquisiciones que por creación de nuevos de partamentos o cambio se deben realizar de Mobiliario y Equipo de - Oficina, Equipo de Transporte, Equipo de Reparto, por ejemplo.

MECANICA DE ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS

GRAFICA DE SECUENCIA



8
EL GERENTE DE DIVISION APRUEBA LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES DE SU AREA.

9
LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES DE CADA DIVISION SE ENVIAN AL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS.

10
EL DIRECTOR DEL PRESUPUESTO ENSAMBLA Y SUMARIZA LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES Y OBTIENE EL PRESUPUESTO TENTATIVO.

11
EL PRESUPUESTO TENTATIVO SE PRESENTA AL COMITE DE PRESUPUESTOS PARA SU DISCUSION, ESTUDIO, APROBACION O RECHAZO.

12
EL PRESUPUESTO TENTATIVO SE PRESENTA AL DIRECTOR GENERAL PARA SU APROBACION.

13
CORRECCIONES AL PRESUPUESTO SI LAS AMERITA.

14
EL DIRECTOR DEL PRESUPUESTO EMITE EL PRESUPUESTO OFICIAL Y LO DISTRIBUYE A LOS GERENTES DE DIVISION.

15
CADA GERENTE DE DIVISION A SU VEZ DISTRIBUYE EL PRESUPUESTO A SUS JESES DE DEPARTAMENTO.

16
SE INICIA EL PROCESO DE CONTROL PRESUPUESTAL.

MANUAL PARA LA ELABORACION DE

PRESUPUESTOS

NOTAS

Con el objeto de unificar criterios y facilitar el trabajo de elaboración de presupuestos, a continuación se relacionan las cuentas que formarán parte del mismo con una definición clara y sencilla de cada una.

De las siguientes cuentas solo considere las que forman parte de su presupuesto, las cuales están impresas en las cédulas que le proporcionará el Jefe de Presupuestos. Así mismo, deberá tomar en cuenta las suposiciones que emitirá la Gerencia General.

COMPañIA :	_____
ELABORO :	_____
ASUNTO :	MANUAL PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS.

	ACTUAL	REEMPLAZA
FECHA :		
PAGINA :		

1. SUELDOS Y SALARIOS.

1.1 DEFINICION.

Es la cantidad pagada al personal por la prestación de sus servicios bajo la dirección y dependencia de un patrón.

1.2 PRESUPUESTO.

Para determinar sueldos y salarios, basarse en la organización establecida en los diferentes planes gerenciales que incluyen personal actual y de futura contratación. Es necesario que cada encargado del presupuesto proporcione la siguiente información:

- 1.2.1 Relación del personal que se incluirá en el presupuesto.
- 1.2.2 Fecha de ingreso del personal y de próxima contratación.
- 1.2.3 Sueldo actual.
- 1.2.4 Aplicación de la suposición de incremento en la revisión de aniversario de cada integrante.
- 1.2.5 Sueldo a noviembre 30.

2. TIEMPO EXTRA.

2.1 DEFINICION.

Es el importe de los pagos por trabajos efectuados después del horario normal previamente autorizado.

2.2 PRESUPUESTO.

Por regla general, habrán de realizarse trabajos fuera de horario normal ocasionadas por aumento de producción, ausentismo, renuncias, etc., por lo que, hay que estimar ese renglón en base a la experiencia.

3. P. DE VACACIONES.

3.1 DEFINICION.

Es aquella que se le otorga al empleado cuando éste sale de vaca-

ciones y se calcula aplicando el % al sueldo diario por el número de días que saldrá de vacaciones.

3.2 PRESUPUESTO.

Se determinará de acuerdo al programa de vacaciones que cada encargado establecerá de acuerdo a la solicitud de los mismos y que permita continuar sin obstáculo sus operaciones.

4. AGUINALDO.

4.1 DEFINICION.

Son las que se otorgan al personal y se calcula de acuerdo a lo estipulado en la Ley Federal de Trabajo, que dice que el trabajador tiene derecho a 15 días de gratificación, el cual será pagado dentro de los primeros 15 días del mes de diciembre. Aquellos trabajadores que presten sus servicios por periodos menores de un año, se les calculará su gratificación en forma proporcional por el tiempo trabajado durante el año.

4.2 PRESUPUESTO.

Las gratificaciones al personal, se calcularán multiplicando 15 días por el sueldo al 30 de noviembre que ya incluye las revisiones de aniversario.

Y así sucesivamente por cada uno de los tipos de gastos que conforman el presupuesto.

GEDULAS PARA LA ELABORACION DE

PRESUPUESTOS.

PRESUPUESTO 198

GASTOS FIJOS DE OPERACION

4/6

CONCEPTO	CTA	SUB-CTA	SUB-S-CTA		ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
PRIMA DE SEGUROS		0413															
QUOTAS Y SUSCRIPCIONES		0414															
REP. Y MAINT. OFICINA		0415															
PAPELERIA Y ART. ESCRIT.		0416															
RENTA SOUTROS RDP		0417															
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		0418															
DONATIVOS		0419															
EVENTOS CON ASOCIACIONES		0420															
COMEDOR Y TELEFONOS		0421															
BIBLIOTECA		0422															
CUENTAS INCORPORADAS		0423															
RENTA DEL LOCAL		0424															
GASTOS DIVERSOS		0425															
RENTA ELÉCTRICA		0426															

16

C A P I T U L O I V

INFORMES DE ACTUACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

1. Su importancia.
2. La motivación como coadyuvante de la contabilidad por áreas de responsabilidad.
3. Características de la información.
4. Análisis de variaciones.

INFORMES DE ACTUACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

El informe de actuación constituye un documento esencial dentro del sistema de la CAR, el cual se convierte en un medio vital de comunicación e información.

El informe de actuación contiene las cifras de Costos y Gastos incurridos, debidamente agrupadas por conceptos y clasificadas en Gastos Controlables y No Controlables. Presenta también las desviaciones de las cifras reales contra los presupuestos.

Estos informes deben ser diseñados para que puedan ser utilizados por todas las áreas de responsabilidad de tal manera que revelen no solamente lo que está pasando, sino quién es el responsable para poder utilizarlo como instrumento para el control del costo de las operaciones, encauzando la atención hacia aquellos que lo ameriten y de ésta manera facilitar la toma de decisiones.

Los informes de responsabilidad son el producto final de un sistema contable por áreas de responsabilidad, constituyen la vía de comunicación entre las diversas áreas de la organización, son un conjunto de informes internos en los cuales se analiza la actuación de cada área dentro de la empresa y así por medio de un control individual se ejerce un control general.

1. SU IMPORTANCIA .

Lo importante de los informes de actuación es que sean debidamente integrados y organizar reuniones o juntas de comité entre los diferentes responsables de cada área y analizar los resultados obtenidos.

Lo anterior es con el objeto de que se cumpla con los objetivos básicos de los informes de responsabilidad que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- 1.- "Dar noticia a los gerentes de área y jefes de departamento -- del grado de efectividad con que han logrado reducir los costos y gastos, mediante el reporte de las desviaciones ocurridas.
- 2.- Reportar dichas desviaciones, sólo las significativas en función del área de origen y de la responsabilidad individual, -- acompañadas de comentarios interpretativos a efecto de que se tomen las acciones correctivas del caso.
- 3.- Notificar explicativamente al gerente del primer nivel (Gerente General) la desviación sumaria respecto de los planes trazados, desviación que en última instancia, es de su personal mérito o responsabilidad (manejado en porcentos al reportar resultados).
- 4.- Ponderar la exactitud de los presupuestos, propiciando se defina si éstos requieren ajustes." (7)

En algunas empresas el presupuesto anual se revisa después del primer cuatrimestre para dar oportunidad de hacer los ajustes-

necesarios y que se corrijan por ejemplo, el comportamiento de índices de inflación reales que fueron pronosticados al elaborar el presupuesto original, así como incluir gastos que posiblemente no se previeron y de esa manera, que el real ejercido sea igual al presupuesto, es decir, igualar el real y presupuesto de ese primer cuatrimestre ejercido.

5.- "Observar el comportamiento del control presupuestario."

Al presentar mensualmente informes sobre el comportamiento del real contra el presupuesto (el mensual como el acumulado) nos permite ejercer control sobre cada uno de los rubros que reflejen desviaciones considerables, como por ejemplo las Ventas tanto en unidades como en valores, el Costo de Ventas, Gastos, Inversiones de Activos Fijos, etc.

6.- "Facilitar la preparación de presupuestos para periodos subsiguientes."

Como consecuencia del control del presupuesto por áreas de responsabilidad ejercido tanto mensual como acumulado, nos permitirá medir la exactitud de los planes estratégicos definidos por la gerencia general que fueron la base para el desarrollo del presupuesto como son índice de inflación para suel-
dos y salarios, gastos, así como volumenes de venta, necesidades de financiamiento, etc.

7.- "Ejercer presión sobre renglones de Costos y Gastos antes de las cuadras."

Al establecer la CAR, vamos a poder preparar tantos análisis-

como se requiera a efecto de poder medir el comportamiento de costos como son por ejemplo los de empaque que es uno de los más importantes, de gastos como pueden ser los del área de ventas que corresponden a la fuerza de ventas que en ocasiones son descuidadas, etc.

- 8.- "Fomentar una mayor inquietud inquisitiva en los gerentes --- asignándoles responsabilidades específicas."
 - 9.- "Despertar a los gerentes de ese su frío ensimiamamiento materialista: el elogio sincero ante desviaciones presupuestarias por eficiencia ennoblece, al par que genera pesos y centavos."
- (7).

Por medio de los Informes de Responsabilidad se controla informando. Requieren no solamente quién es el responsable de una desviación presupuestaria, sino también qué es lo que está pasando. Y, en virtud de su facilidad y celo por localizar deficiencias, son la más típica expresión práctica de la Administración por Desviación.

La Administración por Desviación viene a ser la toma de decisiones basada en el estudio de las diferencias más considerables entre lo sucedido y lo predeterminado. Gracias a este principio, los gerentes pueden librarse de la pesada carga de los detalles y atender asuntos trascendentales que son base de nuevos planes o ideas.

Los Informes de Responsabilidad, como la CAR toda, tienen por naturaleza un trasfondo, un mucho de motivación.

Este informe dice cuán eficientemente son respetados los presupuestos por parte de los responsables, y consecuentemente, cuán eficientes son éstos. Está enjuiciándolos inevitablemente.

Como el presupuesto permite de continuo observaciones que lo ponderan, se constituye por ende en un estupendo vehículo para la superación del personal, para aquéllos que desean significarse ante el superior del área respectiva.

De este modo, así como el presupuesto es cuidadosa y periódicamente juzgado y mejorado, la Motivación Humana está funcionando también ya que:

- 1.- El empleado busca con sentido constructivo cualquier posible falla dentro de su área, razonando acerca de cuál gasto es susceptible de ser atenuado y cuál erradicado.
- 2.- Propende a ser eficiente.
- 3.- Tratará de demostrar que ha comprendido los alcances de su labor y que ha entendido que a mejores economías para la empresa, vía reducción costos y gastos, corresponden para él mayores logros dentro de la misma, vía reconocimiento de su personalidad y beneficios en utilidades.

Poder contemplar una actitud así en el trabajo es ciertamente una de las principales preocupaciones y satisfacciones de los directivos de las empresas, porque éstos saben bien que si han desarrollado de tal mentalidad en sus empleados, tienen sembrada la buena semilla de la eficiencia, misma que, libre de vegetación parásita-acti

tudes negativas del personal, hará surgir la cosecha mejor: el logro de los fines de lucro propuestos.

2. LA MOTIVACION COMO COADYUVANTE DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La CAR es reductora de costos y gastos, tanto por su bondad técnica como por su preocupación humanística. Esta segunda tiene su origen en la necesidad de estimular la productividad individual — vía destierro de los factores humanos de carácter negativo. De esta suerte tiene que valerse de la Motivación Humana o Motivación — simplemente.

Al considerar la Motivación, la CAR entiende y justifica la razón-existencial del hombre y le demuestra que no está ignorado en sus deseos y preocupaciones más fundamentales.

La Motivación Humana es un concepto más de la Contabilidad Administrativa y está por la misma considerada como una apreciación subjetiva en la planeación de utilidades y control de operaciones.

La Motivación debe ser considerada como una función básica del Proceso Administrativo, en la forma siguiente:

- 1.- Previsión. (¿Qué puede hacerse?).
- 2.- Planeación. (¿Qué se va a hacer?).
- 3.- Organización. (¿Cómo se va a hacer?).
- 4.- Motivación. (Propiciar que se haga eficientemente).
- 5.- Control. (¿Cómo se ha realizado?).

Diversas actitudes en el trato con los trabajadores como Autoritarismo, Paternalismo y Libre Competencia, no deben ser designados —

"Sistemas Motivacionales" ya que son formas de gobernar al personal. El único sistema motivacional existente es la Motivación Humana propiamente dicha.

"Al hablar de Motivación es necesario referirnos a las Relaciones Humanas puesto que ambas ideas van asociadas íntimamente: la primera es el conducto por el cual las segundas se llevan a la práctica, de otra forma dicho, ese interés en los hombres-Motivación, está avalado por una técnica adecuada: Relaciones Humanas. Estas son el arte de tratar con la gente, todos aquellos principios de aplicación universal referidos a los vínculos, a la comunicación entre los hombres." (8)

Los estudios de Contador Público han dejado, a partir de 1970 dentro de los Planes de Estudio de la F.C.A., de estar carentes de Relaciones Humanas. Era de esperar que las comisiones revisoras de planes y programas de estudio de la UNAM estuviesen pugnando por dar a los contadores la preparación humanística que su propia naturaleza como beneficio reclaman. Beneficio, porque el triunfo profesional llega únicamente como resultado de un hábil desenvolvimiento personal. De donde se desprende que es más necesario estudiar a los hombres que a los libros.

Si a lo anterior se agrega que la CAR ostenta señaladas características humanísticas, resulta que el Contador Público requiere, para su exitosa gestión dentro de la misma, las siguientes cualidades:

- A. Habilidad para tratar a la gente.
- B. Capacidad técnica.

C. Deseo de continuar en el trabajo.

El departamento de Relaciones Industriales es el más avocado para llevar a la práctica las reglas de las relaciones humanas. Este departamento debe ocuparse de atender el ángulo humano, muy distinto al de trabajo, de los ocupantes de las áreas todas de responsabilidad. Al estar dichas reglas técnicas perfectamente estructuradas y comprobadas, Relaciones Industriales se encuentra en plena posibilidad de procurar todo aquello que pueda favorecer la motivación esencial de la CAR.

Pero esta labor de motivación no está a cargo del departamento antes mencionado solamente, también deben efectuarla el Contador Público en su carácter de Contador de áreas de responsabilidad, bien como coordinador del Comité de Presupuestos y los Jefes de Area en los diferentes niveles de responsabilidad.

Bajo esa técnica motivacional el Informe de Responsabilidad hace lo suyo: enjuicia la eficiencia, formula una crítica constructiva de la actuación del responsable y al hacerlo, propicia que éste su pere su rendimiento. El afán de aprobación y aplauso mueve a todos los hombres. Estas consideraciones permiten establecer la fórmula de la eficiencia en la CAR:

E P I C I E N C I A = rutina de trabajo + motivación humana.

de donde se sigue:

= propagación del trabajo motivado.

= difusión de los Informes de Responsabilidad.

Siendo como es la eficiencia una condición necesaria para el éxito de la CAR, es necesario motivar. La mejor forma de hacerlo es instituyendo los incentivos adecuados. Pero no se trata sólo del concepto clásico de incentivo, solo referido a dinero que es limitado y obsoleto ya que las necesidades básicas del empleado no se satisfacen con numerario únicamente.

Por incentivos deben entenderse modernamente cualquier medida empresarial tendiente a retribuir justamente en lo económico a obreros y empleados y a proporcionar satisfacciones de índole emocional en sus relaciones laborales. Todo esto se relaciona plenamente con la CAR.

El respeto y el aprecio, el reconocimiento individual de las pequeñas cosas, el elogio sincero y sin reparos, hacen al empleado sentirse importante.

Al conseguir la humanización del trabajo, la CAR complementa la voluntad primordial del hombre en la organización del trabajo y asegura para la empresa mejores utilidades por la vía de la eficiencia, toda vez que un hombre agobiado por inconformidades es improductivo con lo que queda demostrado que la Motivación Humana, indispensable de la CAR, conduce a un óptimo aprovechamiento de ésta y al positivo logro de los fines deseados por las organizaciones de negocios: la reducción de costos y gastos.

3. CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION.

Todas las ventajas de un sistema de CAR serán nulas si no se cuenta con un buen sistema de información o no se lleva a efecto.

Un eficiente sistema de información debe contener, por lo menos, - las siguientes características.

1.- Dinámicos.

Porque se refieren a un período determinado.

2.- Internos.

Porque colaboran con la administración como herramienta administrativa de control.

3.- Organizacionales.

Porque se encuentran integrados a la estructura de la empresa existiendo tantos informes como áreas tenga la empresa.

4.- Presupuestales.

Porque necesitan de presupuestos como medida de eficiencia.

5.- Motivacionales.

Porque estimulan la superación del personal ya que éste busca el reconocimiento de su trabajo y una mejor remuneración - por su productividad.

Ahora bien, algunos de los principales requisitos de un sistema de información son los siguientes:

1.- Oportunidad.

Que la información proporcionada a la Gerencia General se le haga llegar en un tiempo razonable, ya que si se obtienen tar

diamente, no se podrán tomar las medidas pertinentes.

2.- Claridad.

Los informes deben presentar claramente los conceptos a que se refieren y de ser posible, eliminar el lenguaje técnico.

3.- Sencillos.

La información que se presente debe ser la necesaria ya que al mostrar una multitud de datos, se desvía la atención de lo realmente importante.

4.- Exactitud.

La información debe ser correcta para que no se tomen decisiones equivocadas.

5.- Base de medida.

Para lograr mayor efectividad en los informes, es conveniente presentar éstos referenciando los presupuestos.

6.- Determinación de Variaciones.

Los informes deben presentar las diferencias entre los datos reales y los presupuestos.

7.- Análisis de Variaciones.

El informe se convierte en constructivo cuando se interpretan las variaciones de las cifras obtenidas.

Una vez que los informes se encuentran terminados se procede a su interpretación lo cual corresponde al Contador General o Contralor encargado de la CAR por ser quien tiene conocimientos financieros y contables ya que es él quien debe indicar a los demás ejecutivos la interpretación de los mismos.

Pero su misión no termina ahí, sino que tiene la responsabilidad de observar un apoyo al gerente general en base a los Estados Financieros para la mejor toma de decisiones.

La manera de llevar a cabo la interpretación de los Informes de Actuación, es tomando como base éstos pero en forma individual, es decir, por áreas de responsabilidad, las cuales presentan las explicaciones de las diferencias entre lo real y lo presupuestado y es el contralor o contador encargado de la CAR el que debe interpretarlos con objeto de poder planear las correcciones, las cuales debe proponer posteriormente al gerente general. Para esto es necesario observar lo siguiente:

- a) Analizar los Estados Financieros comparativos.
- b) Encontrar las variaciones de importancia correspondientes a las áreas responsables.
- c) Tomar en cuenta por separado, problemas especiales que se pueden presentar como aumentos de devoluciones sobre ventas, gastos desproporcionados, alto costo de mantenimiento, intereses excesivos, etc.
- d) Efectuar entrevistas informales con los responsables de cada área.
- e) Promover juntas de comité en las que participe la Gerencia General, Contraloría, Contabilidad, Mercadotecnia, Ventas, Relaciones Industriales, Crédito y Cobranzas que de preferencia deben llevarse a cabo mensualmente y al final del ejercicio para medir los resultados contra los pronósticos del plan estratégico.

o definido en el presupuesto anual.

- f) Por último hacer una presentación de lo acumulado al final del ejercicio sobre las desviaciones las cuales se podrán tomar como base para poder dar oportunidad de desarrollo o proyección, incrementos de sueldo, etc.

4. ANALISIS DE VARIACIONES.

Existen varias técnicas tendientes a facilitar la labor de comparación de las cifras reales contra los presupuestos, a saber:

- a) Para el presupuesto de Ventas por medio de la obtención de:
 - Variaciones por volumen de ventas.
 - Variaciones por precio.
- b) Por el presupuesto de Producción basado en costos estándar por medio de la obtención de:
 - Variación por volumen.
 - Variación por eficiencia.
 - Variación por precio.
- c) Para el presupuesto de Gastos por medio de la obtención de diferencias que existan entre los gastos reales de ventas y administración contra los gastos presupuestados.
- d) Financiera.

Son aquellas diferencias que existen en las cuentas del Balance contra el presupuesto. Estas variaciones se refieren principalmente a las diferencias de utilidades, en uso de efectivo en inversiones de capital de trabajo y en inversiones de activo fijo.

Para poder solucionar las fallas y variaciones que surjan de lo real con lo presupuestado mediante el informe de actuación, se hace indispensable su análisis e interpretación.

Las variaciones, pueden señalar una situación que debe investigar-

se, las cuales por medio del análisis se llega hasta la situación real de la misma, con el fin de determinar las causas que las originan y encontrar los medios para corregirlas.

La interpretación de los informes de actuación, es la apreciación de los conceptos, valores y explicaciones que en ellos aparecen — analizados.

La interpretación de los resultados obtenidos, las recomendaciones pertinentes y la ayuda en la toma de decisiones, son de las funciones que deberá desarrollar la persona que funja como coordinador — de los presupuestos para lo cual, es recomendable que realice lo siguiente:

- 1.- Que localice las áreas responsables de las principales diferencias mediante los informes de actuación.
- 2.- Que analice los estados financieros comparativos para observar las diferencias más importantes.
- 3.- Que se entreviste con los responsables de las diferentes áreas con objeto de discutir los problemas que surgieron de cada una de las diferentes áreas.
- 4.- Que considere por separado los problemas más importantes, solicitando estudios más profundos al respecto.

Cabe hacer mención que, derivado del registro de operaciones por — centro de costos, es posible solicitar informes muy detallados de los mismos. Lo anterior, derivado de la necesidad de soportar alguna variación representativa con análisis más profundos.

CONCLUSIONES

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad no es un nuevo concepto contable, ya que sólo es una técnica que permite a la empresa a través de ciertas innovaciones, contar con información más precisa en cualquier momento.

Permite que cualquier área o centro de costos pueda solicitar todo tipo de análisis por permitirle así sus registros contables. Así mismo, concientizar a cada uno de los responsables de su tan importante participación en la elaboración del plan estratégico que contemplará los objetivos organizacionales a que se pretende llegar.

La CAR permite que la empresa ejerza un control sobre cada una de las áreas y tomar las medidas pertinentes para superar las desviaciones — que se detecten en el momento preciso. Además, como resultado de las Juntas de Comité, permite que cada gerente pueda percatarse del efecto que producen sus decisiones en los Estados Financieros y así poder conocer a la empresa en su totalidad, así como contar con una mayor comunicación y cooperación de todos los empleados de la misma.

NOTAS

- (1) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
George R. Terry.
Editorial C.E.C.S.A.
México 1978.
- (2) CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
C.P. Ignacio Rafael Ruiz Elizaola.
Tesis U.N.A.M.
México 1972.
- (3) ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
Agustín Reyes Ponce.
Editorial LIMUSA.
México 1983.
- (4) LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
(6) SIMPLIFICACION CONTEMPORANEA Y HUMANISTICA.
C.P. Francisco Perea.
Editorial SCASA.
México 1978.
- (5) TERMINOLOGIA DEL CONTADOR MANCERA HERNANDEZ
Y COLABORADORES.
Editorial Banca y Comercio.
México 1966.
- (7) LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
C.P. Francisco Perea.
Editorial ECASA.
México 1978.
- (8) LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL PROCESO
ADMINISTRATIVO.
Octavio Gómez Haro.
Editorial ESCA.
México 1983.

BIBLIOGRAFIA

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
Seminario de Investigación contable.
Ricardo Rodríguez Chavira.
México 1981. U.N.A.M.

CONCEPTOS BASICOS DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS.
Henry Randerson Mitchell H.
México 1980. Compañía Editorial Continental.

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
Francisco Perea.
México 1982. ECASA.

PRESUPUESTOS Y CONTROL EN LAS EMPRESAS.
C.P. Carlos Morales F.
Editorial ECASA.

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
SIGNIFICACION CONTEMPORANEA Y HUMANISTICA.
Francisco Perea.
México 1984. Editorial ECASA.

COORDINACION DE ADMINISTRACION.
Primer tomo de lecturas para Administración y
Dirección.
UNAM.
Facultad de Contaduría y Administración.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.
David Noel Ramírez Padilla.
México 1980.
Mc. Graw Hill.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
Agustín Reyes Ponce.
3a. Edición Impresión México 1979.
Editorial LIMUSA.