



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
CON UN ENFOQUE FINANCIERO

Seminario de Investigación Contable

Que en opción al grado de

LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a

HUGO GOMEZ MUÑOZ

Director de Seminario: L.A.E. C.P. Roberto Herrera Vargas

México, D. F.

1984



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Página

	I N T R O D U C C I O N	1
CAPITULO I.	ASPECTOS GENERALES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	2
	A) Concepto	
	B) Definición	
	C) Características	
	D) Objetivo	
	E) Ventajas	
CAPITULO II..	REPERCUSION EN ASPECTOS GENERALES.....	8
	A) Autoridad	
	B) Responsabilidad	
	C) Delegación de Responsabilidad	
CAPITULO III.	LOS PRESUPUESTOS Y SU RELACION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	12
	A) Historia de los Presupuestos	
	B) Que es un Presupuesto y sus Objetivos.	
	C) Clasificación de los Presupuestos	
	D) Importancia de los Presupuestos por- Areas de Responsabilidad.	
	E) Análisis de las variaciones	
CAPITULO IV.	IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILI- DAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	18
	A) Bases para la implantación del Siste- ma.	

- 1) Estructura orgánica (organigrama)
- 2) Codificación de las Areas de Responsabilidad.
- 3) Catálogo de Cuentas
- 4) Manual de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

B) Informe de Responsabilidad

- a) Informe
- b) Características de los Informes de Responsabilidad.
- c) Objetivos de los Informes de Responsabilidad.
- d) Informe de Auditoría
- e) Como integrar un Informe escrito
- f) Que es el Informe de Auditoría
- g) Tipos de Informes
- h) Organización del Material
- i) Preparación de borradores
- j) Planeación y estructuración del Informe.
- k) Características del Informe
- i) conclusión del Informe

CAPITULO V.	EL ENFOQUE FINANCIERO.....	34
	1. Estructura Financiera de las Empresas	
	2. Costo de Capital	
	3. Métodos de Análisis Financiero	
CAPITULO VI.	CASO PRACTICO.....	47
	CONCLUSIONES	69
	BIBLIOGRAFIA	71

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

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se desarrolla en un marco de investigación en el que se utilizan elementos básicos que hoy en día son necesarios para el registro y el control de las operaciones.

Este tipo de investigaciones se apoya principalmente en las técnicas y métodos de Análisis Financiero de las cuales dan como resultado la situación que guarda cada una de las áreas de responsabilidad.

Finalmente, podemos decir que el Licenciado en Contaduría , es la persona idónea para el desarrollo de las técnicas que conllevan al control de la empresa, por medio de los diferentes sistemas contables, que son necesarios para la elaboración de los estados financieros y estos mismos para los miembros dirigentes de la compañía para la adecuada toma de decisiones.

I. ASPECTOS GENERALES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

A) CONCEPTO

La contabilidad por áreas de responsabilidad es una técnica administrativa cuyo objetivo principal es el Control de los Costos y Gastos.

B) DEFINICION

Es una unidad organizacional de trabajo con autoridad suficiente para cumplir un objetivo específico dentro de una empresa, cada área cuenta con un dirigente, el cual aparece claramente establecido en el organigrama con su respectiva codificación.

El C.P. Baltazar Cruz nos comenta "El Sistema de Contabilidad por áreas de responsabilidad, establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignandos en estandares y presupuestos por niveles de responsabilidad administrativa estructurados en la carta de organización"

El C.P. Mario Rodriguez G. la define así: "Contabilidad por áreas de responsabilidad es un sistema 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, de manera de poderles informar de los resultados su actuación, permitiéndoles administrar con mayor eficiencia su

área y reducir al mínimo, los costos y gastos sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa".

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".

De estas apreciaciones podemos hacer una síntesis de las mismas, todas se refieren a los ingresos, costos y gastos, dividiendo a la entidad en secciones que van a ser las áreas.

En mi opinión la contabilidad por áreas de responsabilidad es un conjunto de técnicas que se aplican en una entidad y en cada uno de los departamentos o áreas y que las cuales tienen como característica el tener un responsable que dará un informe periódicamente a su jefe inmediato superior con las características que se tengan en dicho departamento. (costos, gastos, aspectos relevantes y actividades generales)

C) CARACTERISTICAS.

- a) Es el medio por el cuál se obtiene un control de los costos y gastos.

- b) Nos da una utilización del organigrama o jerarquía de responsabilidad de cada persona o individuo.
- c) Brinda una comunicación eficiente, y a la vez proporciona una información periódica.

D) OBJETIVO

El objetivo principal de la contabilidad por áreas de responsabilidad es el tener un control de todos los costos y gastos que se efectuaron en un período y en una área determinada.

E) VENTAJAS

Las principales ventajas que se desprenden de la utilización de la contabilidad por áreas de responsabilidad son:

- a) Análisis automático de lo que ocurre en cada uno de los departamentos de la Entidad. Esto es debido a que ya no es preciso elaborar trabajos especiales de contabilidad para poder conocer como está funcionando, en lo que se refiere a los ingresos y gastos de las operaciones de la entidad. Por lo anterior se está en la aptitud de poder conocer a través de la contabilidad lo que ha ocurrido, ya que cada área de responsabilidad de una manera automática ha ido creando la clasificación y la separación necesaria de las operaciones atendiendo a su lugar de origen para que de esa manera sea posible conocer que ocurrió en cada lugar.

En la Contabilidad tradicional para conocer lo que está ocurriendo en uno u otro departamento, el Gerente o responsable tendría que solicitar un trabajo especial de análisis. En cambio, en un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad simplemente necesita recibir rutinariamente el reporte indicador de la marcha de dicho departamento, esto sin lugar a duda es una gran ventaja.

- b) Integración de todos los niveles con funciones de supervisión a cada uno de estos, lo cual se puede resumir diciendo "Se trata de dar importancia a toda la gente de la entidad". Para esto, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, reconoce hasta el cuarto nivel de una estructura jerárquica como administradores de la entidad, este nivel normalmente lo comprenden los jefes de departamento y superintendentes del área de producción. Estas personas regularmente dan órdenes a sus -- ayudantes, realizan funciones manuales y promueven la acción de sus subordinados, sin embargo, éstos se sienten y son tratados como simples ayudantes sin darles a conocer ni recon--ocerles que en realidad tienen bajo su responsabilidad directa valores de gran alcance que en virtud de sus órdenes, sugeren cias y acciones son manejados con el fin de obtener el objetivo señalado.

Al elaborar un reporte de la entidad de los resultados obtenidos, con los que debieran de ver sido y entregarselos a estas personas, significa que su labor es muy importante y puede --

traducirse en millones de pesos, miles y centavos, de esta manera se esta ganando una administración consistente de la compañía o lo que es lo mismo se les hace ver lo que ellos significan para la empresa.

Este concepto es de suma importancia para mejorar la administración, ya que trata de difundir el sentido de la noción de los costos y gastos de operación en las personas que tienen ingerencia en los mismos, los administradores de la compañía que se encuentren situados en cualquier nivel de la estructura jerárquica son importantes a los ojos de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y normalmente estas personas al sentirse observadas y objeto de reportes especiales y de un sistema de información, adquieren el sentido o concepto del costo que se traduce en una mejor administración del área de responsabilidad de cada uno.

- c) Permite utilizar la técnica de administración por objetivos ya que consiste simplemente en fijar cada uno de ellos, de común acuerdo entre la persona que lo va a desarrollar y quien lo va a supervisar. Esto quiere decir que los objetivos no pueden o no deben fijarse unilateralmente, sino que deben ser bilaterales y que además deben de discutirse entre ellos, para que de esa manera no sea una obligación impuesta el lograrlo y que sea aceptado para sus fines. En la práctica se ha demostrado que sus logros son mayores, ya que la persona que ejecuta la acción está conciente y reconoce que se ha comprometido a llegar a un objetivo o resultado que sea alcanzable

y óptimo.

Por lo tanto, si la Contabilidad por Areas de Responsabilidad está engranada a un presupuesto que es un objetivo de gastos y de ingresos, entonces tendremos que cada área de responsabilidad tendrá un fin que alcanzar.

II, REPERCUSION EN ASPECTOS GENERALES.

A) AUTORIDAD

La autoridad y responsabilidad siempre van unidas, la segunda es consecuencia de la primera. Esta presenta un derecho a mandar o actuar, un poder sobre los otros para regirlos y dirigirlos con objeto de que hagan o no determinadas actividades apropiadas para la realización de los fines de la empresa.

La autoridad es aplicada de arriba hacia abajo como se muestra en el organigrama (cuadro 1) del capítulo IV-B de este trabajo. El Gerente General de la entidad transmite el poder y las facultades al nivel inferior inmediato que son los departamentos de:

1. Relaciones Industriales
2. Producción
3. Finanzas
4. Mercadotecnia
5. Contabilidad

Cada uno de éstos hará lo mismo con el nivel inmediato inferior para que de esta forma se obtengan todos los beneficios y objetivos fijados. Como vemos, se ve de la Gerencia General hasta el nivel más bajo, tiene tanta importancia uno como otro para llegar a los objetivos planeados.

B) RESPONSABILIDAD.

La responsabilidad es la capacidad que tiene cada persona capaz de conocer y aceptar las consecuencias de cada uno de sus actos.

La aceptación se traducirá en responsabilidad para la ejecución de acuerdo con las indicaciones recibidas del superior al subordinado.

Por lo tanto, la responsabilidad nace al aceptarse la autoridad y su esencia es la obligatoriedad de usar autoridad para que las órdenes y tareas se realicen.

Cabe advertirse que la obligatoriedad tiene significado cuando se aplica a las personas.

La responsabilidad comprende tres elementos a considerar :

1. Cumplimiento
2. Obediencia
3. Confianza

Estos tres elementos es donde gira la relación entre el subordinado y la persona que tiene la autoridad.

Cumplimiento.- Todo miembro de una entidad, empresa, compañía , etc., debe comprender la naturaleza y extensión de las funciones o labores (deberes) que asume en virtud de su posición.

En lo que se refiere a obediencia es la aceptación de la dirección de una persona con autoridad de otra que está sujeta a ésta.

En lo relativo a la confianza, es la relación que existe entre la persona con autoridad y el sujeto a ella.

Para esto se deben asignar un trabajo y posición de acuerdo con sus capacidades.

C) DELEGACION DE RESPONSABILIDAD.

Como hemos visto en los incisos anteriores, la autoridad y la responsabilidad van ligadas una de otra. Podemos decir que delegar responsabilidad es reconocer y poner en marcha el principio de organización que se refiere a las líneas de autoridad y con -- ella la responsabilidad de cada función, así como los deberes -- de cada puesto de la organización ya definidos.

La delegación de autoridad implica la entrega de las tareas a -- los niveles inferiores, asimismo, la supervisión periódica del -- personal que fue entrenado para el desarrollo correcto del mismo.

Como principios de organización específicamente aplicados a la contabilidad por áreas de responsabilidad, tenemos los siguientes:

- a) Cada función debe ser asignada solamente a una unidad de organización.
- b) La asignación de responsabilidad debe ser específica y no general y confusa.
- c) Los informes deben ser hechos solamente a un superior.
- d) El establecimiento de una posición de supervisión a un nivel administrativo sobre cada uno de los grupos de actividades - debe ser completo y perfecto.

Las tareas delegadas, las podemos dividir según el grado de importancia en:

- Tareas principales que son desarrolladas personalmente con el responsable de emitir el informe.
- Tareas intermedias que no pueden ser desempeñadas por los ayudantes, y
- Tareas rutinarias que son fácilmente delegadas.

Todas las tareas que realice el personal, deberán de estar supervisadas por el encargado del Departamento, ya que tiene un conocimiento amplio de los trabajos que delega, además de contar con agilidad para desahogar algún problema que se pueda suscitar.

III. LOS PRESUPUESTOS Y SU RELACION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

A) BREVE HISTORIA DE LOS PRESUPUESTOS

Hoy en día la competencia en nuestro medio se va haciendo cada vez más intensa y los empresarios se han preocupado por sacar adelante a sus empresas, poniéndose al corriente en todas las técnicas de trabajo y superación profesional.

Los presupuestos son una técnica que surgieron en el año de 1920, a través del sistema de organización del trabajo llamado Taylorismo, por su autor Winslow Taylor Frederick, Ingeniero norteamericano (1856-1915).

Este sistema consistía en planear todas las labores que se iban a desarrollar de tal forma que no se desperdiciara el tiempo y de sustituir el esfuerzo humano por la máquina. De esta manera fué Taylor en establecer los primeros principios de administración aplicando el principio de la revisión del trabajo en su más alto grado. Esta técnica se empezó a formalizar en el año de 1921 con el surgimiento del presupuesto nacional de los Estados Unidos de Norteamérica que lo estableció como instrumento de administración oficial; y que posteriormente se aplicó a las empresas mercantiles, de esta forma surge la técnica de los presupuestos que con el avance del tiempo se han ido perfeccionando.

B) QUE ES UN PRESUPUESTO Y SUS OBJETIVOS

Definición: la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE - significado ANTES y
SUPONER - significado HACER.

Por lo tanto el presupuesto significa: Antes de lo Hecho.

Asimismo, se deriva del verbo presuponer que significa "dar previamente" por hecha una cosa, también presuponer es "formar anticipadamente el cómputo de los costos, gastos e ingresos de -- una Entidad.

Aclarando lo anterior no podemos aceptar que el presupuesto es una manera sospechosa o una suposición simplemente ya que existen varios factores técnicos para poder señalar por anticipado los resultados, dichos factores pueden basarse en programas y elementos financieros.

Los objetivos son:

1. PLANEACION. Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con objetivos.
2. ORGANIZACION. Estructuración técnica entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos-- y materiales de una entidad.
3. COORDINACION. Desarrollo y mantenimiento armonioso de las -- actividades.
4. DIRECCION. Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.
5. CONTROL. Medidas para apreciar si los objetivos y pla-- nes se están cumpliendo.

"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, asimismo, 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 un razonable equilibrio entre sí y prevee los medios adecuados para comunicar a cada una de las partes del organismo, los planes que se han preparado".

El C.P. y L.A.E. Cristóbal del Río González, en su libro Técnica Presupuestal los define así: "En la economía industrial se conoce como presupuesto a la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios".

De lo anterior podemos decir que un presupuesto es un desglosado de los resultados de un programa que es elaborado con un objetivo al cual se desea llegar. Es por esto que se tienen clasificados los presupuestos de acuerdo a las necesidades o características de la Entidad.

C) CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

La clasificación de los presupuestos podemos describirla de acuerdo a las características y aspectos sobresalientes, pues -

en realidad son diferentes formas de llamarlo, de acuerdo a la magnitud de la entidad.

1. POR SU DURACION O TIEMPO

- a) A corto plazo los que se elaboran a un año o menos tiempo.
- b) A largo plazo los que se elaboran para un plazo mayor de un año.

2. POR SU FORMA

- a) Flexibles. Estos presupuestos anticipadamente toman en -- cuenta las posibles variaciones, que pudieran -- ocurrir, permitiendo elasticidad en posibles -- cambios.
- b) Rígidos o Pijos. Los que permanecen invariables durante -- la vigencia del período presupuestario -- debido a la exactitud con que fueron el -- borados.

3. POR EL TIPO DE EMPRESA

- a) Privados. Los que se practican en empresas particulares -- como instrumento de su administración.
- b) Públicos. Los que se practican en el sector público (em-- presas paraestatales, municipios, estados, etc).

4. POR SU CONTENIDO

- a) Principales. Son una especie de resumen, en el que presen -- tan los elementos de todos los presupuestos -- de la entidad.

b) Auxiliares. Son los que muestran en forma analítica todas las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos de la entidad.

D) IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

El presupuesto por áreas de responsabilidad, significa tener metas por cada lugar donde la administración, la fuerza de trabajo o las decisiones corresponden a una sola persona que en realidad sea responsable de una tarea definida; como ya lo hemos dicho anteriormente el presupuesto debe ser una meta a alcanzar. Sin embargo este objetivo es en realidad el resultado de todas las metas del presupuesto que el asignan a cada persona, y que le afecta--positiva o negativamente en la operativa de su trabajo.

Como podemos deducir el presupuesto por áreas de responsabilidad es aquel en que cada una de las personas responden en virtud de su jerarquía y de su ubicación en las distintas áreas de la entidad.

E) ANALISIS DE LAS VARIACIONES

Para poder dar corrección a las variaciones que es consecuencia de lo real con lo presupuestado, se hace un análisis e interpretación del mismo.

Las desviaciones que surgen, provocan una situación de investigación, en las cuales por medio del análisis se encuentran los puntos de desvío.

El análisis de las variaciones quedará a cargo de cada uno de los responsables de área, ya que por medio de éste, se puede resaltar situaciones fuera de lo normal que requieran atención.

IV. IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RES PONSABILIDAD .

A) BASES PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA.

Las bases para la implantación del sistema de Contabilidad - por Areas de Responsabilidad es muy variado ya que depende de - que tan grande o pequeña sea la empresa .

Sin embargo los puntos más importantes para la implantación del sistema son:

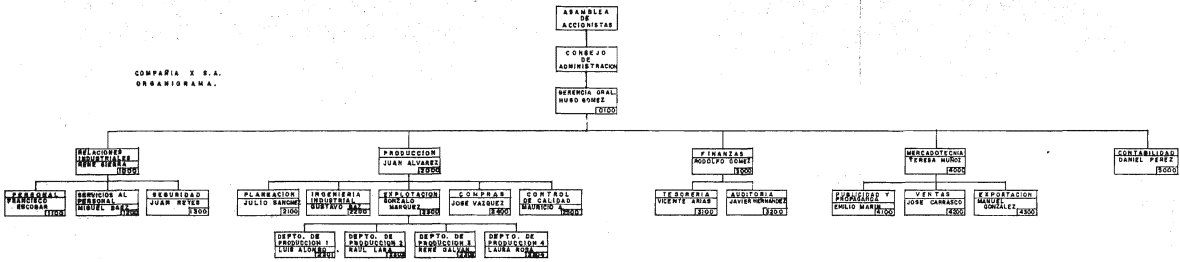
1. Estructura Orgánica
2. Codificación de las Areas
3. Catálogo de Cuentas
4. Manual de Contabilidad por Areas de Res
ponsabilidad.

1) ESTRUCTURA ORGANICA.

Esta estructura está representada por organigramas, gráficas y cuadros de organización en los que su finalidad generalmente se refiere a :

1. La estructura funcional de un organismo.
2. La estructura específica de una función.
3. Los niveles jerárquicos.
4. Los puestos directivos.
5. Los canales de autoridad y comunicación.

COMPAÑIA X S.A.
ORGANIGRAMA.



CUADRO No. 1

Los organigramas presentan una situación estática, que para una información adicional y plena interpretación es necesario que - esté acompañado de un manual de organización, el cual nos indicará como está estructuralmente y funcionalmente.

2) CODIFICACION DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La codificación consiste en asegurar una clave (digitos), a las áreas señaladas en el organigrama, como se indica en el cuadro #1 (sección, departamento, gerencia), con la mención de los nombres de los responsables (Cap.IV-1).

Esta codificación es de gran importancia, ya que indica el flujo ascendente de las responsabilidades de la información en la empresa y además constituye la base del catálogo de cuentas por este mismo sistema; el número de dígitos que se utilice deberá ajustarse a las características de cada empresa.

Una de las formas con las que se puede hacer la codificación es como sigue:

Cuenta de Mayor	Subcuenta	Sub-subcuenta	Area de Responsabilidad
00	00	00	00 000

3) CATALOGOS DE CUENTAS.

"Es uno de los elementos de la organización contable por medio

del cual se registran en los libros, los aumentos o disminuciones, en el activo, pasivo y capital de la empresa".

C. Eduardo Argil A.

"El catálogo de cuentas es una compilación ordenada de los rubros, bajo los cuales se agrupan conceptos similares, necesarios para el registro de las operaciones que efectúa una empresa".

C.P. José Barra Priani.

El C.P. Francisco Carlos Perea, en su libro "La contabilidad por áreas de responsabilidad", sugiere una forma práctica de elaboración del catálogo de codificación por Areas de Responsabilidad y es la siguiente:

"Se distribuye en una hoja tabular las subcuentas ya uniformadas a las áreas, éstas como encabezadas horizontalmente y aquellas como conceptos verticales, de tal manera que se obtienen fácilmente los gastos que corresponden a cada sección, departamento o gerencia"

En mi opinión el catálogo de cuentas es el concentrado de todas las cuentas que se manejan en una entidad para registrar las operaciones que lleve a cabo la entidad, y tendrá como característica el de aparecer de acuerdo a su importancia es decir pri

mero la cuenta principal y posteriormente las subcuentas que le sigan, tanto en Activo, Pasivo y Capital.

Este catálogo cuando se elabora, no es posible que sea el definitivo, ya que se tiene que ir modificando en la medida en que se va afinando el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Algunas de las ventajas que se obtienen al utilizar el catálogo de cuentas son las siguientes:

- a) Unificación de criterios en las personas que lo manejan.
- b) Se facilita el control de las operaciones identificando el costo y gasto de los mismos.
- c) Ahorro en tiempo ya que sólo se anotan números de codificación y no todo el nombre completo de la cuenta y subcuenta.
- d) Al estar enumeradas las cuentas en orden se puede consultar con facilidad.
- e) El catálogo está suficientemente detallado para evitar la multiplicidad innecesaria de cuentas.

El catálogo de cuentas tiene una relación muy íntima con los estados financieros ya que éstos se elaboran como consecuencia del registro de todas las operaciones de la empresa.

Las cuentas están distribuidas en carácter general como sigue:

1. Cuentas de Balance.
2. Cuentas de Orden.
3. Cuentas de Resultados.

1. Cuentas de Balance.- Están clasificadas de acuerdo al siguiente orden: (Activo, Pasivo y Capital) las subcuentas y Sub-subcuentas que sean necesarias, dependiendo de qué tan grande sea la entidad.

2. Cuentas de Orden.- Estas son similares a las de cualquier sistema de contabilidad, según las necesidades de la entidad, - distinguiendo para fines del sistema que nos ocupa, a través de subcuentas el área responsable de las cuentas de registro o memorándum propiamente dicho, de los bienes recibidos para su custodia, o de las contingencias registradas.

3. Cuentas de Resultados.- Estas se clasifican también en el orden con que las cuentas se presentan en el estado de resultados, excepto que estarán sujetas a la clasificación de la empresa haga por Areas de Responsabilidad.

De esta forma se puede combinar la información y acumular conceptos a cuentas, según interese conocer.

4. Manual de Contabilidad por Areas de responsabilidad. Este es un elemento primordial en el que se dan a conocer todos los

puntos para llegar a los objetivos de la Contabilidad por - Areas de Responsabilidad.

1. Dar a conocer los objetivos del sistema.
2. Dar a conocer el período de fechas de entrega de los informes.
3. Explicación de las responsabilidades de cada área.
4. Los nombres de los integrantes del comité presupuestal.
5. Dar a conocer todos los formatos para la elaboración de los presupuestos e informes, así como la forma de llenado de cada uno de ellos.
6. Gráficas por Area de Responsabilidad.

B) INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

a) Informe

Es el producto terminado que resulta del registro de operaciones de una empresa a través de la contabilidad por áreas de responsabilidad; con la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades de organización o áreas establecidas; quedando así cada responsable periódicamente informado de los efectos específicos de su actuación.

b) Características de los Informes de Responsabilidad.

- 1.-Ayudan a que la información fluya de abajo hacia arriba, de la jerarquía inferior a superior, así como el conocer las aptitudes y actividades de cada una de ellas.
- 2.-Con lo anterior, se sabe en qué grado de comunicación descendente ha sido comprendida y aceptada.
- 3.-Estimula a una mayor participación individual en las operaciones de la empresa, en virtud de que un área está siempre en contacto con las otras.
- 4.-Ayuda a resolver problemas de índole diversa, antes de que repercutan en niveles más altos, esto es, sin llegar a un punto crítico.
- 5.-Motiva a los empleados hacia la eficiencia y espontaneidad de trabajo.

c) Objetivos de los Informes de Responsabilidad.

- 1.-Mediante el reporte de las desviaciones ocurridas dan información a administradores, directores, jefes de departamento y supervisores del grado de efectividad con que se han logrado reducir los costos y los gastos.
- 2.-Al reportar las desviaciones a los encargados de las áreas éstas deberán ir acompañadas de comentarios interpretativos a efecto de que tomen las acciones correctivas según el caso.

d) Informe de Auditoría.

EL PROCESO DE UNA VENTA.

El proceso de una venta en forma muy resumida es el siguiente:

- A) Curiosidad. Es lograr atención favorable en la introducción.
- B) Interés. Hacer que el interlocutor desee continuar escuchando.
- C) Convencimiento. Demostrar la necesidad de adoptar nuestras ideas.
- D) Deseo. Destacar los beneficios que originarán nuestras ideas.
- E) Acción. Provocar que el directivo tome acción sobre nuestras recomendaciones.

Este proceso de venta debemos incorporarlo en nuestros informes y nuestras presentaciones.

e) Como Integrar un Informe Escrito.

Se considera que un buen informe es el resultado de conjugar tres elementos o mejor dicho que satisfaga tres condiciones:

1. ¿Es el informe una herramienta útil para el directivo?

Debemos tener muy presente que el producto final de nuestro trabajo se enfoca hacia el incremento de la eficiencia administrativa. En este sentido, es como reconocemos si nuestro informe es un instrumento útil al directivo.

2. ¿ Es el informe un reflejo de la calidad e importancia de -
nuestro trabajo?

Nuestro informe debe ser además una tarjeta de presentación que refleje la imagen y calidad de nuestro servicio. Es una forma - de vender al ejecutivo la "importancia" de nuestro trabajo.

3. ¿Es el informe un "vendedor silencioso" de nuestra función?

El contenido de nuestro informe debe denotar dominio del problema y seguridad de nuestras recomendaciones. Esta es la mejor manera de obtener del directivo la confianza que debe depositar - en nuestras ideas, vendiéndole la efectividad de éstas.

f) Que es el Informe de Auditoría.

Es una de las fases más importantes de la auditoría, ya que es el documento que refleja los hallazgos del auditor interno, así como las conclusiones y recomendaciones que han resultado en relación a los objetivos propuestos.

Su importancia radica principalmente en ser la base para que la administración tome las acciones que corresponda, de acuerdo a los intereses de la empresa representa el medio por el que se - comunican los resultados y sugerencias de trabajo de auditoría.

Generalmente es el único producto de nuestro trabajo que llega a la Dirección. Puede ser en cierto modo la demostración de :

La calidad del trabajo de la auditoría.

La capacidad y preparación del grupo de auditores que intervienen.

El conocimiento que se tiene de la empresa.

g) Tipos de Informes.

- FORMAL
- FINAL
- ESCRITO
- GENERAL
- FINANCIERO
- DE RESULTADO DE PROGRAMAS
- CONFIDENCIALES
- INFORMAL
- DE AVANCE
- ORAL
- DE DEFICIENCIAS
- OPERACIONAL
- DE LEGALIDAD

h) Organización del Material.

1. TITULO Y PARRAFO INTRODUCTORIO.

Debemos empezar por asegurarnos de la importancia de lo que queremos decir y transmitir como título del informe, esto lo hará atractivo al directivo y lo invitará a leerlo.

2. JERARQUIZAR RECOMENDACIONES.

Atendiendo a su importancia, debemos jerarquizar nuestras recomendaciones y esbozarlas en términos generales con el fin de constatar el efecto que tendrá en el lector.

3. DECIDIR SOBRE EL TIPO DE INFORME Y ESTRUCTURA.

De acuerdo al efecto que cause la parte central preliminar del informe así como el nivel de comunicación deseado, seleccionaremos el formato de nuestra información que la haga de mayor impacto.

i) Preparación de Borradores.

- CON BASE EN QUE
- QUIENES DEBEN HACERLOS
- CUANDO Y COMO HACERLOS
- OPORTUNIDAD EN SU ELABORACION
- INDIVIDUALIDAD DE CADA INFORME
- ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL
- LIMPIEZA Y CLARIDAD EN LA ESCRITURA
- UTILIDAD DE LOS COMENTARIOS
- REFLEJO DE LA CALIDAD DEL TRABAJO.

j) Planeación y Estructura del Informe.

Preparación del índice preliminar que contenga por lo menos:

- I. Resumen
- II. Introducción
- III. Objetivos

- IV. Alcance y Limitaciones
- v. Opinión General
- VI. Observaciones y Sugerencias
- VII. Anexos.

LA INTRODUCCION:

En virtud de ser lo primero que verá el lector, es indispensable que sea clara y con el impacto necesario para invitarlo a que continúe leyendo.

- IDENTIFICACION DEL TRABAJO
- FECHA DEL EXAMEN O PERIODO
- TIPO DE TRABAJO
- REFERENCIA CON TRABAJOS PREVIOS
- IDEA GENERAL SOBRE LA IMPORTANCIA DEL ASPECTO REVISADO EN DINERO O EN VOLUMEN.

OBJETIVOS.

1. Cumplimiento de las políticas establecidas.
2. Adecuación de los procedimientos de control establecidos
3. Documentación comprobatoria de operaciones correspondientes a la empresa.

ALCANCE Y LIMITACIONES.

- PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS
- EXTENSION DE LAS PRUEBAS
- AREAS U OPERACIONES NO CUBIERTAS

- MOTIVOS PARA NO HACERLO
- CRITERIOS PARA NO HACERLO
- CRITERIOS DE PRIORIDADES ESTABLECIDAS
- PARTICIPACION DE PERSONAL AJENO A AUDITORIA
- AMPLIACIONES A LA REVISION

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

1. Resultados favorables

Comentario claro y corto

2. Resultados desfavorables

Resumen

Parámetros

Hechos

Efectos

Causas

Recomendaciones

k) Características del Informe

CLARIDAD DEL CONTENIDO

1. Precisión

- Cada afirmación deberá estar debidamente soportada
- Demostrar que nos aseguramos personalmente de los hechos
- Importancia de los comentarios y forma de estructurarlos
- Remitir al lector directamente al centro del problema.

2. Claridad.

- Poner en la mente del lector la idea del auditor
- Evitar el lenguaje vulgar
- Tener bien definidas las ideas
- Estructura adecuada
- Presentar antecedentes, usando cuadros, diagramas, etc., - cuando sea necesario, en lugar de dar largas explicaciones.

3. Concisión.

- Se refiere a que el informe debe incluir únicamente la información necesaria para que el lector pueda comprender fácilmente su contenido y no hacer uso de detalles excesivos que solo confundan al lector.

4. Lenguaje.

- En este renglón se deben de utilizar palabras de uso común y de fácil entendimiento y tratar de evitar tecnicismos ya que estos dificultan la comprensión del texto para el lector.

5. Oportunidad.

- Para que los datos contenidos en el informe sirvan objetivamente para una buena toma de decisiones es necesario que se presente en el momento apropiado, antes de que cambien las circunstancias bajo las cuales fue elaborado.

6. Tono de los Comendarios.

- En este punto va en parte relacionado con el lenguaje, cabe hacer emción que no se den de utilizar palabras que incinu en agreción al lector ni tampoco que suavicen alguna situación de la entidad ya que esto provocaría otro enfoque de la situación.

- Es necesario seleccionar adecuadamente la forma en que se darán a conocer a los interesados la situación de la entidad considerando que es el resultado del trabajo desarrollado por un profesional y por lo tanto el informe que -- presenta le ayudará a tener una buena o mala imagen ante sus clientes.

1) Conclusión del Informe.

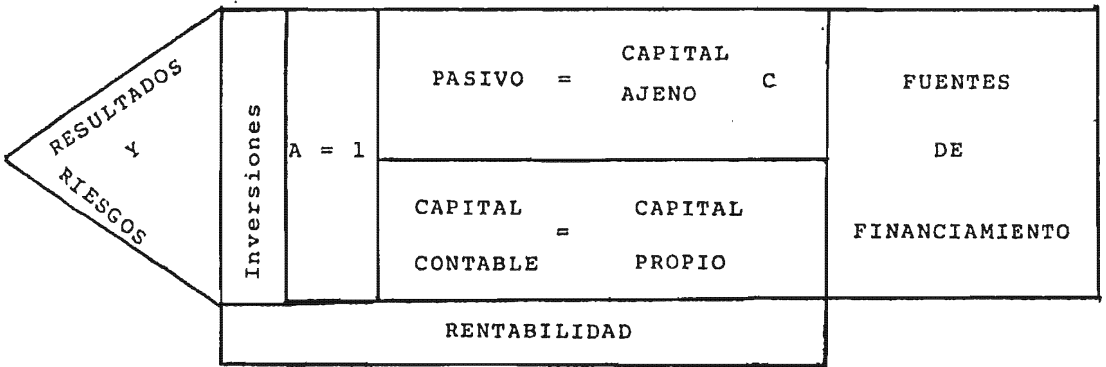
- El informe de auditoría a la Dirección, tiene por objeto contribuir a mejorar las operaciones a efecto de lograr las metas de la compañía, aumentar las ganancias, eficientar los servicios, etc.
- La mejora significa cambio y el método que debe seguir el auditor para inducir a este, es el de convencer.
- El lenguaje bien entendido, es quizá el método o herramienta más rico y versátil para proponer alternativas constructivas.

V. EL ENFOQUE FINANCIERO

1. ESTRUCTURA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS

Estudia a las fuentes de financiamiento y la optimización del mismo en función del tiempo.

MODELO DE ENTIDAD ECONOMICA EN LAS EMPRESAS

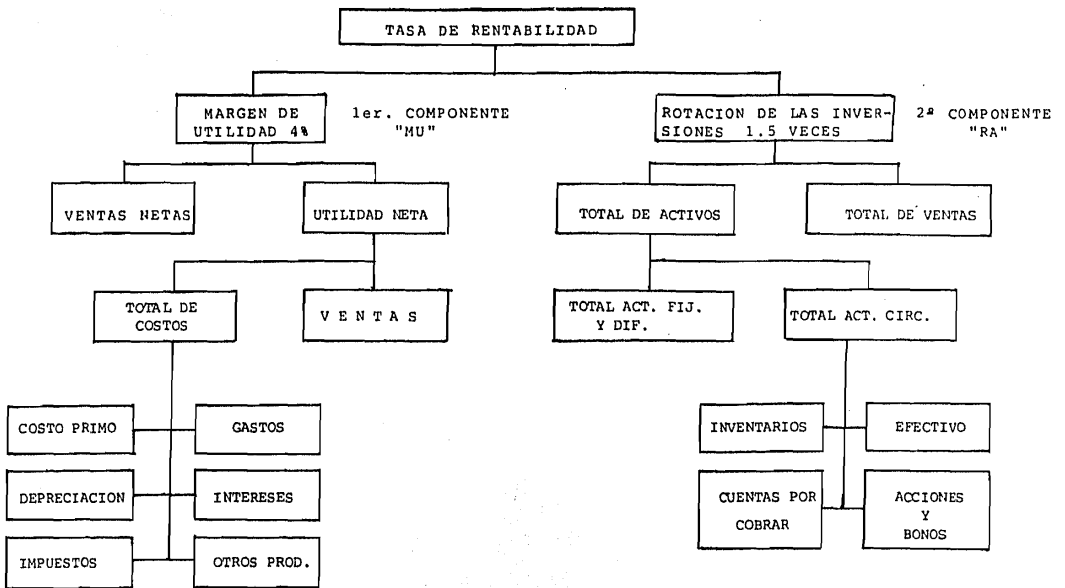


El modelo de mayor beneficio es aquel o aquella tasa de rentabilidad que tiene:

Menor Inversión y Mayor Utilidad

La tasa de rentabilidad o utilidad se obtiene de la utilidad -- y la inversión quedando de las siguientes formas:

$$\text{Tasa de Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversión}}$$



Ejemplo de la Tasa de Rentabilidad.-

Tomando en cuenta algunos factores del cuadro anterior:

Activo neto total al 31 de diciembre de 1981:	\$ 3'500,000.00
Activo neto total al 31 de diciembre de 1982:	3'800,000.00
Ventas netas 1982	4'000,000.00
Utilidad neta 1982	575,000.00

Encontrar la tasa de rentabilidad:

$$MU = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{575,000.00}{4'000,000.00} = 14.375$$

MU= 14.375 (MARGEN DE UTILIDAD)

$$\begin{array}{r} + 3'500,000.00 \\ \underline{3'800,000.00} \\ 7'300,000.00 \div 2 = 3'650,000.00 \end{array}$$

$$RA = \frac{4'000.000.00}{3'650,000.00} = 1.095$$

RA= 1.095 (ROTACION DE LOS ACTIVOS o INVERSIONES)

(MU) (RA) = TASA DE RENTABILIDAD

$$(14.375) (1.095) = 15.740$$

T.R. = 15.740 (TASA DE RENTABILIDAD)

2. COSTO DE CAPITAL

Es la tasa que hay que ganar sobre el producto neto para suministrar los elementos de costo de la carga en las fechas en -- que vencen.

Se entiende por carga la diferencia entre lo que recibimos del

financiamiento y lo que hay que pagar del mismo.

El costo de capital es la renta del dinero, o sea, lo que nos cuesta tener dinero o recursos dentro de la compañía.

Si es menor el costo de capital hay mejor toma de decisión y -- más utilidad.

COSTO DE CAPITAL DE LAS OBLIGACIONES

OBLIGACION.- Son contratos que buscan reclutar recursos de capital en el que intervienen dos o más personas.

SUJETOS:

1. Emisario o suscriptor.- Es quien suscribe las obligaciones por un monto determinado y con un valor nominal.
2. Obligacionista.- Que percibe del suscriptor un interés a cambio del valor de las obligaciones.

Existen dos métodos para calcular el costo de capital:

1° Aproximado o de 4 pasos

Sirve como fuente de financiamiento a través de las obligaciones.

El suscriptor debe respaldar dichas obligaciones con su inversión.

E j e m p l o :

Se suscribe un contrato de obligación con valor de \$ 2'380,000.00, se coloca el capital suscrito al 95% y es pagado en su totalidad; el interés que la empresa va a otorgar es del 13% anual durante 10 años.

¿Cuál es el costo de capital a través del método aproximado?

Procedimiento A:

1er. paso.- Determinar la cantidad de fondos promedio que tengamos disponible a través de los 10 años.

2do. paso.- Calculamos el costo anual promedio de los fondos.

3er. paso.- Dividimos el resultado del costo anual entre la cantidad promedio de fondos.

4to. paso.- Ajustar la tasa real después de impuestos.

S o l u c i ó n :

a) Capital suscrito	\$ 2'300,000.00	
Capital pagado	<u>2'185,000.00</u>	÷ 2 = 2'242,000.00
Promedio de fondos durante 10 años: \$ 2'242,000.00		

b) Capital suscrito	2'300,000.00	
	X 13%	
	<u>299,000.00</u>	(por un año)
\$ 2'300,000.00	Capital suscrito	
- <u>2'185,000.00</u>	Capital pagado	
115,000.00	Diferencia o carga financiera.	

$$\frac{115,000.00}{10} = \$ 11,500.00 \text{ Carga financiera anual}$$

$$+ 299,000.00$$

$$\frac{11,500.00}{310,500.00} \text{ Costo en pesos del financiamiento.}$$

c) $\frac{310,500.00}{2'242,500.00}$ Costo anual (pesos) = 13.85% Costo de -
 Canti. Prom. de fondos Capital --
 Real.

d) .5 Ajuste para impuestos 42% + 8% = 50%

Tasa real 13.85 x .5 = 6.925% anual

$$6.925 \times 2'300.000 = 159,275 \times 10 = \underline{1'592,750.00}$$

Costo Total del
Financiamiento.

Las obligaciones no permiten que se venda la empresa ni su administración a diferencia de las acciones.

2° Método Exacto Perfecto

Se suscriben en una empresa obligaciones por \$ 5'000,000.00 se colocaron bajo la par al 95%.

El costo de capital durante 10 años del contrato es del 13%, se pide:

Determinar el costo de financiamiento total con base en la tasa real después de impuestos.

a) $5,000,000.00$
 $+ \underline{4,750,000.00}$
 $9,750,000.00 \div 2 = 4'875,000.00$

$$\begin{array}{r r r r r}
 \text{b)} & 5,000,000.00 & & 5,000,000.00 & & 250,000.00 & = & 25,000.00 \\
 & \times 13\% & & - 4,750,000.00 & & \hline
 & 650,000.00 & & 250,000.00 & & & & 10
 \end{array}$$

$$650,000.00 + 25,000.00 = 675,000.00 \quad \text{COSTO PRIMO}$$

$$\text{c)} \quad \frac{675,000.00}{4,875,000.00} = 13.85\%$$

COSTO ANUAL

$$\text{d)} \quad .5 \times 13.85 = 6.925 \times 5,000,000.00 = 346,250 \times 10 = \underline{3,462,500.00}$$

COSTO TOTAL DE
FINANCIAMIENTO.

3. METODOS DE ANALISIS FINANCIERO

No toman en cuenta el valor del dinero en función del tiempo:

- a) Tasa promedio de rentabilidad
- b) Interés simple sobre el rendimiento
- c) Período de recuperación

Se toman en cuenta el valor del dinero en función del tiempo:

- d) Período de recuperación de la inversión a valor presente.
- e) Tasa interna de rendimiento
- f) Valor terminal neto
- g) Índice de rendimiento
- h) Valor presente

Ejemplo:

- a) De la tasa promedio de rentabilidad

En este método se suman las utilidades promedio de la vida del proyecto entre la inversión promedio.

Se tiene una inversión de \$ 10,000.00 en 4 años

AÑOS	UTILIDADES		
1	5,000.00		
2	6,000.00	$\frac{27,000.00}{4}$	= 6,750.00
3	7,000.00		
4	<u>9,000.00</u>		
	27,000.00		

$$\frac{6,750}{5,000} = 1.35 \quad \frac{6,750}{6,000} = 1.12$$

$$\frac{6,750}{7,000} = .964 \quad \frac{6,750}{9,000} = .750$$

Cuando los flujos (utilidad) son en forma creciente, la forma de recuperación de la inversión es lenta, en caso contrario, - es acelerada.

b) Interés simple sobre el rendimiento (I.S.S.R.)

$$\frac{\text{Rendimiento neto anual} - \text{Recuperación del Capital}}{\text{Inversión inicial del Capital}} = \text{I.S.S.R.}$$

Ejemplo:

Se tiene una empresa con una inversión de \$ 10,000.00, ingresos promedios de \$ 4,000.00 y costos totales de \$ 2,500.00.

Solución: $\frac{4,000 - 2,500}{10,000} = 15\%$

El I.S.S.R. es de 15%

Técnicas que toman en cuenta el valor del dinero en función del trabajo.

d) Período de recuperación de la inversión a valor presente. Mediante se elimina la problemática del mercado del período de recuperación de la inversión (P.R.I.)

Ejemplo:

Se tiene una inversión de \$ 180,000.00

Se planea contar con ingresos de \$ 56,000.00 anuales

Durante 5 años, tasa de descuento de 12%

¿ En cuánto tiempo recuperaremos la inversión ?

Período de Tiempo	Inversión Ing. Netos	Tasa 12%	Ing. Netos A.U.P. 12%	U.P. de Ing. Acum.	% de Recuperación de la Inversión.	
X0	\$ 180,000					
T1	180,000	56,000	.893	50,008	50,008	27.7
T2	180,000	56,000	.797	44,632	94,640	52.5
T3	180,000	56,000	.712	39,872	134,512	74.7
T4	180,000	56,000	.636	35,616	170,128	91.5
T5	180,000	56,000	.569	31,864	201,880	112.2
				201,992		

Valor presente de entradas en efectivo	201,992
- Inversión neta	- <u>180,000</u>
Valor presente neto	21,992

Criterio de aceptación.- Si el valor presente neto es mayor o igual que la inversión aceptar el proyecto de inversión.

Si el valor presente neto es menor que la inversión, rechazar-- el proyecto de inversión.

170,128	180,000
- <u>180,000</u>	- <u>201,992</u>
9,872	21,992

<u>9,872</u>	<u>31,752</u>		= 86.99	<u>9,872</u>		= 113.5
21,992	365			86.99		
31,752						

<u>113.5</u>		= 3.78	3 meses		.78 = 23 días
30					

La inversión se recupera en 3 meses y 23 días

Período de recuperación de la inversión

T1	<u>50,008</u>		= 27.7	
	180,000			
T2	<u>94,640</u>		= 52.5	
	180,000			
T3	<u>134,512</u>		= 74.7	
	180,000			
T4	<u>170,128</u>		= 94.5	
	180,000			
T5	<u>201,880</u>		= 112.2	
	180,000			

e) Técnica para evaluar proyectos de inversión.

T.I.R.- Tasa Interna de Rendimiento.

Recibe los siguientes nombres.

Tasa interna de descuento

Tasa de rendimiento sobre inversiones

Tasa de rendimiento sobre el costo

Eficiencia marginal descontada.

Esta técnica expresa el valor estimado de un proyecto como única tasa de rendimiento por período, ejemplo: año, mes, etc.

La T.I.R. se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente de las entradas de efectivo sea igual a la inversión neta, relacionada con un proyecto determinado.

Fórmula:

$$\begin{array}{l} \text{Tasa} \\ \text{Base} \end{array} \left(\frac{\text{Diferencia de tasa base con el coeficiente}}{\text{La suma de coeficientes mayor o menor.}} \right) \left(\begin{array}{l} \text{Diferencia} \\ \text{de Tasas} \end{array} \right)$$

f) Valor Terminal neto.

Es el método útil para calcular un valor compuesto de los flujos de entrada y salida de efectivo que proyectamos a alguna fecha futura terminal. Esto equivale a lo inverso de descontar los mismos flujos a valor presente.

La regla para las decisiones de aceptación o rechazo determina que en un proyecto debe aceptarse si su valor terminal neto (la diferencia entre valor compuesto de los beneficios y los cos--

tos), es mayor que cero.

Obviamente, existe un paralelismo entre el valor terminal neto-compuesto y el valor presente neto descontado.

g) Indice de Rendimiento

Esta técnica es considerada como una herramienta para usar mejor el método de valor presente neto.

Puesto que los valores que se obtienen a través de los métodos del valor presente y de la tasa interna del rendimiento, son cifras absolutas, es tanto difícil jerarquizar proyectos de inversión siguiendo estas técnicas de análisis.

El índice de rendimiento se obtiene como sigue:

$$I R = \frac{\text{VALOR PRESENTE DE LOS INGRESOS}}{\text{VALOR PRESENTE DE LOS EGRESOS}}$$

Siempre que el índice de rendimiento es igual o mayor que (T) uno, el proyecto de inversión es captable, pues esto indica --- cuando menos que la rentabilidad exigida por la empresa, se logre en la vida del proyecto.

h) Valor presente

El valor presente no es nada más que pasar el futuro al presente.

E j e m p l o :

Se prestan \$ 600.00 al 6% en 5 años

¿ Cuánto se recibirá ?

$$\frac{1}{(1+i)^n} = \frac{1}{(1+.06)^5} = .7472$$

$$(.7472) \times (600.00) = 448.35$$

Se recibirán \$ 448.35

Toma de decisión

Si el VP es \geq que el desembolso, se acepta

Si el VP es $<$ que el desembolso, se rechaza

VI. EL CASO PRACTICO DE LA IMPLANTACION -
DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS
DE RESPONSABILIDAD

Con este ejemplo pretendo mostrar en forma práctica e ilustrativa lo señalado durante el transcurso de este trabajo en lo que se refiere a la teoría, dándole principalmente énfasis a los - informes de responsabilidad y al de financiamiento por medio de las Instituciones de Crédito; con este sistema tendremos toda - la información eficiente para una buena toma de decisiones, además de tener el Estado de Resultados y Costo de Producción de - lo vendido, los que finalmente nos muestran los beneficios de - la entidad y del mismo sistema.

ANTECEDENTES.

La compañía "Cajas de Automóviles, S.A.", se constituyó como una Sociedad Anónima en abril de 1980, con 50 accionistas y con un capital de \$700'000,000.00, teniendo como objetivo la fabricación de cajas de velocidades estándar y automáticas para una empresa armadora de automóviles.

CRECIMIENTO.

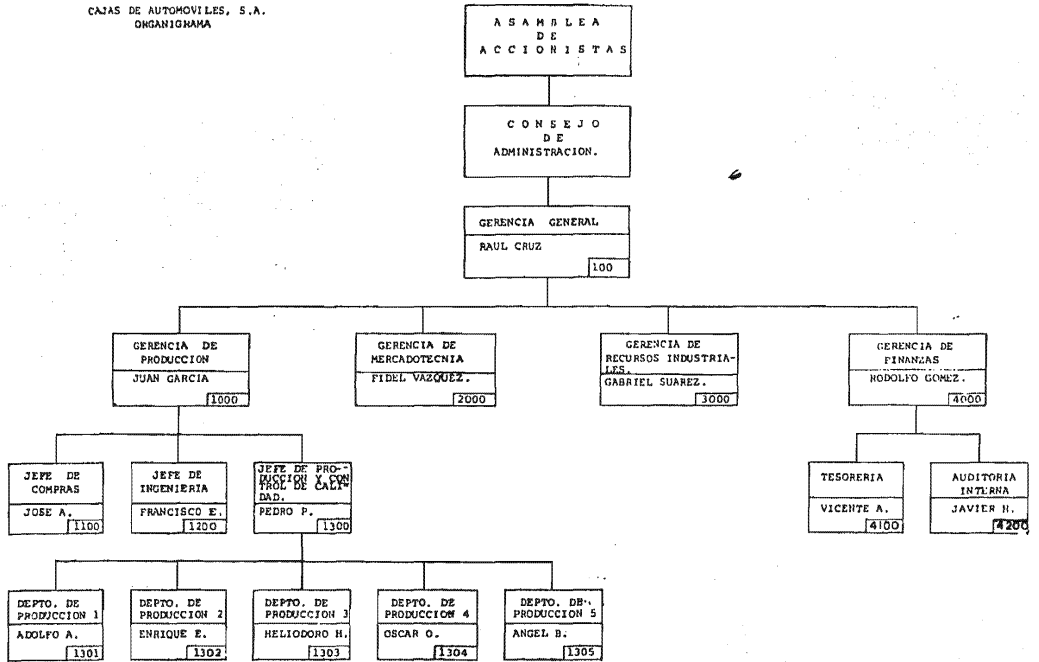
Esta empresa inició sus operaciones con gran éxito, ya que es el único proveedor de la empresa armadora de automóviles eléctricos y energía solar. En base a esto sus precios se elevaron y sus utilidades se vieron incrementadas en gran porcentaje, por lo cuál la Asamblea de Accionistas decidió establecer políticas para obtener mayores rendimientos en el transcurso del año.

La asamblea de Accionistas, con estudios elaborados por personal de la misma Cia., informó que es el inicio de un nuevo mercado y que la empresa tiene todas las instalaciones adecuadas.

Por lo que la Asamblea de Accionistas ha decidido no tomar dividendos, ya que han planeado construir con parte de estas, otra planta en el interior de la República.

El departamento de Finanzas está encargado de invertir en Certificados de Tesorería, acciones y valores con el objeto de tener mayores ingresos por intereses financieros.

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.
ORGANIGRAMA



FUENTE DE DOCUMENTOS COMPROBATORIOS

COMPROBACION DE
COSTOS Y GASTOS

CLASIFICACION POR AREAS
DE RESPONSABILIDAD

REGISTRO EN EL LIBRO TABULAR
DE AREAS DE RESPONSABILIDAD.

ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

ELABORACION DE LOS INFORMES
DE RESPONSABILIDAD.

CLASIFICACION POR
CUENTAS

REGISTRO EN PARTIDA
DOBLE

LIBROS BASICOS
Y
AUXILIARES

ESTADOS
FINANCIEROS

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL AREA DE PRODUCCION Y EL COSTO DE VENTAS POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 1984.

(MILES DE PESOS)

	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>
Informe de Actuación - Segundo Nivel		
Area No. 1000	<u>1'164,215</u>	<u>1'146,151</u>
Estado de costo de Producción y Ventas:		
Mano de Obra Directa	224,093	309,751
Gastos de fabricación	<u>940,122</u>	<u>936,400</u>
SUMA	\$1'164,215	\$1'146,151
Partidas de Conciliación:		
Material directo consumido	289,392	280,325
Gastos de fabricación no controlables	208,460	203,590
Diferencia entre Inv. Inicial y Final de Producción en Proceso.	250,683	240,633
Diferencia entre Inv. Inicial y Final de Productos terminados.	166,235	199,401
COSTO DE VENTAS	<u>\$ 2'078,985</u>	<u>\$ 2'070,100</u>

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

CONCILIACION ENTRE LOS GASTOS DEL INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LA GERENCIA GENERAL O PRIMER NIVEL DE LOS GASTOS DE OPERACION DEL ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 1984.

(MILES DE PESOS)

	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>
Informe de Actuación Primer Nivel:		
Area No. 100 Gerencia General	2,025	2,025
Area No. 1000 Gerencia de Producción	1'164,215	1'146,151
Area No. 2000 Gerencia de Mercadotecnia	1,980	1,983
Area No. 3000 Gerencia de Recursos Industriales	1,843	1,847
Area No. 4000 Gerencia de Finanzas	1,800	1,800
SUMA	<u>\$ 1'171,863</u>	<u>\$ 1'153,806</u>
Estado de Resultados-Gastos de Operación. (Controlables).		
Gastos de Administración	980	1,000
Gastos de Venta	836	850
Gastos Financieros	350	355
	<u>\$ 2,166</u>	<u>\$ 2,205</u>

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO POR EL PERIODO DEL 10. AL 31
DE ENERO DE 1984

(MILES DE PESOS)

		<u>REAL</u>	<u>PRESUPUESTADO</u>	<u>VARIACION</u>
Compras de Materia Prima		291,422	277,955	(13,467)
Gastos s/compra		6,500	9,400	2,900
Dev. y Reb s/compras		12,000	10,500	(1,500)
Compras Netas		285,922	276,855	(9,067)
Diferencia entre Inv. Inicial y Final de M.P.				---
Inventario Inicial	6,420		6,420	---
Inventario Final	2,950	3,470	2,950	3,470
Materia Prima Utilizada		289,392	280,325	(9,067)
Mano de Obra Contable		224,093	209,751	(14,342)
Costo Primo		513,485	490,076	(23,409)
Gastos de fabricación controlables	940,122		1'148,462	
No controlables	208,460	1'148,582	203,590	1'352,052
Costo Incurrido		1'662,067	1'842,128	203,470
Diferencia entre Inv. Inicial y Final de producción en proceso.				180,061
Inventario Inicial	334,244		324,733	
Inventario Final	83,561	250,683	84,100	240,633
Costo de Producción		1'912,750	2'082,761	170,011
Diferencia entre Inv. Inicial y Final de productos terminados				
Inventario Inicial	332,470		358,833	
Inventario Final	166,235	166,235	159,432	199,401
Costo de Venta		\$2,078,985	\$2'282,162	\$203,177

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 de ENERO DE 1985.

(MILES DE PESOS)

	NO		NO		PRESUPUESTADO	VARIACION FAV. O DESFAV.
	CONTROLABLES	CONTROLABLES	CONTROLABLES	CONTROLABLES		
Ventas			9'452,367		9'354,762	97,605
Devoluciones s/venta			1,450		1,500	(50)
Descuentos y Rebajas s/ventas			987		1,000	(13)
Ventas netas			9'449,930		9'352,262	97,668
Costo de Ventas			2'078,895		2'070,100	8,885
Utilidad Bruta			7'370,945		7'282,162	88,783
Gastos de Operación:						
Gastos de Administración	980	320	1,300	1,000	1,300	---
Gastos de Venta	836	260	1,096	850	290	(44)
Gastos Financieros	350	94	444	355	100	(11)
SUMA:	2,166	674	2,840	2,205	2,895	(55)
Utilidad en Operación			7'368,105		7'279,267	88,888
Otros gastos no controlables		700		500		
Otros productos		381	319	120	380	(61)
Utilidad neta antes de impuesto			7'367,786		7'278,887	88,899
Provisión para el impuesto sobre la renta ISR 42%			3,094,470		3'057,133	37,337
participación de las utilidades a los trabajadores PTU 8%			589,422		582,311	7,111
Utilidad neta al 31 de enero de 1984			\$ 3,683,894		\$ 3'639,443	\$ 44,451

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES DEL AREA
MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE ENERO DE 1984.

DEPARTAMENTO: GERENCIA GENERAL DIRIGIDO AL: CONSEJO DE ADMINISTRACION
AREA: 100 NIVEL: PRIMERO DEL SR : RAUL CRUZ GERENTE GENERAL

(miles de Pesos)

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS.	VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS.	VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE.
100 Gerencia General	2,025	2,025	- - -	3,800	3,800	- - -
1000 Gerencia de Producción.	1'146,215	1'146,151	(18,064)	1'659,172	1'636,924	(22,248)
2000 Gerencia de Mercadotecnia.	1,980	1,983	3	3,890	3,890	- - -
3000 Gerencia de Recursos Industriales.	1,843	1,847	4	4,450	4,450	- - -
4000 Gerencia de Finanzas.	1,800	1,800	- - -	3,309	3,309	- - -
T O T A L E S	\$ 1'171,863	1'153,806	18,057	1'674,621	1'652,373	(22,248)

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES DEL AREA MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 1984.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE PRODUCCION
 AREA : 1000 NIVEL: SEGUNDO

DIRIGIDO AL SR.: RAUL CRUZ GERENTE GENERAL
 DEL SR.: JUAN GARCIA GERENTE DE COMPRA

(miles de pesos)

<u>C o n c e p t o</u>	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADA</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>
Gastos Diversos	92,000	2,000	---	5,000	5,000	---
1100 Depto. de Compras	600,310	600,310	---	850,300	849,220	(1,080)
1200 Depto. de Ingenieria	1,780	1,700	(80)	4,100	4,105	5
1300 Depto. de Producción	560,125	542,141	(17,984)	799,772	778,599	(21,173)
<hr/>						
T O T A L E S	\$ 1'164,215	1'146,151	(18,064)	1'659,172	1'636,924	(22,248)
<hr/>						

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES DEL AREA MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 1984.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE MERCADOTECNIA
 AREA: 2000 NIVEL: SEGUNDO

DIRIGIDO AL SR.: RAUL CRUZ GERENTE GENERAL
 DEL SR.: FIDEL VAZQUEZ

(Miles de Pesos)

<u>Concepto</u>	<u>Del 1o. al 31 de Enero</u>			<u>Acumulado a la Fecha</u>		
	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>
Sueldos	1,078	1,078	---	3,050	3,050	---
Gastos Diversos	902	905	3	840	840	---
T O T A L E S	\$ 1,980	1,983	3	3,890	3,890	---

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS INCONTROLABLES
DEL AREA MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 1984.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE RECURSOS
INDUSTRIALES.
AREA: 3000 NIVEL: SEGUNDO

DIRIGIDO AL SR.: RAUL CRUZ GERENTE GENERAL
DEL SR.: FIDEL VAZQUEZ

(Miles de Pesos)

<u>Concepto</u>	<u>Del 1o. al 31 de Enero</u>			<u>Acumulado a la fecha</u>		
	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESAVORABLE</u>	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESAVORABLE</u>
Sueldos	1,123	1,123	---	3,050	3,050	---
Gastos Diversos	720	724	4	1,400	1,400	---
T O T A L E S	\$ 1,843	1,847	4	4,450	4,450	---

CAJAS DE AUTOMOVILES,S.A.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 DEL AREA MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE -
 1 9 8 4 .

DEPARTAMENTO : GERENCIA DE FINANZAS
 AREA: 4000 NIVEL: SEGUNDO

DIRIGIDO AL SR.: RAUL CRUZ GERENTE GENERAL
 DEL SR.: RODOLFO GOMEZ GERENTE DE FINANZAS

(Miles de Pesos)

<u>Concepto</u>	<u>Cifras Reales</u>	<u>Cifras Presupuestadas</u>	<u>Variación Favorable o Desfavorable</u>	<u>Cifras Reales</u>	<u>Cifras Presupuestadas</u>	<u>Variación Favorable o Desfavorable</u>
Sueldos	1,500	1,500	----	2,800	2,800	---
Gastos Diversos	300	300	---	509	509	---
T O T A L E S	1,800	1,800	---	3,309	3,309	---

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES DEL AREA
MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE ENERO DE 1984.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS DIRIGIDO AL SR: JUAN GARCIA GERENTE DE COMPRAS
AREA: 1100 NIVEL: TERCERO DE: SR: JOSE A. ENCARGADO DE COMPRAS.

(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>DEL 1° AL 31 DE ENERO</u>		<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>	<u>ACUMULADO A LA FECHA</u>		<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE.</u>
	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESU- PUESTADAS.</u>		<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESU- PUESTADAS.</u>	
Compras	\$ 600,310	600,310	- - -	850,300	849,220	(1,080)

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES DEL
AREA MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 1984 .

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA
AREA: 1200 NIVEL: TERCERO

DIRIGIDO AL SR.: JUAN GARCIA GERENTE DE PRODUCCION
DEL SR.: FRANCISCO E. JEFE DE INGENIERIA.

(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>Del 1o. al 31 de Enero</u>			<u>Acumulado a la fecha</u>		
	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>
S u e l d o s	1,000	1,000	---	3,000	3,000	---
Gastos Diversos	780	700	(80)	1,100	1,105	5
T O T A L E S	1,780	1,700	(80)	4,100	4,105	5

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES DEL
AREA MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE
1 9 8 4

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION
AREA: 1300 NIVEL: TERCERO

DIRIGIDO AL SR.: JUAN GARCIA GERENTE DE PRODUCCION
DEL SR.: PEDRO P. JEFE DE PRODUCCION

(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>Del 1o. al 31 de Enero</u>			<u>Acumulado a la fecha</u>		
	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>
1300 Fabricación	89,980	89,000	(980)	102,500	102,000	(500)
1301 Producción 1	310,405	295,100	(15,305)	429,050	510,790	(18,260)
1302 Producción 2	123,270	121,220	(2,050)	208,948	207,580	(1,368)
1303 Producción 3	23,500	23,906	406	42,259	42,104	(155)
1304 Producción 4	10,400	10,340	(60)	13,620	12,720	(900)
1305 Producción 5	2,570	2,575	5	3,395	3,405	10
T O T A L E S	\$ 560,125	542,141	(17,984)	799,772	778,599	(21,173)

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES DEL AREA MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 1984

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION No. 1
AREA 1301 NIVEL: CUARTO

DIRIGIDO AL SR.: PEDRO P. JEFE DE DEPARTAMENTO
DEL SR.: ALFONSO A. ENCARGADO DEL DEPTO.

(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIABLE FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>
Materia Prima	300,000	285,000	(15,000)	420,000	402,000	(18,000)
Sueldos	2,250	2,250	---	1,750	1,750	---
Energía Eléctrica	950	950	---	820	820	---
Combustibles y lubricantes.	5,450	5,500	50	4,980	4,800	(180)
Gastos Diversos	1,755	1,400	355	1,500	1,420	(80)
T O T A L E S	\$ 310,405	295,100	(14,595)	429,050	410,790	(18,260)

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES DEL AREA
MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE ENERO DE 1984.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION No. 2 DIRIGIDO AL SR: PEDRO P. JEFE DE DEPARTAMENTO
AREA: 1302 NIVEL: CUARTO DEL SR: ENRIQUE E. ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO.

(Miles de Pesos)

C O N C E P T O	DEL 1° AL 31 DE ENERO		VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE	ACUMULADO A LA FECHA		VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE.
	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESU- PUESTADAS.		CIFRAS REALES	CIFRAS PRESU- PUESTADAS.	
Materia Prima	120,000	118,000	(2,000)	205,000	203,400	(1,600)
Sueldos	1,800	1,800	- - -	1,500	1,500	- - -
Energía Eléctrica	420	420	- - -	390	380	- - -
Gastos Diversos	1,050	1,000	(50)	2,058	2,300	242
T O T A L E S \$	123,270	121,270	(2,050)	208,948	207,580	(1,368)

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.
 INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 DEL AREA MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 1984.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN No. 3
 AREA : 1303 NIVEL: CUARTO

DIRIGIDO AL SR.: PEDRO P. JEFE DE DEPARTAMENTO
 DEL SR.: HELEODORO H. ENCARGADO DE DEPARTAMENTO

(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>DEL 1o. AL 31 DE ENERO</u>			<u>ACUMULADO A LA FECHA</u>		
	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>
Materia Prima	20,000	20,500	500	38,000	37,900	(100)
Sueldos	1,900	1,905	5	2,000	2,000	---
Energía Eléctrica	500	501	1	804	804	---
Gastos Diversos	1,100	1,000	(100)	1,455	1,400	(55)
T O T A L E S	\$ 23,500	23,906	406	42,259	42,104	(155)

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES DEL AREA MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 1984.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION No. 4
AREA: 1304 NIVEL CUARTO

DIRIGIDO AL SR.: PEDRO P. JEFE DE DEPARTAMENTO
DEL AR.: OSCAR O. ENCARGADO DE DEPARTAMENTO

(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>Del 1o. al 31 de Enero</u>		<u>CIFRAS REALES</u>	<u>Acumulado a la fecha</u>	
		<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>		<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>
Materia Prima	8,500	8,000	100	10,000	9,000	(1,000)
S u e l d o s	900	900	---	3,000	3,100	100
Energía Eléctrica	100	120	20	200	200	---
Gastos Diversos	900	720	(180)	420	420	---
T O T A L E S	\$ 10,400	10,340	(60)	13,620	12,720	(900)

CAJAS DE AUTOMOVILES, S.A.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
DEL AREA MENCIONADA POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 1984.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION No. 5
AREA : 1305 NIVEL: CUARTO

DIRIGIDO AL SR.: PEDRO P. JEFE DE DEPARTAMENTO.
DEL SR.: ANIEL B. ENCARGADO DE DEPARTAMENTO.

(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>	<u>CIFRAS REALES</u>	<u>CIFRAS PRESUPUESTADAS</u>	<u>VARIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE</u>
Materia Prima	1,400	1,500	100	2,000	2,005	5
Sueldos	450	450	---	550	560	10
Energfa Eléctrica	120	120	---	250	250	----
Gastos Diversos	600	505	(95)	595	590	(5)
TOTALES	\$ 2,370	2,575	5	3,395	3,405	10

En este caso practico se tiene como finalidad ejemplificar las líneas de responsabilidad que se van siguiendo para llegar a un solo informe, mismo que es el que se presenta a la Asamblea de Accionistas o dependiendo de la magnitud de la Entidad, y para los fines de los ingresos que se obtenga serán invertidos de acuerdo a un previo estudio de las tasas de interés y al tiempo que resulte más conveniente o rentable.

Nota: Este caso fué elaborado con cifras hipotéticas.

C O N C L U S I O N

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad surge como una reg puesta a las cuestiones planteadas a partir de las necesidades de la Entidad, entendiéndose por ésta todo grupo organizacional abocado a la obtención de un objetivo común, sea éste del dominio público o privado.

Desde el punto de vista estructural resulta evidente que las -- entidades, como un todo o sistema están integrados a su vez por unidades Operativo Administrativo o subsistemas cuyas acciones-- coordinadas apuntan precisamente a la obtención de dicho objetivo mediante la utilización de los recursos puestos a su disposición.

1. La Contabilidad por Area de Responsabilidad es el registro -- de las operaciones de la entidad tanto de ingresos como de -- egresos en cada una de las Areas Administrativas Operativas-- y por lo tanto existe la posibilidad de proporcionar informamación de cada una de ellas cuando se requiera o sea necesario.
2. El conocimiento de la estructura Orgánica es básica para la-- implantación del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, ya que muestra en forma gráfica y a través del manual de organización, la división del trabajo y las funciones a desempeñar por cada una de las unidades Operativas Ad-- ministrativas, permitiendo de este modo delimitar la responsabilidad en relación con el buen o mal manejo de los recur--

sos asignados a dicha unidad Operativa Administrativa.

3. Para tener un mayor éxito en los objetivos a cumplir por medio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es necesario realizar informes sobre los logros obtenidos y los no obtenidos; en este último caso debiéndose llevar a cabo el análisis con los responsables del departamento de las variaciones que pudieran haber surgido para que con esto sea resuelto la desviación y se cumpla con todos los objetivos fijados en las siguientes actividades.

4. Por medio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad -- podemos evitar el alto costo de los trabajos especiales cuya finalidad sería obtener mediante un camino más largo los mismos resultados.

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

- TESIS CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
ALICIA ARACELI MARTINEZ GUADARRAMA
93 PAGINAS
MEXICO, D.F. 1976
- TESIS CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
MARIA DEL REFUGIO HERRERA ROBLES
85 PAGINAS
MEXICO, D.F. 1974
- TESIS CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
EDMUNDO GARCIA CABALLERO
OMAR HERRERO CERDIO
DANIEL RIOS MONTAÑO
142 PAGINAS
MEXICO, D.F. 1975
- TESIS CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
AMANDO RODRIGUEZ VILLEGAS
68 PAGINAS
MEXICO, D.F. 1974
- TESIS CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
BERNARDINO BENITEZ LUGO
FEDERICO GONZALEZ CASARRUBIAS
92 PAGINAS
MEXICO, D.F. 1976
- TESIS CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
ALVARO AVILA RUBIO
87 PAGINAS
MEXICO, D.F. 1980
- - - CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(SIGNIFICACION CONTEMPORANEA Y HUMANISTICA)
FRANCISCO PEREA C.P.
ECASA, MEXICO 3a. ED. 1977

- - - TECNICA PRESUPUESTAL
CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ C.P. y M.C.A.
ECASA, MEXICO 9a. ed. 1980

- - - DICCIONARIO DE SINONIMOS ANTONIMOS
ED. RAMON SOPENA

- - - DICCIONARIO PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO
1663 PAGINAS.