

37  
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION**

**CONTABILIDAD POR AREAS DE  
RESPONSABILIDAD**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A N

GONZALEZ CARRILLO LILIA

HUERTA PUEBLA ROSA MARIA

RAMOS ANGELES ANA MARIA

DIRECTOR DEL SEMINARIO: C.P. JULIO ORDÓÑEZ

MEXICO, D. F.

1988



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

	Pág.
CAPITULO I ASPECTOS GENERALES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	1
A) GENERALIDADES SOBRE LA CONTABILIDAD.	1
I) ANTECEDENTES HISTORICOS.	1
II) DEFINICION.	5
III) OBJETIVOS	6
IV) NECESIDADES QUE SATISFACE.	7
V) ESPECIALIDADES DE LA CONTABILIDAD.	8
B) DEFINICION	14
C) QUE ES UNA AREA DE RESPONSABILIDAD.	16
D) OBJETIVOS )	17
E) CARACTERISTICAS	18
F) VENTAJAS	19
CAPITULO II REPERCUSSION EN ASPECTOS GENERALES.	22
A) ORGANIZACION	22
1) DEFINICION	22
B) LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION	23
1) DIVISION DEL TRABAJO	23
2) AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	24
3) UNIDAD DE MANDO	25
4) UNIDAD DE DIRECCION	25
5) DELEGACION DE AUTORIDAD	26
6) CENTRALIZACION	26
7) JERARQUIA	27
8) ORDEN	27
9) EQUIDAD	27
C) UNIDAD DE ORGANIZACION	28
D) SISTEMAS DE ORGANIZACION	29
E) ORGANOGRAMAS	33

	Pág.
CAPITULO III IMPLANTACION DE UN SISTEMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	39
A) QUIEN PUEDE IMPLANTAR LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	39
B) PASOS PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	40
C) MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	41
D) CATALOGO DE AREAS DE RESPONSABILIDAD.	42
E) CATALOGO DE CODIFICACION DE AREAS DE RESPONSABILIDAD.	44
F) ORGANIGRAMA POR CIFRAS DE RESPONSABILIDAD.	47
G) ARCHIVO PERMANENTE DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	48
CAPITULO IV PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	50
1) GENERALIDADES SOBRE LOS PRESUPUESTOS.	50
2) CONCEPTO DE PRESUPUESTO.	51
3) CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.	52
4) PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	53
5) IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS CON LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	55
6) ELEBORACION DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	57
7) COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.	59
CAPITULO V) INFORMES DE RESPONSABILIDAD.	63
a) INFORME	63
b) CARACTERISTICAS DE LOS INFORMES	63
c) OBJETIVOS DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD	64
d) INFORME ESCRITO	65
e) TIPOS DE INFORMES	68
f) ORGANIZACION DEL MATERIAL	68
g) PREPARACION DE BORRADORES	70
h) PLANEACION Y ESTRUCTURACION DEL INFORME	70
i) CONCLUSION DEL INFORME	72
CAPITULO VI) CASO PRACTICO.	73
CONCLUSION	113
BIBLIOGRAFIA	114

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

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad surge como necesidad de una mejor toma de decisiones en una entidad económica, ya que es una técnica nueva que está orientada hacia la obtención de utilidades mediante la identificación de costos y gastos con los ejecutivos o empleados que los erogan.

En este trabajo tratamos de recalcar la importancia que tiene aplicar nuevas técnicas como ésta, dentro del desarrollo del trabajo profesional del Contador Público, ya que es la persona idónea para el desarrollo de las técnicas que conllevan el control de una empresa, por medio de los diferentes sistemas contables.

Finalmente, el Contador Público al darle más importancia y aplicación a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, irá desarrollando su trabajo en una forma más eficaz, dentro de una entidad y así mismo irá perfeccionando esta técnica y hará surgir otras nuevas.

# C A P I T U L O I

## ASPECTOS GENERALES SOBRE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

### A) GENERALIDADES SOBRE LA CONTABILIDAD.

#### I) ANTECEDENTES HISTORICOS.

Desde los principios de la humanidad surgió la necesidad de poder interpretar sus transacciones económicas y es así -- como de una manera empírica surge la Contabilidad, es decir -- de la práctica y con las necesidades creadas a través del -- tiempo para el registro, clasificación y resumen de sus actividades económicas y que de alguna manera lo representaban en algún documento.

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

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

Posteriormente y con el tiempo se van perfeccionando y-- desarrollando varios sistemas de operaciones comerciales. -- Los babilonios, fenicios y egipcios, que desarrollaban en -- gran parte el comercio marítimo. llevaban cuenta de sus actividades económicas, los griegos usaban una especie de abacos --

que tenían unas piedras redondas, en blanco y negro representando los números, estos colores representaban los derechos y obligaciones que tenían de una operación comercial. Los romanos estaban obligados por ley como subditos de su imperio a mantener registros de sus operaciones comerciales. Los jefes de familia y comerciantes tenían que describir día a día en una forma personal sus ingresos, gastos que primero anotaban en forma de borrador y luego transcribían en forma cuidadosa a un registro que era el que conservaban, mismo que realizaban mensualmente. En él se asentaba el nombre de la persona, la operación y su monto llevando así sus operaciones resumidas y codificadas.

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

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

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

En 1494 el Fray Luca Paciolo fué quien dió los fundamentos de la Contabilidad, debido a que en Venecia publicó un estudio sobre las matemáticas, quien mencionaba en uno de sus puntos a la Contabilidad, en dicho estudio se establece la Contabilidad con libros o sea la teneduría de libros: Inventario, Borrador, Diario y Mayor con reglas para cada uno de ellos.

Se puede decir que la formación real de la Contabilidad surge básicamente a partir de la mitad del siglo XIX con los Principios de Contabilidad que hasta hoy se continúan, sólo que se han ido modificando de la siguiente manera:

- Estudio sobre la naturaleza de las cuentas.
- Estudios tendientes a solucionar problemas relacionados con los precios y la unidad de medida de valor (Depreciación, Amortización y Fondo)
- Aparición del Diario Mayor único.
- El sistema centralizador.
- La mecanización.



- La Electrónica Contable
- La técnica de los costos de Producción
- Las crecientes atribuciones estatales enmarcadas por los requisitos jurídico - -- Contables, así como el desarrollo del Seruvicio Profesional.

Como antecedente final se puede referir que después de --- la 2da. Guerra Mundial, se aportaron técnicas cuantitativas, --- así como de índole matemático y que se han adoptado para la --- toma de decisiones en Entidades Económicas Formales.

## II.- DEFINICION DE CONTABILIDAD.

El Dr. Fabio Besta nos dice. "Es el nombre genérico de todas las anotaciones, cálculos y estados numéricos que se -  
llevan a cabo en una empresa con objeto de proporcionar:

- a) Una imagen numérica de lo que en realidad sucede en la vida y en la actividad de la empresa. (Conocer el patrimonio y sus modificaciones.
- b) Una base en cifras para orientar las actuaciones de la gerencia en su toma de desiciones. ~~USE~~
- c) La justificación de la correcta gestión de los recursos - de la empresa.

El C.P. Elias Lara Flores define a la Contabilidad como:

"La disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de Sociedades Civiles o Mercantiles.- (Bancos, Industrias y Comercios e Instituciones de beneficencia, etc.).

El C.P. Alejandro Prieto la define como "El Arte de registrar, resumir y analizar de manera significativa y en terminos monetarios transacciones que son en parte o al menos de carácter financiero, así como la interpretación de Estados Financieros.

En conclusión y reduciendo las anteriores definiciones -

podemos decir que: "Es la disciplina que nos enseña los principios y leyes del control económico en las empresas de cualquier clase.

## II.- O B J E T I V O S

El objetivo principal se puede fundamentar que es la obtención de información Financiera, pero es muy importante señalar los objetivos a nivel de cada una de las fases del Proceso Contable.

Dichos objetivos son:

### 1.- SISTEMATIZACION:

- a) Conocer la naturaleza de la entidad económica.
- b) Diseñar e implementar el sistema de información financiera.

### 2.- VALUACION:

Cuantificar en unidades monetarias las transacciones celebradas por la entidad económica.

### 3.- PROCESAMIENTO:

- a) Captar, clasificar, registrar, calcular y sintetizar - datos referentes a transacciones financieras.
- b) Elaborar información financiera.

### 4.- EVALUACION:

Analizar e interpretar información financiera.

## 5.- INFORMACION:

Comunicar información financiera.

## IV.- NECESIDADES QUE SATISFACE

La Contabilidad satisface, a través de la información financiera que obtiene, necesidades concretas de las entidades-económicas. Dichas necesidades son: la orientación para tomar decisiones y el control.

### a) Orientación para tomar decisiones.

La Contabilidad a través de la información financiera, ofrece elementos de juicio a los responsables de tomar decisiones sobre las políticas que deben regir los destinos de la entidad económica.

### b) La contabilidad también satisface por medio de la información financiera, la necesidad de control en las entidades-económicas.

En un sentido amplio, control significa el procedimiento establecido para verificar o comprobar algo.

Enfocado en particular hacia las entidades económicas, se afirma que existe control cuando se ejerce vigilancia sobre su patrimonio y sobre aquéllos de quienes depende su conservación e incremento.

También control significa la posibilidad de efectuar una apreciación al resultado de la acción, es decir, poder compa-

rar los resultados obtenidos con los planeados, con el fin de analizar las desviaciones, si las hubiere, efectuando las rectificaciones procedentes.

Como se puede observar, no es posible:

- 1.- Verificar o comprobar algo, si no existen datos que informen acerca de su comportamiento.
- 2.- Ejercer vigilancia sobre un patrimonio, si se carece de información que exprese su cuantía.
- 3.- Comparar lo planeado contra lo realizado, si no se cuenta con la información pertinente.

#### V.- ESPECIALIDADES DE LA CONTABILIDAD.

La Contabilidad a su vez, presenta ramas o especialidades, las cuales pueden clasificarse en función a la actividad de las entidades económicas y en función a sus usuarios.

a) En función a la actividad de las entidades económicas.

Si bien la Contabilidad se aplica en todas las entidades económicas y dicha Contabilidad es única, pueden reconocerse diversas especialidades, según sea la actividad o giro de la entidad que la aplica. Veamos:

- 1.- Contabilidad Comercial. Se establece en entidades que compran y venden mercancías.
- 2.- Contabilidad Industrial. Se establece en entidades que adquieren materia prima y la transforman obteniendo productos terminados.

- 3.- Contabilidad Gubernamental. Se establece en entidades de los Gobiernos Federal y Estatales.
- 4.- Contabilidad de entidades sin fines de Lucro. Se establece en entidades que persiguen un beneficio social y que por lo mismo no obtienen utilidades.
- 5.- Contabilidad Bancaria. Se establece en instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.
- 6.- Contabilidad de Industrias Extractivas. Se establece en entidades a la explotación de recursos no renovables.
- 7.- Otras especialidades de la Contabilidad. De seguros, ganadera, hotelera, pesquera, de hospitales, etc.

b) En función a sus usuarios.

1.- Contabilidad Financiera:

La Contabilidad Financiera, presenta información de carácter general sobre la entidad económica, mediante estados financieros presentados razonablemente; se componen de Balance General, Estado de Resultado y del Estado de Cambios en la Situación Financiera.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define la Contabilidad Financiera como una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una unidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan con el objeto de facilitar a los diversos interesados a tomar decisiones en relación con dicha entidad económica".

El C.P. Francisco Perea Román, la define como: "La sumari zación de transacciones de carácter económico financiero que realiza una entidad con miras a informar de las mismas oportuna y fehacientemente"; aunque sea de bastante utilidad para fi nes de información a acreedores, auditores, gobierno y trabaja do res, hay limitación para servir provechosamente a directores y propietarios.

Como limitaciones a la Contabilidad Financiera tenemos:

- a) Informa en muchos casos sobre hechos pasados, por lo tanto, no son susceptibles de modificación.
- b) Se rige por principios de históricos, y no en valor económi co real, lo cual le resta flexibilidad informativa, aún cuando hay ciertas medidas dentro de la profesión que ti enden a actualizar éstas cifras.
- c) Sus cifras nunca son absolutas, aspiran a alcanzar un alto grado de aproximación. Las provisiones, depreciaciones y amortizaciones, son transacciones no necesariamente exactas.
- d) No siempre se le utiliza con medida. En la práctica, los di rectores de las empresas le presenta:

Demasiada atención.

Exageran sus virtudes, sin tener en consideración factores-subjetivos extracontables de gran trascendencia en las de cisiones.

Justa Atención.

Vigilan la presentación oportuna y exacta de los documen tos contables, con ellos satisfacen cualquier demanda ex

terna de información, ayudan a obtener créditos, detallan el monto de los recursos que están bajo su cuidado.

Nula Atención.

Porque los directivos nunca actúan con base en la información contable, ya sea por considerarla incapaz de revelar algo que ellos no aceptan, o por carecer de los datos correspondientes. En esta situación se encuentran los negocios de tipo familiar los unipersonales y los que operan "por intuición".

Concluyendo podemos afirmar, que la Contabilidad Financiera carece en ciertos casos de elasticidad, e interpretaciones y de técnicas adicionales que permiten delinear pautas a seguir.

## 2) Contabilidad Administrativa.

Continuando con el mismo autor C.P. Francisco Perea Román la define como: "Todo un conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencia objetiva y refinamientos contables enfocados a proveer de la información dinámica que precisa la Dirección de los fines internos de planeación y control: Prescindiendo de reglas y definiciones tradicionales admitidas, las limitaciones y alcances no pueden ser si no los mismos de las personas que las esgrimen como arma decisoria.

La Contabilidad Administrativa imprime dinamismo de la información de los registros contables y la orienta hacia la objetación de utilidades.



Las características de la Contabilidad Administrativa son enunciativas y no limitativas.

- 1.- Esta al servicio de la administración en la toma de decisiones.
- 2.- Hace caso omiso de cualquier convencionalismo que pueda restringir la provisión de los datos que aquélla requiere, dejando a la apreciación subjetiva de la estructuración final de la información.
- 3.- Configura su información con toda suerte de indagaciones - no sólo con los sucesos monetarios históricos.
- 4.- Proporciona información tanto de utilización cotidiana como con proyección, comparando además a la actuación con las alternativas no tomadas.
- 5.- Pretende normar criterios, luego entonces no da importancia al hecho de que su información ostento o no exactitud numérica.
- 6.- Su información se apoya en presupuestos económicos por metas y unidades, de manera que facilita el control al establecer comparaciones entre lo que debió ocurrir y lo que ocurrió.
- 7.- Para toda comparación entre lo sucedido y lo predeterminado se sirve del principio de la administración por desviación atacando las variaciones importantes y descartando las intrascendentes.
- 8.- Se vale del análisis e interpretación de datos financieros para ilustrar a los accionistas, acerca de la seguridad y productividad de sus inversiones, y a los directo -

- res acerca de la existencia de áreas problema, del control de las operaciones, del control de la posición financiera de la empresa y de los resultados de sugestión.
- 9.- Emplea evolucionadas teorías, aplicaciones y modelos matemáticos en la investigación de operaciones; como uno de los recursos de la mano en la selección de la opción más correcta.
  - 10.- Cuenta con una avanzada técnica que controla y reduce los costos y los gastos al ejercer un control positivo sobre las personas y al estimular la productividad individual: Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
  - 11.- Ha desarrollado un modernísimo sistema práctico de trabajo que permite la integración de las más progresistas técnicas de contabilidad en un conjunto unificado: Contabilidad de Productividad.
  - 12.- Confiere singular importancia a estudios de relaciones humanas e investigaciones sobre aspectos socio-psicológicos del individuo, bien conciente de que las necesidades básicas del empleado no se satisfacen con dinero solamente. En consecuencia, la motivación humana es uno de sus refinamientos, criterio que conduce, entre otras cosas, a la satisfacción en la participación individual.
  - 13.- Adopta e impulsa cualquier otro estudio de vanguardia que pueda beneficiar directa o indirectamente, inmediatamente o mediatamente, indefinidamente o temporalmente el proceso contable, éste en tanto sea coadyuvante eficaz de la administración en la toma de decisiones.

La Contabilidad Financiera y Administrativa, no son dos contabilidades, ni independientes la una de la otra; no pudiendo la segunda abstraer a la primera, más bien son dos fases de una sola contabilidad.

### 3.- Contabilidad Fiscal.

Rinde información a las autoridades hacendarias, para efectos de pago de impuestos.

#### B) D E F I N I C I O N

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

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

Baltazar Cruz Lechuga en su tesis profesional "Desarrollo de Contabilidad por Responsabilidad" nos dice que el sistema

de Contabilidad por Responsabilidades establece el control de costos, Operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos por niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en la carta de organización. Se personan lisan los puestos para reportar sus desviaciones a quien los controla y al mismo responsable para que puedan actuar de inmediato en las áreas de peligro, tan pronto se originen y corrigan así las causas que la motivan.

Por lo tanto podemos observar que a la Contabilidad por áreas de Responsabilidad se le debe considerar una técnica -- fundamental de la Contabilidad Administrativa y un factor importante en el futuro de la misma.

El C.P. Eduardo Argil en la Revista Finanzas y Contabilidad señala:

"El Sistema Contable por centros de Responsabilidad 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 permiten a la Dirección tomar decisiones adecuadas y oportunas para el mejor logro de los objetivos de la empresa".

Podemos observar que todas estas definiciones se refieren a los ingresos, costos y gastos, los cuales se van a controlar por medio de la división de diferentes áreas en las -- cuales al frente siempre habrá un responsable, que dará un informe periódicamente a su jefe inmediato superior, con las ca

racterísticas que se tengan en dicho departamento (costos, gastos, aspectos relevantes ya efectuadas generales).

En nuestra opinión la contabilidad por áreas de responsabilidad es una técnica o instrumento que sirve a una entidad-económica para controlar costos y gastos por medio de los presupuestos coordinada con las diferentes áreas de responsabilidad y de esta manera detectar las variaciones desfavorables y tomar medidas correctivas.

#### C) QUE ES UNA AREA DE RESPONSABILIDAD.

El C.P. Francisco Perea en su libro Contabilidad por Areas de Responsabilidad nos dice que: "Una área de responsabilidad es cualquier unidad organizacional de trabajo revestida de la autoridad suficiente para llevar al cabo una función específica, un conjunto de funciones delegadas por el Director; tal unidad cuenta con una cabeza de mando y con un número de codificación, que aparecen ambos, nombre y número, claramente establecidos en el esquema de la organización, esto es, en el Organógrama por Areas de Responsabilidad".

En conclusión, por Area de Responsabilidad se entiende una oficina, una sección, una unidad o un departamento productivo (dentro del cuarto nivel), un departamento, (dentro del tercer nivel), una gerencia, (dentro del segundo nivel) o una gerencia general (primer nivel). El conjunto de varias áreas integran un nivel, así el cuarto, el tercero o el segundo;

aunque hay una excepción, que confirma la regla: la Gerencia General es, a un tiempo, área y todo un nivel.

#### D) OBJETIVOS

El Objetivo del Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad es el de registrar separadamente las operaciones que realizan las distintas áreas que forman la empresa y conocer sus resultados desde el punto de vista financiero y administrativo.

El Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad esta íntimamente ligado al sistema contable ya que éste se -- tendrá que aplicar a determinados gastos y costos para su control, o sea que, las mismas partidas que intervienen en la -- Contabilidad General pasan a formar parte de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, pero con un enfoque diferente, -- debiendo ser coordinados correctamente para lograr el objetivo deseado.

Uno de los principales elementos para que el Contador Público, basandose en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, logre sus objetivos, deberá contar con un catálogo de -- cuentas que muestre debidamente el orden y clasificación de -- los ingresos, costos y gastos, siguiendo el mismo orden en -- que fueron clasificadas las responsabilidades en los organogramas. La clasificación de las áreas, una vez codificadas, -- permitirá relacionar los diversos niveles que tienen jerarquía entre sí.

**E) CARACTERISTICAS**

Las características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad son de gran importancia y se mencionan a continuación:

- 1.- Es una técnica Contable controladora de costos y gastos - que representa un ajuste a la contabilidad Financiera, - siendo como es la conjunción de la Contabilidad con las - Responsabilidades.
- 2.- Constituye un estudio de vanguardia a la Contabilidad Administrativa.
- 3.- Subsana anomalías organizacionales y de carácter oficial - a responsabilidades ocultas.
- 4.- Estimula la productividad individual al ejercer un con - trol positivo sobre las personas y la mantiene entre es - tas una estrecha comunicación.
- 5.- Conformar su estructura a la de la organización.
- 6.- Delimita claramente las responsabilidades individuales - en unidades de organización denominadas áreas.
- 7.- Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan.
- 8.- Utiliza presupuestos como base de medida de la eficiencia mismos que elabora con ayuda de los propios responsables - de observarlos.
- 9.- Provee de información periódica a todas las áreas de la - organización en términos de responsabilidad individual, - llamando la atención sobre los casos en que la realidad -

se desvía significativamente de los planes de actuación -  
aprobados.

- 10.- Al requerir de la información a que se refiere el punto anterior, depura y moderniza los procedimientos contables tradicionales.
- 11.- Logra que los empleados todos trabajen para ella, haciéndoles cobrar una mayor conciencia de la labor de la Contabilidad.
- 12.- Aumenta la eficiencia del personal valiéndose de la Motivación Humana, función básica del proceso Administrativo que se aplica a reducir hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo.

#### F) VENTAJAS

Las principales ventajas que se desprenden de la utilización de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad son:

- 1.- Análisis automático 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.

- 2.- 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 departamentos 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 reconocerles que en realidad tienen bajo su responsabilidad directa valores de gran alcance que en virtud de sus órdenes, sugerencias y acciones son manejados con el fin de obtener el objetivo señalado.

Al elaborar un reporte de la entidad de los resultados obtenidos, con lo que debieran de haber sido y entregárselos a estas personas, significa que su labor es muy importante y puede traducirse en millones de pesos, miles y centavos de esta manera se está 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 se trata de difundir el sentido de la no

ción de los costos y los gastos de operación en las personas que tienen ingerencia en los mismos, los administradores de la Compañía que se encuentran situadas en cualquier nivel de la estructura jerárquica son importantes para 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.

3.- Permite utilizar la técnica de administración por objetivos ya que consiste simplemente en fijar cada uno de ellos, de común acuerdo entre las personas que lo van 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 sea una obligación impuesta el lograrlo y que sea aceptado para sus fines. En estas práctica se ha demostrado que sus logros son mayores, ya que la persona que ejecuta la acción está conciente y reconoce que 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.

## C A P I T U L O   I I

## REPERCUSION EN ASPECTOS GENERALES.

## A) ORGANIZACION.

La organización se ha considerado el elemento más técnico y útil dentro de una entidad. Se trata en ella de determinar, - mediante la aplicación de principios, reglas e instrumentos, - la estructura sobre la que toda la administración se mueve y - actúa. Se halla dentro del proceso administrativo, en el orden que le den los diferentes autores del estudio de éste.

La palabra Organización viene del griego "organon", que - significa instrumento. Se podría tomar también como un mejor - significado de este concepto el uso que nuestra lengua se le - da a la palabra "organismo".

Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad Funcional: esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr este fin, cada una - pone en acción distinta, pero complementaria de las demás; - obran en vista del fin común y ayudan a las demás a constituirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

Terry define la Organización diciendo: "Es el arreglo de-

las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad --- asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución - de las funciones respectivas".

Sheldon la considera como: "es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los - elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la\_ aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de - los esfuerzos disponibles".

Petersen y Plowman dicen: "es un método de distribución\_ de la autoridad de la responsabilidad y sirve para establecer canales de comunicación entre los grupos".

Nosotros la definimos: "Organización es la estructura--- ción técnica de las relaciones que deben existir entre las -- funciones, niveles y actividades de los elementos materiales\_ y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su má- xima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

## B) LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION .

### 1.- División del trabajo:

Dado un sistema de tareas o actividades requeridas para - alcanzar en forma económica los objetivos de la empresa, cuan- to más refleje la estructura de la organización una clasificac- ión de estas tareas y contribuya a su coordinación mediante\_

la creación de un sistema de funciones administrativas interrelacionadas, y a la medida que estas funciones se planean para ajustarse a las capacidades y motivación de las personas de que se dispone, se obtendrá una mayor especialización y profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

a) La especialización sólo es útil cuando se tiene conocimiento general de que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, con mengua en la eficiencia. Así, vrg: una persona especializada en selección de personal, pero que ignora los principios generales de las relaciones industriales, fácilmente cometerá serios errores.

b) Especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen; fácilmente se llega a una superespecialización, que produce monotonía, o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una mera máquina o parte mecánica de un sistema. Además a base de ir haciendo que el especialista sepa cada vez más de un campo menor, llega a hacersele especialista en actividades que prácticamente carecen de importancia.

## 2.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

"Debe de precisarse el grado de responsabilidad que corresponda al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea de abajo hacia arriba.

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa (y consiguientemente, en su organización), cada nivel debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esta responsabilidad es, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele.

### 3.- UNIDAD DE MANDO.

"PARA CADA FUNCION DEBE EXISTIR SOLO UN JEFE".

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no recibirá órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: "nadie puede servir a dos señores" - "Un cuerpo con dos cabezas, dice Urwick, es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico".

La especialización, para obtener mayor eficiencia, estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un sólo jefe, que fije el objetivo común y dirija a todos a lograrlo.

### 4.- UNIDAD DE DIRECCION.

Un sólo jefe y un sólo programa, un conjunto de organiza -

ciones que tienen el mismo fin y esta es la condición necesaria de la unidad de acción de la coordinación, de la investigación de los esfuerzos.

" A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la undad de mando".

#### 5.- DELEGACION DE AUTORIDAD

El concepto de delegación de autoridad es estipulado como un proceso que permite la tranferencia de autoridad de superior a subordinado.

Delegar autoridad en otra persona es otorgar poder para que se actue en representación de quién la concede; quién posee autoridad por o a nombre de la persona que le delegó autoridad.

Quien delega sigue conservando siempre el control y la responsabilidad sobre la autoridad delegada y puede recuperarla cuando se considere conveniente. La delegación de autoridad sólo permite facultar a otros para realizar determinados actos, no implica desprenderse de la autoridad y menos aún de la responsabilidad, de ahí que se afirme que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

#### 6.- CENTRALIZACION

La administración centralizada delega poco y conserva -

en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones. Para un jefe será importante clasificar la trascendencia o importancia de las decisiones para establecer cuales se reservarán o concentrarán y cuales se delegarán. Mientras la autoridad no sea delegada estará centralizada; cuando existe un mínimo de delegación la toma de decisiones estará extremadamente centralizada.

#### 7.- JERARQUIA

Los niveles jerárquicos constituyen una escala de posiciones de mando dispuestas por orden de importancia, según sea el grado de autoridad, responsabilidad y/o facultades para tomar decisiones, que se establecen en un organismo social. Comprendiendo los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias.

#### 8.- ORDEN

Se establece como recomendación y dice: "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". El orden social sería: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

#### 9.- EQUIDAD

La aplicación de técnicas debe estar equilibrada a las leyes de la efectividad global de la estructura organizacional en cuanto al logro de los objetivos empresariales. En toda estructura existe necesidad de equilibrio. La ineficiencia de grandes áreas de mando deben equilibrarse frente a las inefi-



ciencias de prolongadas líneas de comunicación. Las pérdidas de la multiplicación de mando deben equilibrarse frente a las ganancias provenientes de los conocimientos especializados y la uniformidad que se obtiene al delegar autoridad.

### C) UNIDADES DE ORGANIZACION

Se forman agrupando funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

- a) El trabajo se debe hacer
- b) Las personas concretas de que se puede disponer
- c) Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar

Como ya lo indicamos, la división en el primer nivel suele ser siempre de naturaleza funcional; en los siguientes suelen hacerse de ordinario bajo otros criterios. Los más usuales son:

- a) Por conducto, vgr: dividir una fábrica en secciones de muebles de acero, refrigeradores, estufas, etc.
- b) Por territorio, como cuando se divide a los vendedores en zona norte, zona central, zona sur, etc.
- c) Por comprador, vgr. cuando en una tienda se ponen departamentos de artículos para señoras, caballeros, niños, etc.
- d) Por proceso, como la división de una planta en secciones de almacenes, troqueles, pintura, armado, empaque, etc.
- e) Por número, así vgr: en un salón de telares pueden colocarse, por ejemplo 20 tejedores bajo cada supervisor.

Es muy frecuente que se sigan criterios de división diversos en la misma línea, según los distintos niveles. Así - vgr: puede ocurrir que en un nivel se haga división por producto; en el siguiente por territorios; en el tercero por procesos, etc.

Con base en estos criterios de división de funciones y actividades, se forman como ya hemos dicho, las unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad.

Aún cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, quizá la más general es la que considera estos grupos del siguiente modo:

- 1.- División, en el primer nivel jerárquico.
- 2.- Departamento, en el segundo.
- 3.- Sección, en el tercero.
- 4.- Grupo y subgrupos, en el cuarto.
- 5.- Unidad y subunidad, en el quinto.

El orden y aún las denominaciones, cambian de empresa a empresa. La más usual es la denominación de departamentos, que se dividen en secciones.

#### D) SISTEMA DE ORGANIZACION.

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los Análisis de presu-

puestos.

a) ORGANIZACION LINEAL O MILITAR

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

VENTAJAS DE ESTE SISTEMA

Es muy sencillo y claro

No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

Se facilita la rapidez de acción.

Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.

Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

DESVENTAJAS

Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.

Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.

Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.

Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de propiedad de su puesto.

Los jefes están siempre recargados de detalles.

La Organización descansa en hombres, y al perderse uno de éstos, se producen ciertos trastornos.

#### b) ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR.

Fundador de la Administración Científica, observa que en la Organización Lineal no se da la especialización, hace notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

- 1.- Tomar tiempos y determinar costos.
- 2.- Hacer tarjetas de instrucción.
- 3.- Establecer itinerarios de trabajo.
- 4.- Vigilar la disciplina del taller.
- 5.- Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
- 6.- Dar adiestramiento.
- 7.- Llevar control de calidad y
- 8.- Cuidar del mantenimiento y de la reparación.

Taylor señalaba, un mayordomo con estas capacidades que consideraba esenciales al puesto, no sería mayordomo sino un jefe de rango superior.

La importancia de este ejemplo radica en lo que Taylor proponía, decía que el trabajo del mayordomo se dividiera en trece especialidades, uno por cada actividad de las que él señalaba, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

En la actualidad, esto más bien que en el nivel de los - mayordomos se realiza en los altos niveles de la administra-- ción. Por ejemplo: un departamento de fabricación y un departamento de personal, ambos con autoridad en sus respectivas - especialidades sobre todo el personal respectivo.

Ventajas del sistema:

Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y por lo mismo, mayor eficiencia.

Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difficil, en varios elementos más simples.

Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambio de procesos.

Desventajas:

Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a - varios.

Se da por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando.

Se reduce la iniciativa para acciones comunes.

Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina, y numerosos conflictos.

#### ORGANIZACION LINEAL Y STAFF

Este sistema se basa en las ventajas y desventajas de los dos sistemas anteriores:

- a) De la Organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un sólo jefe para cada función.
- b) Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

#### E) ORGANOGRAMAS

Conocidos también como cartas o gráficas de organización; - consisten en hojas de cartulina en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quién lo ocupa), representándose, - por la unión de los cuadros mediante líneas los canales de autoridad y responsabilidad.

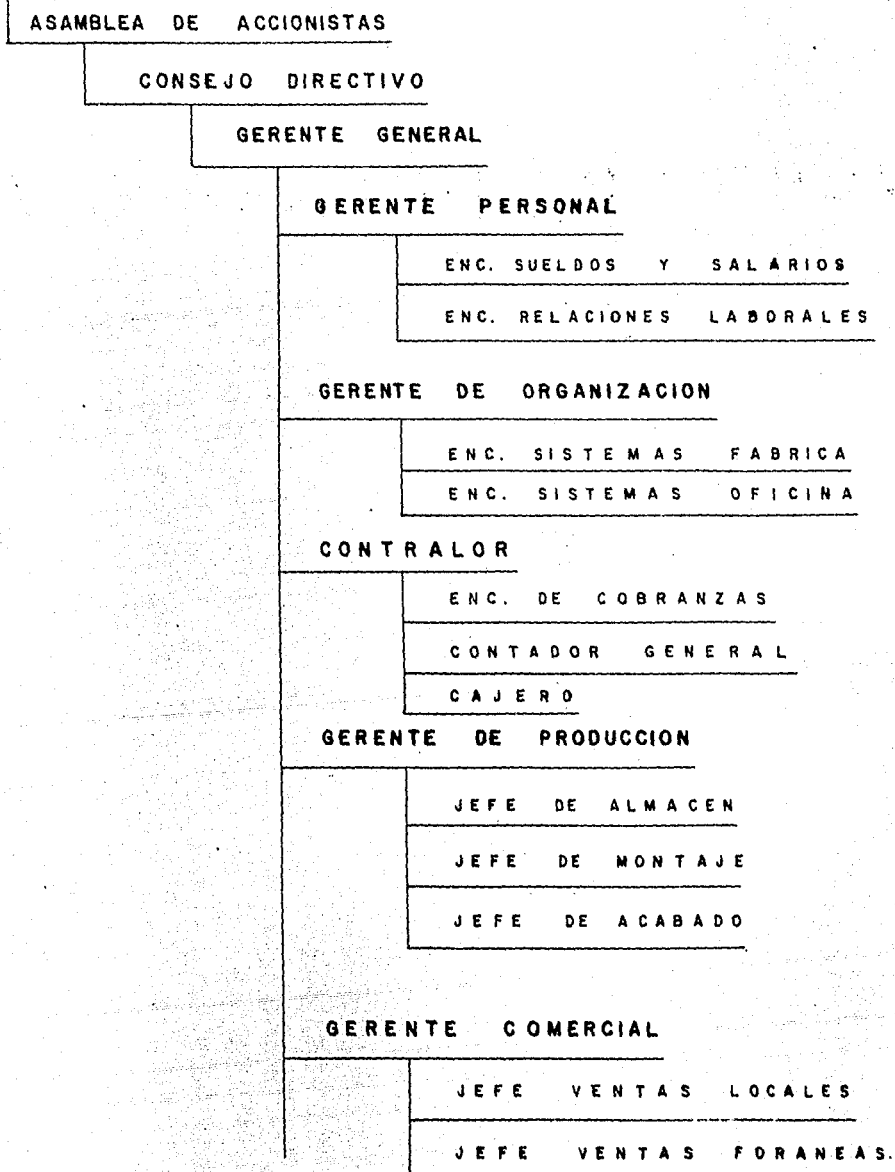
#### LOS ORGANORAMAS NOS REVELAN

- 1.- La división de funciones.
- 2.- Los niveles jerárquicos
- 3.- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- 4.- Los canales formales de la comunicación
- 5.- La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele - indicarse, sea por distintos colores, sea por distintos -- gruesos de la línea de comunicación, sea en forma más usual marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff -- con líneas punteada.
- 6.- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- 7.- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de - la empresa y en cada departamento o sección.

## REQUISITOS DE LA CARTA DE ORGANIZACION

- a) Los organogramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- b) Los organogramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o alguien ha dicho que los organogramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel sin embargo, en ocasiones se acostumbra a incluir en ellos asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.
- c) Los organogramas deben contener nombres de funciones y de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupa.
- d) Los organogramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo señalado arriba.

## CARTA ESCALAR DE ORGANIZACION





## CLASES DE ORGANOGRAMAS

Los organogramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

### ORGANOGRAMAS VERTICALES

En los organogramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representen la comunicación de responsabilidad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Las cartas de organización verticales tienen las ventajas:

- a) Ser las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- b) Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Como desventajas tienen:

Se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer cartas muy alargadas.

Esto suele solucionarse:

- a) Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel y staff de empresa, y posteriormente para cada división o sección, una carta suplementaria.

- b) Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numero sos, uno sobre otro ligado por la línea de autoridad y res ponsabilidad que corre a uno de los lados.

#### ORGANOGRAMAS HORIZONTALES

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente - hacia la derecha.

Tienen como ventajas:

- 1.- Que siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- 2.- Que disminuyen en forma muy considerables el efecto de -- triangulación.
- 3.- Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pa sa la autoridad formal.

#### ORGANOGRAMAS CIRCULARES

Estan formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se traza - un círculo se coloca a los jefes inmediatos, ya se les liga - con líneas que representan los canales de autoridad y respon sabilidad.

Como ventajas de estas cartas se consideran:

- 1.- Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.

- 2.- Eliminan o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- 3.- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

#### ORGANOGRAMA ESCALAR

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo de los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

## C A P I T U L O    I I I

## I M P L A N T A C I O N   D E   U N   S I S T E M A   P O R   A R E A S   D E   R E S P O N S A B I L I D A D

## A) QUIEN PUEDE IMPLANTAR LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Es al Contador Público, dependiente o independiente - - a quien toca la responsabilidad de implantar una Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

El contador dependiente como contador en Jefe puede desarrollar este sistema, y a dicho ejecutivo se le designa Contador de Areas de Responsabilidad, sin reparar en que él la haya puesto o no en ejecución.

El Contador independiente lo puede proponer algún despacho profesional, como un servicio de consultoría en administración de empresas. Cabe destacar que estos servicios de consultoría se dirigen a siete diferentes esferas de actividad:

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

La implantación de una Contabilidad por áreas de Responsabilidad, no implica ningún trámite fiscal.

**B) PASOS PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD -  
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

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

A continuación mencionamos cinco pasos generales para la implantación de un sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

**1.- Elaborar un Organograma por Areas de Responsabilidad.**

Se necesita elaborar una buena gráfica de organización, definir claramente las responsabilidades de cada área, asignar a cada área un número de identificación y una cabeza responsable; establecer cuatro niveles de autoridad y responsabilidad:

Primero: Gerencia General

Segundo: Gerencia clásica: Mercadotécnica, Producción -  
Finanzas y Relaciones Industriales.

Tercero: Departamentos varios.

Cuatro: Secciones, unidades u oficinas varias.

**2.- Construir una Pirámide Presupuestal: Formular presupuestos para cada área con intervención de los responsables respectivos y respecto de renglones de costos y gastos que los mismos puedan controlar: Presupuestos por Areas -**

de Responsabilidad, que constarán en formas especiales -  
creadas para su control.

3.- Establecer un Libro Tabular de Areas de Responsabilidad -  
auxiliar de control individual por parte simple, para el-  
registro diario de las erogaciones reales controlables.

4.- Diseñar los documentos informativos básicos:

a) Informes de Responsabilidad

Comparación entre los costos y los gastos reales y los  
gastos y costos presupuestados.

b) Organigrama por Cifras de Responsabilidad.

Vaciado de las cifras finales (desviaciones) de los -  
informes de Responsabilidad en las diversas casillas -  
(áreas) de la carta de organización. Conciliación en -  
tre los costos y los gastos de informe de Responsabili-  
dad del primer nivel y los del Estado de Resultados: -  
Armonización de la Contabilidad Tradicional con la Con-  
tabilidad por Areas de responsabilidad.

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

C) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTABILIDAD POR AREAS -  
DE RESPONSABILIDAD.

Es un elemento primordial en el cual 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 fecha de entrega de los informes.
- 3.- Explicaciones de las responsabilidades de cada área.
- 4.- Los nombres de los integrantes del comité.
- 5.- Dar a conocer los formatos para la elaboración de los presupuestos e informes, así como la forma de llenado de cada uno de ellos.
- 6.- Gráficas por áreas de responsabilidad.

#### D) CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

El C.P. Francisco Perea en su libro Contabilidad por Areas de Responsabilidad nos dice: "Es la simple lista de los números de codificación que se asignan a las áreas (secciones o unidades, departamentos y gerencias) señaladas en el Organograma, con la mención de los nombres de los responsables de las mismas y de los niveles de Autoridad a que pertenecen; de aquí se toman los encabezados de los Informes de Responsabilidad. No es más que el listado de los datos básicos del control de cada área.

El C.P. Eduardo Argyl A. lo define como:

"Es uno de los elementos de la Organización Contable por medio del cual se registran en los libros, los aumentos o las disminuciones, en el activo pasivo y Capital de la empresa".

El C.P. José Barra Priani también nos dice que:

"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".

En conclusión el objetivo de elaborar un catálogo de cuentas es conocer cuales son los gastos en que puede incurrir cada área en particular y por ende cuales son las claves que se pueden asignar a cada responsabilidad. De donde sigue la codificación que es el número de área, más número de subcuenta, más número de función, para erogaciones reales que es la misma que para erogaciones presupuestadas.

Ventajas que se obtienen al utilizar un catálogo de cuentas:

- a) Unificación de criterios de las personas que lo manejan.
- b) Se facilita el control de las operaciones identificando el costo y los gastos de los mismos.
- c) Ahorro en tiempo ya que sólo se anotan números de codificación y no todo el nombre completo de 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 conse-



cuencia del registro de todas las operaciones de la empresa.

Las cuentas están distribuidas 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 que 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.- Esta se clasifica también en el orden con que las cuentas se presentan en el estado de resultados, excepto que estarán sujetas a la clasificación que la empresa haga por Areas de Responsabilidad.

#### E) CATALOGO DE CODIFICACION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Es la distribución, a cada área, de los conceptos de costos que la misma puede controlar, o sea de aquellos en que incurre.

Es la fusión de dos catálogos: El de Areas de Responsabilidad y el de cuentas normal de la empresa. este último -- comienza cuando el proceso de fusión es uniformado en sus conceptos de gastos: esto es cuando se asigna en un mismo número a todas aquellas subcuentas que se expresan en un mismo - concepto.

La forma más práctica de elaborar este catálogo es distribuir en una hoja tabular las subcuentas, ya uniformadas, a - las áreas, estas como encabezados horizontales y aquellos como conceptos verticales, de esta forma se obtienen los gastos que corresponden a cada sección, departamento o gerencia.

La codificación consiste en asegurar una clave (dígitos) a las áreas señaladas en el Organigrama, con la medición de - los nombres de los responsables.

Esta codificación es de gran importancia, ya que se 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 em- presa.

Una de las formas como se puede codificar es como sigue:

Cuenta de Mayor	Subcuenta	Sub-subcuenta	Area de Responsa bilidad.
00	00	00	00 000

El Contador de Areas por Responsabilidad es el encargado-

de vigilar la correcta aplicación contable de los documentos-comprobatorios fuente. Esta aplicación contable es característica y sencilla y es como sigue:

- 1) Anotar en el comprobante los números de cuenta, subcuenta y centros de costos, recurriendo al catálogo de cuentas:- Codificación Normal, Tradicional.
- 2) Anotar en el comprobante, adicionalmente el número del área en que se incurrió el costo o el gasto, consultando para el efecto el Catálogo de Áreas de Responsabilidad. La codificación de esta manera deberá ser prevista en el catálogo de Codificación de Areas de Responsabilidad. Es importante que una organización habida en el cuarto nivel, es necesario hacer mención también del número de función, acudiendo a la cédula anexa al catálogo citado en el último término: Codificación para la Contabilidad por áreas de Responsabilidad.

Con esas claves es posible proceder al registro en Contabilidad General de Costos y por Areas de Responsabilidad, -- siendo lo más recomendable contar con un sello de codificación como el siguiente:

#### CLAVES DE CONTABILIZACION

CUENTA		SUBCUENTA		CENTRO DE COSTOS		AREA	FUNCION (4° Nivel)
(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(2)	

- (1) Para registro en Contabilidad General y de Costos.
- (2) Para registro en Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
- (1) Para registro por partida doble en los libros principales y auxiliares tradicionales.
- (2) Para registro por partida simple en el libro tabular de Areas de Responsabilidad.

#### F) ORGANOGRAMA POR CIFRAS DE RESPONSABILIDAD.

Es la representación gráfica de los informes de Responsabilidad. También se puede decir que es la gráfica principal con cifras de actuación para cada responsable, o que es la fusión de dos elementos: Organograma por Areas de Responsabilidad e Informes de Responsabilidad.

Su objetivo es proporcionar información periódica, por lo cual su información debe ser mensual. Es importante tenerlo -- como medida de motivación y durante todo el mes posterior que abarca, a la vista de empleados y obreros, en vitrinas estratégicamente colocadas.

Se fundamenta en la siguiente teoría:

"En los reportes de actuación se hacen constar las desviaciones presupuestarias para las áreas diversas, esto es las desviaciones finales por eficiencia e ineficiencia; esto se cuenta con las cifras del movimiento global habido en el período".

Por lo que se puede concluir que tales reportes se aprove

chan cumplidamente en este documento de resumen gráfico que es valioso para la dirección por su gran importancia.

Su elaboración es simple: "Se lleva a cabo con el simple vaciado de las cifras de cada informe en una copia del cuadro horizontal típico de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Su característica es la mención esquemática y en dinero de las desviaciones en cada área de responsabilidad; misma que para sus efectos designa: Desviaciones Presupuestarias Favorables o Desviaciones Presupuestarias Desfavorables.

Por todo lo anterior podemos decir que el Organograma por áreas de Responsabilidad, es un organograma de rápida elaboración, fácilmente comprensible y de gran utilidad en la toma de decisiones, es, en suma, el complemento gráfico ideal de la información de alta gerencia.

#### G) ARCHIVO PERMANENTE DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Se puede decir que es la conjunción de toda la correspondencia, estudios, antecedentes, cuadros, instructivos, etcétera, que son estrictamente necesarios para iniciar la Contabilidad por Areas de Responsabilidad con los cuales se va a formar un legajo para formar el Archivo Permanente.

Este archivo siempre deberá contar con los siguientes documentos básicos:

a) Manual de procedimientos: Teoría general de la Contabili-

- dad por Areas de Responsabilidad.
- b) Organograma por Areas de Responsabilidad.
  - c) Flujo de información en las Contabilidades General y de - Costos y por Areas de Responsabilidad.
  - d) Comparación entre los resultados que arroja una Contabilidad por Areas de Responsabilidad con y sin Motivación Humana.

## C A P I T U L O   I V

## PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

## 1) GENERALIDADES SOBRE LOS PRESUPUESTOS

Antes de definir lo que es el presupuesto es conveniente hablar sobre su origen, los presupuestos datan de épocas inmemorables, pues el hombre siempre ha buscado anticiparse al futuro, previniendo lo que puede ocurrir. Así, por ejemplo. Los egipcios efectuaban estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo con el objeto de prevenir los períodos de escasez. Los romanos por su parte, estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistadores, con el fin de exigirles el tributo correspondiente.

Sin embargo, no es sino hasta el siglo XVIII en donde aparecen en Inglaterra y Francia lo que podría considerarse como "presupuestos" como una herramienta de la administración. Ya que el Ministro de Finanzas, debía someter al parlamento sus planes sobre los gastos para el ejercicio fiscal inmediato siguiente, debiendo incluir un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación. Posteriormente el presupuesto es adoptado por otros países como Alemania, Francia y los Estados Unidos, sin embargo los presupuestos en México no son usados sino a finales del siglo XIX, donde el Ministerio de Hacienda lo emplea para la predeterminación de los ingresos y egresos del Gobierno Federal, y es adoptado por las empresas privadas mexicanas este control presupuesta-

rio después de la Segunda Guerra Mundial.

Hoy en día no basta a las entidades bien administradas - contar con un adecuado sistema de contabilidad histórica, es\_ decir, con un conjunto de procedimientos y métodos que pro-- duzcan información financiera veraz y oportunamente acerca de las transacciones realizadas por ellas.

A esta contabilidad debe sumarse los presupuestos, los - cuales persiguen efectuar estimaciones o pronosticos acerca - de las operaciones que proyectan realizar, de acuerdo con sus planes y expectativas, que a su vez permiten poder efectuar - una comparación entre las transacciones proyectadas y las ope\_ raciones realmente realizadas con el objeto de determinar las variaciones o desviaciones que permiten a la administración - de la empresa conocer sus aciertos e ineficiencias.

## 2) CONCEPTO DE PRESUPUESTO

El concepto "presupuesto" proviene de las voces latinas - "pre" que significa: antes y "fictus": hecho. En consecuencia\_ presupuesto significa "ANTES DE LOS HECHOS"

Entre otras definiciones:

Presupuesto: Es un estado que se expresa en - términos mo\_ netarios - las operaciones que una entidad - económica espera realizar durante un período de tiempo de conformidad con sus experien--- cias y expectativas.



**PRESUPUESTO:** Es el computo anticipado o plan numérico de entradas, salidas, gastos, costos, ventas o cualquier otro evento a ocurrir en un período o proyecto determinado.

**PRESUPUESTO:** Es un instrumento que permite proyectar hacia el futuro las diferentes operaciones de una organización.

De lo anterior podemos resumir que presupuesto es un conjunto de procedimientos y métodos de los que se vale una entidad para proyectar a futuro los objetivos que esta persigue con el fin de ejercer un control más adecuado de las operaciones reales de una entidad mediante la revisión de las variaciones o desviaciones que surjan en la comparación de lo real contra lo presupuestado teniendo como objetivo el poder prevenir o corregir a tiempo las ineficiencias o errores para alcanzar el objetivo propuesto.

### 3) CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos pueden clasificarse en función a su duración, contenido, medición, manejo, límite de cifras y naturaleza de la organización.

A) Los presupuestos en función a su duración: Pueden ser a corto plazo si se formulan por períodos de un año o menos; a mediano plazo, si se cubren períodos entre dos y cinco años, y a largo plazo, si son de seis años o más.

- B) Los presupuestos en función a su contenido: son analíticos si se refieren a un departamento u operación en particular y sumarios, en el caso de que sinteticen un conjunto de -- presupuestos analíticos.
- C) Los presupuestos en función a su medición: pueden ser monetarios, si se expresan en unidades de moneda; no monetarios, si se presentan en cualquier otra clase de unidad.
- D) Los presupuestos en función a su manejo: son flexibles, si se basan en estimaciones sujetas a ajustes: fijos, si se constituyen en estándares no sujetos a cambios.
- E) Los presupuestos en función a límites de cifras: pueden ser máximos, si expresan cifras tope que deben alcanzarse; mínimos si se refieren a cantidades mínimas que deban cubrirse y mixtos, si conjuntan valores máximos y mínimos.
- F) Los presupuestos en función a la naturaleza de las organizaciones son públicos, si son elaborados por entidades Gubernamentales y privados cuando se refieren a entidades -- con fines de lucro.

#### 4) PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

El presupuesto por niveles y áreas de responsabilidad es una técnica básicamente de planeación, dirección y control. Sin faltar la previsión, coordinación y organización de prede terminación de cifras financieras, de condiciones de opera--- ción y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabi lidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divi

una entidad.

Es una medida de eficiencia de autocontrol, una guía de acción para quien asume la responsabilidad de una función, evidencia de los costos pronosticados de las funciones, como son: incremento de los ingresos, reducción de los costos y gastos y aumento de la eficiencia para alcanzar y lograr los objetivos institucionales y departamentales.

Es una herramienta de motivación, al hacer participes a los responsables de la fijación de sus objetivos y de la elaboración del presupuesto.

Es una herramienta de la administración y la contabilidad financiera para la toma de decisiones y el control.

Los presupuestos por Areas de Responsabilidad es una de las clasificaciones de la gran gama presupuestal aunque por las finalidades que pretende, es una nueva aportación, ya que es promotor de eficiencia y rendimiento, sin descuidar las demás ventajas del presupuesto tradicional.

Tomando como fundamento lo anterior podemos decir que el presupuesto por Areas de Responsabilidad es un enfoque al futuro siendo el principal objetivo reducir y controlar costos y gastos y presentar informes de responsabilidad individual de la eficiencia operacional en las áreas de la entidad, por lo cual se puede considerar un estandard de comparación cuantitativa, entre las operaciones realizadas y las planeadas con ayuda del responsable.

5) IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS CON LA CONTABILIDAD POR -  
AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La importancia de los presupuestos podríamos enumerarla de la siguiente manera:

- a).- Motivar pues permite que los empleados participen en la fijación de los objetivos del presupuesto y por lo tanto de su área, haciendolos reducir los costos, incrementar la productividad e ingresos y subsanar anomalías funcionales y organizacionales, así como alcanzar los objetivos del presupuesto, que están basados en las finalidades de la entidad.
- b).- Ejercer control positivo así como comunicación con y entre los empleados.
- c).- Identificar los ingresos y las erogaciones con las personas que las realizan, dando lugar al reconocimiento personal, evitando responsabilidad ocultas.
- d).- Elaborar los presupuestos con ayuda de quienes lo ejecutan.
- e).- Hacer jueces de sus propias decisiones a quienes las toman, además de encausarlos en este sentido.
- f).- Retroalimenta e informa acerca de la actuación de los encargados del área.
- g).- Evita que los objetivos funcionales sean manipulados por los encargados.

- h).- Consolida la estructura organizacional, delimitados por los encargados.
- i).- Anticipa información de actuación, periódica y oportuna.
- j).- Mide y controla:
  - 1. La efectividad de las utilidades
  - 2. La eficiencia de ventas
  - 3. La productividad
  - 4. La eficiencia de cada departamento y su personal
  - 5. El tiempo perdido y los descuidos
  - 6. El material o productos desperdiciados
  - 7. La rotación y el ausentismo de personal
  - 8. El número de accidentes
  - 9. El nivel de cooperación interdepartamental
  - 10. Los gastos innecesarios
  - 11. Promueve la eficiencia
  - 12. Obtiene variaciones o desviaciones oportunamente
  - 13. En fin ayuda a la administración en la toma de decisiones, a actuar por excepciones.

**REQUISITOS PARA LA ELABORACION DE UN CONTROL DE PRESUPUESTOS -  
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

- 1.- Que la dirección de la empresa este plenamente convencida de la necesidad del mismo.
- 2.- Que se tenga un conocimiento de la empresa.
- 3.- Que se de a conocer el plan presupuestal.
- 4.- Que se coordine la ejecución del mismo.
- 5.- Que se vigile y dirija constantemente su desarrollo.

- 6.- Que se cuenta con apoyo directivo.
  - 7.- Que se cuente con un manual e instructivo del control presupuestal que presente las políticas, operaciones, responsabilidades y autoridad personal, e identifique las formas y procedimientos estandarizados para elaborar presupuestos.
  - 8.- Que se tenga una metodología de información, para realizar estadísticas.
  - 9.- Que se cuente con la experiencia del presupuesto tradicional.
  - 10.- Que se elaboren los presupuestos parciales por tantas áreas y niveles de responsabilidad que existan.
  - 11.- Que los informes sean los necesarios, con datos indispensables, que se realicen con periodicidad oportuna.
  - 12.- Que haya flexibilidad en la formulación y ejecución de los presupuestos por Areas y Niveles de Responsabilidad.
  - 13.- Que cada área y nivel de responsabilidad se le haya asignado una cuenta de control que se mostrará en la mecánica de elaboración.
- 6) ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad lleva la misma secuencia que la del presupuesto tradicional y se diferencia principalmente de este, por el fin que pretende su información y en la manera de realizarla, ya que por ejemplo en el presupuesto tradicional los ingresos y los-

costos, están identificados en general con el producto y en este, primero se suscriben el área de responsabilidad, y por ende el funcionario encargado para medir su eficiencia, sus méritos y después con el producto.

Para su elaboración, se requiere de los siguientes pasos:

- 1) Se hace un organograma donde se codifiquen las áreas y niveles de responsabilidad que han de presupuestarse, para guiar la formulación de los informes-responsabilidad que se requieran, esta codificación puede hacerse por niveles o por áreas.
- 2) Se diseñarán los siguientes documentos:
  - a) Un catálogo de subcuentas por áreas y niveles de responsabilidad.
  - b) Formatos de Informes-Responsabilidad que se van a presupuestar, ya sea de ingreso o de costo.
  - c) Formatos por Areas y Niveles de Responsabilidad, para conciliarlos con los tradicionales.
  - d) Una guía o manual de elaboración de los presupuestos por Areas y Niveles de Responsabilidad.

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

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

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

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

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

#### 7.- COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.

Los Costos Controlables son los que el encargado puede regular, pero hay otros inherentes a su área, que no dependen de su actuación, éstos últimos pueden ser:

- Amortizaciones
- Depreciaciones
- Rentas, y
- Los que les carguen otros departamentos por servicios que presten.

Los Costos no Controlables son los que aparentemente el encargado no ejerce control directo, pero su actuación en diferentes renglones puede indirectamente influir y controlar los, como:



- Gastos Generales
- Gratificaciones
- Impuestos Diversos
- Luz y Fuerza
- Pérdida por mermas en el almacén
- Presvisión Social
- Vacaciones

Puesto que las gratificaciones, la previsión social, y las vacaciones, dependen del monto de sueldos, el encargado no ejercerá control directo, ya que son un producto, pero sí se pueden controlar directamente el número de gentes por las que se pagan sueldos y salarios.

La luz se puede prorratear en base al número de lámparas de cada área (siempre que todas tengan un mismo voltaje) pero si no trabaja una al mismo ritmo que otra, con igual número de lámparas, se puede medir la diferencia y controlar la situación con un medidor independiente por área o nivel.

En la determinación de responsabilidades deben fijarse las obligaciones para evitar conflictos, y para el mejor desempeño; por ello se distingue:

#### Responsabilidad por Niveles Estructurales.

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

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

En el Tercer Nivel. Los Jefes de departamento se encargan de cumplir con los objetivos departamentales y de su actividad coordinadora.

En el Cuarto Nivel. Los Supervisores se responsabilizan de que cada actividad específica, sea desarrollada con la mayor eficiencia posible.

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

Para que se acepten las responsabilidades del presupuesto, los funcionarios deben estar conscientes de que su superior no podría elaborarlos y por ello se le encargan, no por librarse de esa responsabilidad; que sólo ellos pueden hacerlos; que ayudan a hacer el presupuesto general; y que pueden ejercer la autoridad suficiente para llevar todo a feliz término.

#### Obligaciones de los responsables:

- Elaborar un presupuesto.
- Registrar lo presupuestado y lo realizado para obtener des-



## CAPITULO V

## INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

## a) INFORME.

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

Se dice que el informe es el producto terminado que resulta, del registro de operaciones de una empresa a través de la Contabilidad por Area de Responsabilidad; con la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades de organización o área establecidas; quedando así cada responsable periódicamente informado de los efectos específicos de su actuación.

## b ) CARACTERISTICAS DE LOS INFORMES.

Los informes ayudan a que la información fluya de abajo hacia arriba, de la jerarquía inferior a la superior, así como el conocer las aptitudes y actividades de cada una de ellas, con lo anterior, se sabe en que grado de comunicación descendente ha sido comprendida y aceptada, así como también estimulada a una mayor participación individual en las operaciones de la empresa, en virtud de que una área esta siempre

en contacto con las otras, ayuda a resolver los problemas de índole diversa, antes de que repercutan en niveles más altos, esto es, sin llegar a punto crítico; motiva a los empleados hacia la eficiencia y espontaneidad de trabajo.

Las características más peculiares de los informes de responsabilidad son los siguientes:

- 1.- Dinámicos.- Abarcan un lapso determinado.
- 2.- Presupuestales.- Necesitan de presupuesto ya que esta es la medida de eficiencia.
- 3.- Internos.- Constituye una herramienta administrativa de control.
- 4.- Organizacionales.- Están integrados en la estructura organizacional de la empresa. Por tanto habrá un informe por cada área de responsabilidad.
- 5.- Motivacionales.- Analizan la eficiencia, representando el vehículo para la superación personal.

#### C) LOS OBJETIVOS DE INFORME DE RESPONSABILIDADES.

Los objetivos de informe de responsabilidad son los siguientes:

- 1.- Informar a los administradores, a los gerentes, jefes de departamento, supervisores de sección, etc. del grado de efectividad con que han obtenido la reducción de los costos y gastos con base en el reporte de las desviaciones ocurridas.

- 2.- Reportar dichas desviaciones en función del área de origen y de la responsabilidad individual.
- 3.- Notificar explicativamente al primer nivel la desviación-sumaria respecto a los planes trazados.
- 4.- Mencionar la exactitud de los presupuestos y propiciar la determinación por si éstos requieren ajustes.
- 5.- Observar el comportamiento del control presupuestario.
- 6.- Facilitar la preparación de los presupuestos correspondientes a períodos siguientes.
- 7.- Ejercer presión sobre los renglones de costos y gastos antes descuidados.
- 8.- Fomentar una mayor inquietud en la administración, asignándole responsabilidades específicas.
- 9.- Motivar al personal de la empresa para que mediante el conocimiento de sus fallas o aciertos, trate de erradicar las primeras y de continuar con las segundas en su propio beneficio y en el de la empresa en general.

#### D) INFORME ESCRITO.

El medio más adecuado para un informe de Contabilidad por Areas de Responsabilidad es el 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 ?

Se debe tener 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 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 refleja 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, viendose la efectividad de éstas.

Es recomendable para las empresas que tengan implantado el Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, que la información sea escrita, ya que es el más adecuado, basándose en los siguientes elementos para la información más eficaz:

a) OPORTUNIDAD.- La presentación de los informes es uno de los aspectos en el que se debe tener más cuidado, por lo que -

es importante incluir en el manual de operaciones en la empresa, un capítulo en el cual indique todos los informes que se puedan preparar con sus correspondientes modelos y las fechas en que deben ser elaborados, por lo que consideramos que una información fuera de tiempo trae como consecuencia que no se puedan tomar decisiones a su debido tiempo, quedando estos datos únicamente para fines estadísticos.

b) CLARIDAD.- Un sistema de información expresado con terminología técnica, en ocasiones no puede resultar de interés para aquellas personas a quienes va dirigido, en virtud de resultar complicado entenderlo, por lo que deberá ser claro el lenguaje para que el sistema obtenga su objeto principal.

c) SENCILLEZ.- Los informes deberán proporcionar los datos substanciales sin omitir detalles, la presentación de los mismos, debe ser objetiva.

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



E) ANALISIS DE LAS VARIACIONES.- Este indica realmente los logros o deficiencias en las operaciones que lleva a cabo la empresa.

En la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, los informes deben ser estructurados por niveles y Areas de Responsabilidad incluyendo en cada uno el presupuesto y el concepto real que se le identifique, así como la variación que resulte, con el objeto de que dicha información revele la actuación -- de cada uno de las diferentes áreas de responsabilidad, pudiendo llevar a cabo la administración por excepción.

El Contador Público deberá considerar los informes que presente de acuerdo al nivel administrativo tanto en su presentación como en su contenido.

F) TIPO DE INFORME.

Existen diferentes tipos de informe y de acuerdo a sus características son los siguientes:

- FORMAL
- FINAL
- ESCRITO
- GENERAL
- FINANCIERO
- DE RESULTADOS DE PROGRAMAS
- CONFIDENCIALES
- INFORMAL

- DE AVANCE
- ORAL
- DE DEFICIENCIAS
- OPERACIONAL
- DE LEGALIDAD

f) ORGANIZACION DE MATERIAL.

1.- TITULO Y PARRAFO INTRODUCTORIO.

Debemos empezar por asegurarnos de la importancia de lo que queremos decir y transmitirlo 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.

## g) PREPARACION DE BORRADORES.

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

## h) PLANEACION Y ESTRUCTURA DEL INFORME.

Preparación del índice preliminar que contenga por lo me--

nos:

- I. RESUMEN
- II. INTRODUCCION
- III. OBJETIVOS
- IV. ALCANCE Y LIMITACIONES
- V. OPINION 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 DE EXAMEN O PERIODO
- TIPO DE TRABAJO
- REFERENCIA CON TRABAJOS PREVIOS
- IDEA GENERAL SOBRE LA IMPORTANCIA DEL ASPECTO REVI--  
ZADO EN DINERO O EN VOLUMEN.

#### OBJETIVOS.

- 1.- Cumplimiento de las polfticas establecidas.
- 2.- Adecuación de los procedimientos de control establecidos.
- 3.- Documentación comprobatoria de operaciones correspondien-  
tes a la empresa.

#### ALCANCE Y LIMITACIONES.

- PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS
- EXTENSION DE LAS PRUEBAS
- AREA U OPERACIONES NO CUBIERTAS
- MOTIVO PARA NO HACERLO
- CRITERIOS PARA NO HACERLO
- CRITERIOS POR PRIORIDADES ESTABLECIDAS
- PARTICIPACION DE PERSONAL AJENO
- AMPLIACIONES A LA REVISION.

#### OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

- 1.- Resultados favorables  
Comentario claro y corto
- 2.- Resultados desfavorables  
Resumen

Parámetros

Hechos

Efectos

Causa

Recomendaciones

#### I) CONCLUSION DEL INFORME

El informe de Auditoría a la Dirección, tienen por objeto contribuir a mejorar las operaciones a efecto de lograr las metas de la compañía, aumentar las ganancias y eficientar los servicios, etc.

La mejora significa cambio y el método que debe seguir el auditor para inducir a éste, es el de convencer.

El lenguaje bien entendido, es quizá el método o herramienta más rico y versátil para proponer alternativas constructivas.

CAPITULO VI

CASO PRACTICO

**CASO PRACTICO**

La Compañía "El Exito del momento S.A. de C.V.", está dedicada a la compra-venta de discos y cassetes al mayoreo. Obteniendo un margen de utilidad promedio sobre los precios de venta, debido a los volúmenes que maneja con sus proveedores y complementando su actividad, sus ventas al menudeo tienen un 33% de utilidad sobre sus precios de venta, por lo que es de vital importancia, el que se cuiden los descuentos a los clientes y las devoluciones, ya que esto disminuye considerablemente dichos márgenes de utilidad.

El Consejo de Administración según acuerdo decidió considerar las ventajas de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, con la finalidad de poder evitar los despilfarros, que aquejan a la empresa; así como poder observar, si la poca productividad de algunas de sus sucursales son derivadas de una deficiente administración por parte de quien está al frente de cada uno.

El C.P. Lino Garduño es quien sugirió al Consejo de Administración, el empleo de esta técnica contable, habiéndolo sido coordinador responsable de su implantación y vigilancia.

La Compañía ya contaba con un plan completo de presupuestos de manera que el Contador Garduño pudo utilizarlos como un valioso auxiliar, en control de Presupuestos por Áreas de Responsabilidad.

Los cuadros que a continuación presentamos son cifras hipotéticas. Presentamos los Costos y Gastos clasificados en Controlables y No Controlables, ya que es necesario por así constituirse la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

Los cuadros 10,14,16,18,20 y 22 nos muestran conciliaciones de carácter comprobatorio y consideramos que es un complemento de los cuadros 1 y 2 , a los que se les puede considerar con el nombre de Conciliación de los Costos de las Sucursales con los Estados de Resultados y representar la armonización de las Contabilidades General y de Costos con la Contabilidad de Areas de Responsabilidad.

El cuadro N°8 nos muestra el comportamiento y la productividad ó im productividad de cada una de las áreas involucradas pudiéndose detectar en los cuadros numeros 24, 25, 26, 27, y 28, cómo se componen.

El cuadro N°29 nos muestra uno de los puntos más importantes ya que en el se identifican las áreas problemas por un inde ido otorgamiento de descuentos y devoluciones que merman los márgenes de utilidad de las Sucursales identificandose en los cuadros 30, 31, 32, 33 y 34 el origen, - ya sea derivado de las devoluciones o descuentos o de ambos.

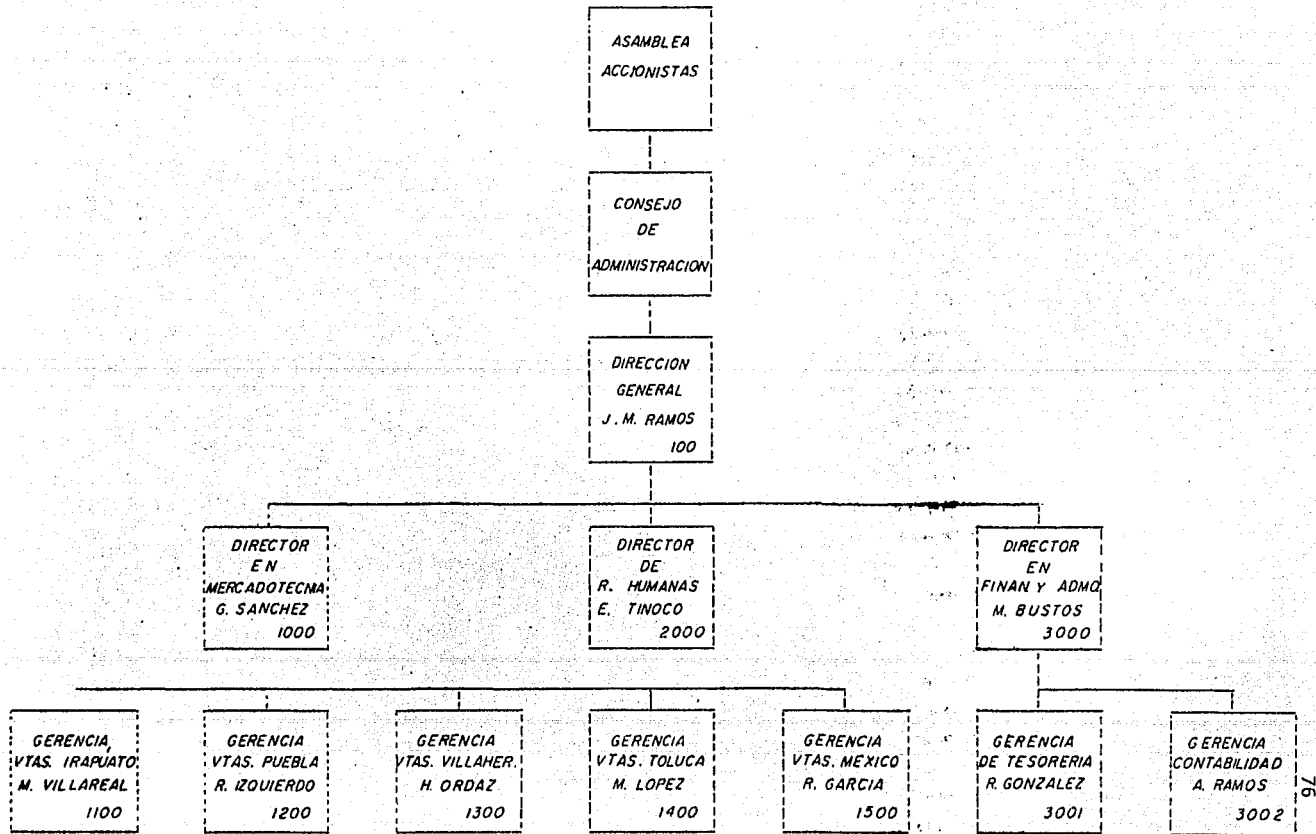
Los cuadros 35 y 36 nos muestran la rentabilidad de las Sucursales- así como la buena o mala administración de las áreas de donde se puede - observar que la área No. 1400, 1300 y 1200 fueron mal administradas deri vadas principalmente por un otorgamiento exesivo de devoluciones así como un exeso en sus gastos y una baja productividad en función de sus ven tas, reflejandose principalmente en el área 1300.

Para concluir podemos decir que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad nos permitió identificar la mala administración de algunas á-- reas y a su vez tomar la decisión de sustituir a los responsables de dichas áreas para intentar hacerlas más productivas y rentables - en lo futuro tomando más control así de los orígenes reales y de la Responsabilidad del personal que la Administraba.



**EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.**

**ORGANIGRAMA**



EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987  
(MILES DE PESOS)

						VARIACION	
	CONTROLABLES	NO CONTROLABLES	REAL	CONTROLABLES	NO CONTROLABLES	PRESUPUESTO	FAV. O (DESFAV.)
VENTAS TOTALES			4,938,912			5,673,752	(734,840)
VENTAS NACIONALES			4,798,600			5,673,752	(875,152)
VENTAS EXPORTACION			140,312			0	140,312
DEV. Y DESC. S/VENTAS			526,428			615,606	(89,178)
DEV. S/VENTAS			365,313			388,656	(23,343)
DESC. S/VENTAS			161,115			226,950	(65,835)
VENTAS NETAS			4,412,484			5,058,146	(645,662)
COSTO DE VENTAS			3,433,202			4,347,533	914,331
UTILIDAD BRUTA			979,282			710,613	268,669
GASTOS DE OPERACION	421,319	192,297	613,616	432,298	179,696	581,994	(31,622)
GASTOS DE VENTA	223,047	95,591	318,638	202,770	99,872	302,642	(15,996)
GASTOS DE ADMON.	194,987	83,566	278,553	193,578	64,526	258,104	(20,449)
GASTOS FINANCIEROS	3,285	13,140	16,425	5,949	15,299	21,248	4,823
UTILIDAD DE OPERACION			365,666			128,619	237,047
OTROS INGRESOS			93,753			96,232	(2,479)
UTILIDAD ANTES DE IMP.TOS.			459,419			224,851	234,568
PROVISION I.S.R.			150,956			94,436	(56,520)
PROVISION P.T.U.			35,942			22,485	(13,457)
UTILIDAD NETA			272,521			107,930	164,591

CUADRO 1

EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

CUADRO 2

	REAL					PRESUPUESTADO						
	TOTAL	MEXICO	TRAPILATO	PUEBLA	V.HERMOSA TOLUCA	TOTAL	MEXICO	TRAPILATO	PUEBLA	V.HERMOSA TOLUCA		
INGRESOS	4,702,832	3,457,238	587,731	375,607	204,965	57,291	5,455,313	4,170,208	576,723	382,978	255,319	69,085
RENTAS	236,180	0	103,717	48,875	41,981	41,487	218,439	102,128	42,553	28,369	45,390	
	4,938,912	3,457,238	691,448	444,502	246,946	98,778	5,673,752	4,170,208	680,650	428,531	283,639	113,475
DESGASTOS	363,313	255,719	51,144	32,878	18,266	7,306	388,456	350,103	17,342	11,489	7,660	2,043
DESGASTOS	161,115	136,142	6,445	9,647	3,222	5,639	226,950	162,675	29,836	19,149	12,768	3,404
	526,428	391,861	57,589	42,545	21,488	12,945	615,406	512,759	46,299	30,638	20,428	5,447
VENTAS NETAS	4,412,484	3,065,377	633,859	401,657	228,458	85,833	5,056,146	3,657,410	634,582	394,893	263,212	126,028
COSTO VENTAS	3,287,946	2,384,121	418,812	285,980	143,112	35,920	4,201,179	3,255,341	425,940	281,872	187,915	50,111
	165,256		72,602	34,227	29,387	29,041	148,354	68,428	28,511	19,007	30,411	
	3,433,202	2,384,121	491,414	320,207	172,499	64,961	4,347,533	3,255,341	494,365	310,383	208,922	80,522
UTILIDAD BRUTA	979,282	681,256	142,445	81,750	52,959	20,872	710,613	402,069	140,187	84,511	56,340	27,506
GASTOS DE OPERACION	505,475	356,676	48,729	46,179	34,006	19,865	478,078	345,993	54,395	36,574	20,558	20,558
GASTOS DE VENTA	318,638	206,615	38,062	35,574	25,527	12,861	302,642	207,638	40,528	24,211	15,132	15,132
GASTOS DE ACOMOD.	180,528	144,742	10,290	10,359	8,277	6,861	167,275	133,295	12,234	11,707	5,018	5,018
GASTOS FINANCIEROS	8,309	3,340	378	246	202	143	8,161	5,060	1,632	653	408	408
UTILIDAD DE OPERACION	473,807	324,559	93,716	35,571	18,954	1,007	232,535	56,074	85,792	47,937	35,782	6,948
DIFER INGRESOS	93,753	93,753	0	0	0	0	96,232	96,232	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	567,560	418,312	93,716	35,571	18,954	1,007	328,767	152,306	85,792	47,937	35,782	6,948
FRACCIÓN I.S.R.	238,375	175,691	39,361	14,940	7,960	423	128,682	63,969	36,033	20,134	15,028	2,918
FRACCIÓN P.T.U.	56,756	41,831	9,372	3,537	1,875	101	32,877	15,231	8,679	4,794	3,578	695
UTILIDAD NETA	272,429	200,790	44,983	17,074	9,099	483	157,808	73,106	41,180	23,010	17,175	3,335

EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987  
SUCURSAL TRAFUATO

	CONTROLABLES		NO CONTROLABLES		REAL	CONTROLABLES		NO CONTROLABLES		PRESUPUESTADO	VARIACION FAV. (DESFAV)
MAYOREO MENUJEC					587,731					578,723	9,008
VENTAS TOTALES					103,717					102,128	
DEVOLUCIONES DESCUENTOS					691,448					680,851	10,597
TOTAL DEV. Y DESC.					51,144					17,362	(33,782)
VENTAS NETAS					6,445					28,636	22,491
					57,589					46,298	(11,291)
COSTO VENTAS MAYOREO					633,859					634,553	(694)
COSTO VENTAS MENUJEC					418,812					425,940	7,128
COSTO VENTAS TOTAL					72,602					68,425	(4,177)
					491,414					494,365	2,951
UTILIDAD BRUTA					142,445					140,168	2,257
GASTOS DE OPERACION	34,224		14,506		48,730	36,788		17,606		54,394	5,664
GASTOS DE VENTA	26,643		11,419		38,062	27,155		13,373		40,528	2,466
GASTOS DE ADMON	7,203		3,087		10,290	9,176		3,058		12,234	1,944
GASTOS FINANCIEROS	378		0		378	457		1,175		1,632	1,254
UTILIDAD DE OPERACION					93,715					65,794	7,921
OTROS INGRESOS					0					0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS					93,715					65,794	7,921
PROVISION I.S.R.					39,360					36,033	(3,327)
PROVISION P.T.U.					9,372					8,579	(792)
UTILIDAD NETA					44,983					41,181	3,802

CUADRO 3

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ELABORO: A.M.F.A. , ROSY Y LILI

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987  
SUCURSAL FUEELA

	CONTROLABLES		NO CONTROLABLES		FEAL	CONTROLABLES		NO CONTROLABLES		PRESUPUESTADO	VARIACION FAV. (DESFAV)
MAYOREO					395,607					382,978	12,629
MENUDEO					48,895					42,553	
VENTAS TOTALES					444,502					425,531	18,971
DEVOLUCIONES					32,878					11,489	(21,389)
DESCUENTOS					9,667					19,149	9,482
TOTAL DEV. Y DESC.					42,545					30,638	(11,907)
VENTAS NETAS					401,957					394,893	7,064
COSTO VENTAS MAYOREO					285,980					281,872	(4,108)
COSTO VENTAS MENUDEO					34,227					28,511	(5,716)
COSTO VENTAS TOTAL					320,207					310,383	(9,824)
UTILIDAD BRUTA					81,750					84,510	(2,760)
GASTOS DE OPERACION	32,400	13,779	46,179	25,912	10,661	36,573					(9,606)
GASTOS DE VENTA	24,902	10,672	35,574	16,947	7,264	24,211					(11,363)
GASTOS DE ALMON	7,252	3,107	10,359	8,782	2,927	11,709					1,350
GASTOS FINANCIEROS	246	0	246	183	470	653					407
UTILIDAD DE OPERACION			35,571			47,937					(12,366)
OTROS INGRESOS			0			0					0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			35,571			47,937					(12,366)
PROVISION I.S.R.			14,940			20,134					5,194
PROVISION P.T.U.			3,557			4,794					1,237
UTILIDAD NETA			17,074			23,010					(5,936)

CUADRO 4

ELABORO: A.M.R.A. , ROSY Y LILI

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987  
SUCUPSA V. HERMOZA

	CONTROLABLES NO CONTROLABLES		REAL		CONTROLABLES NO CONTROLABLES PRESUPUESTADO		VARIACION
							FAV. (DESAV)
MAYOREO			204,965		255,319		(50,354)
MEJOREO			41,981		28,369		
VENTAS TOTALES			246,946		283,688		(36,742)
DEVOLUCIONES			18,266		7,660		(10,606)
DESCUENTOS			3,222		12,766		9,544
TOTAL DEV. Y DESC.			21,488		20,426		(1,062)
VENTAS NETAS			225,458		263,262		(37,804)
COSTO VENTAS MAYOREO			143,112		187,915		44,803
COSTO VENTAS MEJOREO			29,387		19,007		(10,380)
COSTO VENTAS TOTAL			172,499		206,922		34,423
UTILIDAD BRUTA			52,959		56,340		(3,381)
GASTOS DE OPERACION	23,865	10,141	34,006	13,864	6,694	20,558	(13,448)
GASTOS DE VENTA	17,869	7,658	25,527	9,982	5,145	15,132	(10,395)
GASTOS DE ADMON	5,794	2,483	8,277	3,763	1,255	5,018	(3,259)
GASTOS FINANCIEROS	202	0	202	114	294	408	206
UTILIDAD DE OPERACION			18,953		35,782		(16,829)
OTROS INGRESOS			0		0		0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			18,953		35,782		(16,829)
PROVISION I.S.R.			7,960		15,028		7,068
PROVISION P.T.U.			1,895		3,578		1,683
UTILIDAD NETA			9,097		17,175		(8,078)

CUADRO 5

ELABORADO: A.M.R.A. , ROSY Y LIL:

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987  
SUCURSAL TOLUCA

	CONTROLABLES		REAL	NO CONTROLABLES		PRESUPUESTADO	VARIACION FAV. (DESFAV)
	NO CONTROLABLES	CONTROLABLES		NO CONTROLABLES	CONTROLABLES		
MAYOREO			57,291			68,085	(10,794)
MENUDEO			41,487			45,390	
VENTAS TOTALES			98,778			113,475	(14,697)
DEVOLUCIONES			7,306			2,043	(5,263)
DESCUENTOS			5,639			3,404	(2,235)
TOTAL DEV. Y DESC.			12,945			5,447	(7,498)
VENTAS NETAS			85,833			108,028	(22,195)
COSTO VENTAS MAYOREO			35,920			50,111	14,191
COSTO VENTAS MENUDEO			29,041			30,411	1,370
COSTO VENTAS TOTAL			64,961			80,522	15,561
UTILIDAD BRUTA			20,872			27,506	(6,634)
GASTOS DE OPERACION	13,948	5,917	19,865	13,864	6,694	20,558	693
GASTOS DE VENTA	9,003	3,858	12,861	9,987	5,145	15,132	2,271
GASTOS DE ADMON	4,802	2,059	6,861	3,763	1,255	5,018	(1,843)
GASTOS FINANCIEROS	143	0	143	114	294	408	265
UTILIDAD DE OPERACION			1,007			6,948	(5,941)
OTROS INGRESOS			0			0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			1,007			6,948	(5,941)
PROVISION I.S.R.			23			2,918	2,495
PROVISION P.T.U.						695	594
UTILIDAD NETA						2,335	(2,852)

ELABORO: A.M.R.A. , ROSY Y LILI

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987  
SUCURSAL MEXICO

	CONTROLABLES		REAL	CONTROLABLES		PRESUPUESTADO	VARIACION FAV. (DESFAV)
	NO	NO		NO	NO		
MAYORED			3,457,238			4,170,208	(712,969)
MEYORADO			0				
VENTAS TOTALES			3,457,238			4,170,208	(712,969)
DEVOLUCIONES			255,719			350,103	94,384
DESCUENTOS			136,142			162,695	26,553
TOTAL DEV. Y DESC.			391,861			512,798	120,936
VENTAS NETAS			3,065,377			3,657,410	(592,033)
COSTO VENTAS			2,384,121			3,255,341	871,220
			2,384,121			3,255,341	871,220
UTILIDAD BRUTA			681,256			402,069	279,187
GASTOS DE OPERACION	251,290	105,407	356,697	240,082	105,911	345,993	(10,704)
GASTOS DE VENTA	144,631	61,984	206,615	138,694	68,944	207,638	1,023
GASTOS DE ADMON	101,319	43,423	144,742	99,971	33,324	133,295	(11,447)
GASTOS FINANCIEROS	5,340	0	5,340	1,417	3,643	5,060	(280)
UTILIDAD DE OPERACION			324,559			56,076	268,483
OTROS INGRESOS			93,753			96,232	2,479
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			418,312			152,308	266,004
PROVISION I.S.R.			175,691			63,969	(111,722)
PROVISION P.T.U.			41,831			15,231	(26,600)
UTILIDAD NETA			200,790			73,108	127,682

CUADRO 7



ELABORADO: A.M.R.V.A. JOSEF Y LILI

EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: DIRECCION GENERAL

DIRIGIDO AL: CONSEJO DE ADMINISTRACION

AREA: 0100

NIVEL : PRIMERO

DEL SR. : J. MANUEL RAMOS DIRECTOR GRAL.

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
0100 DIRECCION GENERAL	25,654	25,660	6
1000 DIRECCION MERCADOTECNIA	355,727	330,510	(25,217)
2000 DIRECCION RECURSOS HUMANOS	9,348	9,952	604
3000 DIRECCION FINANZAS Y ADMEN.	30,590	36,176	5,586
TOTAL COSTOS Y GASTOS	421,319	402,298	(19,021)

CUADRO 8

ELABORO: A.M.R.A. ROSY Y LILI

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: DIRECCION MERCADOTECNIA DIRIGIDO AL: SR. J. MANUEL RAMOS DIRECTOR GRAL.

AREA: 1000 NIVEL : SEGUNDO DEL SR. :SR.G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNIA

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO		CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
1100	GERENCIA Irapuato	34,224	36,788	2,564
1200	GERENCIA PUEBLA	32,400	25,912	(6,488)
1300	GERENCIA V. HERMOSA	23,865	13,864	(10,001)
1400	GERENCIA TOLUCA	13,948	13,864	(84)
1500	GERENCIA MEXICO	251,290	240,082	(11,208)
TOTAL COSTOS Y GASTOS		355,727	330,510	(25,217)

CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL  
PRIMER NIVEL Y LOS ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

	REAL	PRESUPUESTO
AREA No 0100 DIRECCION GENERAL	25,654	25,660
AREA No 1000 DIRECCION MERCADOTECNIA	355,727	330,510
AREA No 2000 DIRECCION R. HUMANOS	9,348	9,952
AREA No 3000 DIRECCION FINANZAS Y ADMON	30,590	36,176
EROGACIONES CONTROLABLES SEGUN CUADRO No 8	421,319	402,298

COSTOS Y GASTOS NO CONTROLABLES

GASTOS DE OPERACION:

GASTOS DE VENTA	95,591	99,872
GASTOS DE ADMINISTRACION	83,546	64,526
GASTOS FINANCIEROS	13,140	15,299
SUMA SEGUN CUADRO No 1	192,277	179,697

EROGACIONES TOTALES DE LA EMPRESA  
CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES

ERR ERR

	REAL	PRESUPUESTO
ESTADO DE RESULTADOS		
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS DE VENTA	318,638	302,642
GASTOS DE ADMINISTRACION	278,553	258,104
GASTOS FINANCIEROS	16,245	21,248
EROGACIONES TOTALES DELA EMPRESA CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES	613,436	581,994

CUADRO 10

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: DIRECCION RECURSOS HUMANOS DIRIGIDO AL: SR. J. MANUEL RAMOS DIRECTOR GRAL.

AREA: 2000 NIVEL : SEGUNDO DEL SR. SR.E. TINOCO DIRECTOR RECURSOS H.

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
SUELDOS	6,543	6,543	0
DIVERSOS	2,805	3,409	604
TOTAL COSTOS Y GASTOS	9,348	9,952	604

EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1967.

DEPARTAMENTO: DIRECCION FINANZAS Y ADMON. DIRIGIDO AL: SR. J. MANUEL RAMOS DIRECTOR GRAL.

AREA: 3000 NIVEL : SEGURO DEL SR. :SR.M. BUSTOS DIRECTOR FINANZAS Y ADMON.

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
SUELDOS	18,965	21,429	2,464
DIVERSOS	11,625	14,747	3,122
TOTAL COSTOS Y GASTOS	30,590	36,176	5,586

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE IRAPUATO

DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECHNI

AREA: 1100 NIVEL : TERCERO

DEL SR. +SR. N. VILLAREAL GERENTE

( MILES DE PESOS )

C O N C E P T O	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
SUELDOS	20,246	21,350	1,104
LUZ Y FUERZA	3,650	4,000	350
PUBLICIDAD	5,000	5,000	0
DIVERSOS	5,328	6,438	1,110
TOTAL COSTOS Y GASTOS	34,224	36,788	2,564

CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD DE IRAPUATO DE  
 TERCER NIVEL Y LOS ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

	REAL	PRESUPUESTO
SUELDOS	20,246	21,350
LUZ Y FUERZA	3,650	4,000
PUBLICIDAD	5,000	5,000
DIVERSOS	5,328	6,438
EROGACIONES CONTROLABLES SEGUN CUADRO No 13	34,224	36,788
COSTOS Y GASTOS NO CONTROLABLES		
GASTOS DE OPERACION:		
GASTOS DE VENTA	11,419	13,373
GASTOS DE ADMINISTRACION	3,087	3,058
GASTOS FINANCIEROS	0	1,175
SUMA SEGUN CUADRO No 3	14,506	17,606
EROGACIONES TOTALES DE LA EMPRESA CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES	48,730	54,394
ESTADO DE RESULTADOS		
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS DE VENTA	38,062	40,528
GASTOS DE ADMINISTRACION	10,290	12,234
GASTOS FINANCIEROS	378	1,632
EROGACIONES TOTALES DE LA EMPRESA CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES	48,730	54,394

EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.  
 INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES  
 DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE FUEBLA

DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNI

AREA: 1200 NIVEL : TERCERO

DEL SR. :SR. R. IZQUIERDO GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
SUELDOS	18,440	18,440	0
LUZ Y FUERZA	3,145	2,500	(645)
PUBLICIDAD	4,000	3,000	(1,000)
DIVERSOS	6,815	1,972	(4,843)
TOTAL COSTOS Y GASTOS	32,400	25,912	(6,488)



CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD DE PUEBLA DEL  
TERCER NIVEL Y LOS ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

	REAL	PRESUPUESTO
SUELDOS	18,440	18,440
LUZ Y FUERZA	3,145	2,500
PUBLICIDAD	4,000	3,000
DIVERSOS	6,815	1,972
<b>EROGACIONES CONTROLABLES SEGUN CUADRO No 15</b>	<b>32,400</b>	<b>25,912</b>
<b>COSTOS Y GASTOS NO CONTROLABLES</b>		
<b>GASTOS DE OPERACION:</b>		
GASTOS DE VENTA	10,672	7,264
GASTOS DE ADMINISTRACION	3,107	2,927
GASTOS FINANCIEROS	0	470
<b>SUMA SEGUN CUADRO No 4</b>	<b>13,779</b>	<b>10,661</b>
<b>EROGACIONES TOTALES DE LA EMPRESA CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES</b>	<b>46,179</b>	<b>36,573</b>
	REAL	PRESUPUESTO
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>GASTOS DE OPERACION</b>		
GASTOS DE VENTA	35,574	24,211
GASTOS DE ADMINISTRACION	10,359	11,709
GASTOS FINANCIEROS	246	653
<b>EROGACIONES TOTALES DE LA EMPRESA CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES</b>	<b>46,179</b>	<b>36,573</b>

ELABORO: A.M.R.A. ROSY LILI

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE VILLA HERMOSA DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNI

AREA: 1300 NIVEL : TERCERO DEL SR. :SR. H. ORDAZ GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
SUELDOS	9,126	7,350	(1,776)
LUZ Y FUERZA	3,870	3,000	(870)
PUBLICIDAD	6,000	2,000	(4,000)
DIVERSOS	4,869	1,514	(3,355)
TOTAL COSTOS Y GASTOS	23,865	13,864	(10,001)

CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD DE V. HERMOSA  
TERCER NIVEL Y LOS ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

	REAL	PRESUPUESTO
SUELDOS	9,126	7,350
LUZ Y FUERZA	3,870	3,000
PUBLICIDAD	6,000	2,000
DIVERSOS	4,869	1,514
<b>EROGACIONES CONTROLABLES SEGUN CUADRO No 17</b>	<b>23,865</b>	<b>13,864</b>
<b>COSTOS Y GASTOS NO CONTROLABLES</b>		
<b>GASTOS DE OPERACION:</b>		
GASTOS DE VENTA	7,658	5,145
GASTOS DE ADMINISTRACION	2,463	1,255
GASTOS FINANCIEROS	0	294
<b>SUMA SEGUN CUADRO No 5</b>	<b>10,141</b>	<b>6,694</b>
<b>EROGACIONES TOTALES DE LA EMPRESA CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES</b>	<b>34,006</b>	<b>20,558</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>GASTOS DE OPERACION</b>		
GASTOS DE VENTA	25,527	15,132
GASTOS DE ADMINISTRACION	8,277	5,018
GASTOS FINANCIEROS	202	408
<b>EROGACIONES TOTALES DE LA EMPRESA CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES</b>	<b>34,006</b>	<b>20,558</b>

EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE TOLUCA

DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECHNI

AREA: 1400 NIVEL : TERCERO

DEL SR. SR. M. LOPEZ GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
SUELDOS	7,350	7,350	0
LUZ Y FUERZA	2,750	3,000	250
PUBLICIDAD	2,000	2,000	0
DIVERSOS	1,848	1,514	(334)
TOTAL COSTOS Y GASTOS	13,948	13,864	(84)

CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD DE TOLUCA DEL  
TERCER NIVEL Y LOS ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

	REAL	PRESUPUESTO
SUELDOS	7,350	7,350
LUZ Y FUERZA	2,750	3,000
PUBLICIDAD	2,000	2,000
DIVERSOS	1,848	1,514
	<hr/>	<hr/>
EROGACIONES CONTROLABLES SEGUN CUADRO No 19	13,948	13,864

COSTOS Y GASTOS NO CONTROLABLES

GASTOS DE OPERACION:

GASTOS DE VENTA	3,858	5,145
GASTOS DE ADMINISTRACION	2,059	1,255
GASTOS FINANCIEROS	0	294
	<hr/>	<hr/>
SUMA SEGUN CUADRO No 6	5,917	6,694

EROGACIONES TOTALES DE LA EMPRESA  
CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES

19,865      20,558

---



---

	REAL	PRESUPUESTO
ESTADO DE RESULTADOS		
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS DE VENTA	12,861	15,132
GASTOS DE ADMINISTRACION	6,861	5,018
GASTOS FINANCIEROS	143	408
	<hr/>	<hr/>
EROGACIONES TOTALES DE LA EMPRESA CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES	19,865	20,558

---



---

EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE MEXICO

DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECHNI

AREA: 1500

NIVEL : TERCERO

DEL SR. :SR. R. GARCIA GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
SUELDOS	150,774	145,800	(4,974)
LUZ Y FUERZA	16,285	17,000	715
PUBLICIDAD	20,000	20,000	0
DIVERSOS	64,231	57,282	(6,949)
TOTAL COSTOS Y GASTOS	<u>251,290</u>	<u>240,082</u>	<u>11,208</u>

CUADRO 21

CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD DE MEXICO DEL  
TERCER NIVEL Y LOS ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

	REAL	PRESUPUESTO
SUELDOS	150,774	145,800
LUZ Y FUERZA	16,265	17,000
PUBLICIDAD	20,000	20,000
DIVERSOS	64,231	57,282
	<hr/>	<hr/>
EROGACIONES CONTROLABLES SEGUN CUADRO No 21	251,270	240,082

COSTOS Y GASTOS NO CONTROLABLES

GASTOS DE OPERACION:

GASTOS DE VENTA	61,984	68,944
GASTOS DE ADMINISTRACION	43,423	33,324
GASTOS FINANCIEROS	0	3,643
	<hr/>	<hr/>
SUMA SEGUN CUADRO No 7	105,407	105,911

EROGACIONES TOTALES DE LA EMPRESA  
CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES

	<hr/>	<hr/>
	356,697	345,993
	<hr/>	<hr/>

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS DE OPERACION

GASTOS DE VENTA	206,615	207,638
GASTOS DE ADMINISTRACION	144,742	133,295
GASTOS FINANCIEROS	5,340	5,060
	<hr/>	<hr/>

EROGACIONES TOTALES DE LA EMPRESA  
CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES

	<hr/>	<hr/>
	356,697	345,993
	<hr/>	<hr/>

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS BRUTAS PRESUPUESTADAS  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1967.

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE MERCADOTECNIA DIRIGIDO AL: SR. J. MANUEL RAMOS DIRECTOR GRAL.

AREA: 1000 NIVEL : SEGUNDO DEL SR. SR.G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNIA

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
1100 GERENCIA IRAPUATO	691,448	680,850	10,598
1200 GERENCIA PUEBLA	444,502	425,531	18,971
1300 GERENCIA VILLA HERMOSEA	246,946	283,688	(36,742)
1400 GERENCIA TOLUCA	98,778	113,475	(14,697)
1500 GERENCIA MEXICO	3,457,238	4,170,238	(712,970)
TOTAL VENTAS BRUTAS	4,938,912	5,673,752	(734,840)



EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS BRUTAS  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE TRAPUATO      DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNI  
AREA: 1100      NIVEL : TERCERO      DEL SR. J.M. VILLARREAL GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
VENTAS MAYOREO	587,731	578,723	9,008
VENTAS MENUDEO	103,717	102,128	1,589
TOTAL VENTAS BRUTAS	691,448	680,851	10,597

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS BRUTAS  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1967.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE PUEBLA

DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNI

AREA: 1200 NIVEL : TERCERO

DEL SR. J.R. IZQUIERDO GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
VENTAS MAYOREO	395,607	392,978	12,629
VENTAS MENUDEO	48,895	42,553	6,342
TOTAL VENTAS BRUTAS	444,502	425,531	18,971

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS BRUTAS  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: OFICINA DE VILLA HERMOSA DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNI  
AREA: 1300 NIVEL : TERCERO DEL SR. : H. ORDAZ GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
VENTAS MAYOREO	204,965	255,319	(50,354)
VENTAS MENUDEO	41,981	28,369	13,612
TOTAL VENTAS BRUTAS	246,946	283,688	(36,742)

ELABORADO: A.M.R.A. ROSY Y LILI

EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS BRUTAS  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE TOLUCA

DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNI

AREA: 1400 NIVEL : TERCERO

DEL SR. J.M. LOPEZ GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
VENTAS MAYOREO	57,291	68,065	(10,774)
VENTAS MENUDEO	41,487	45,390	(3,903)
TOTAL VENTAS BRUTAS	98,778	113,455	(14,677)

CUADRO 27

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS BRUTAS  
DEL AREA RELACIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE MEXICO

DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNI

AREA: 1500 NIVEL : TERCERO

DEL SR. : R. GARCIA GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
VENTAS MAYOREO	3,457,238	4,170,208	(712,970)
VENTAS MENUDEO	0	0	0
TOTAL VENTAS BRUTAS	3,457,238	4,170,208	(712,970)

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE MERCADOTECNIA DIRIGIDO AL: SR. J. MANUEL RAMOS DIRECTOR GRAL.

AREA: 1000 NIVEL : SEGUNDO DEL SR. : SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNIA

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO		CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DEFAVORABLE)
1100	GERENCIA IRAPUATO	57,588	46,298	(11,290)
1200	GERENCIA PUEBLA	42,545	30,638	(11,907)
1300	GERENCIA VILLA HERMOSA	21,488	20,426	(1,062)
1400	GERENCIA TOLUCA	12,945	5,447	(7,498)
1500	GERENCIA MEXICO	391,861	512,798	120,937
TOTAL		526,427	615,607	89,180

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE TRAPUATO

DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECHNI

AREA: 1100 NIVEL : TERCERO

DEL SR. :SR.M. VILLARREAL GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
DEVOLUCIONES	51,144	17,362	(33,782)
DESCUENTOS	6,445	28,936	22,491
TOTAL DESCUENTOS Y DEV.	57,589	46,298	(11,291)

EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE PUEBLA

DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNI

AREA: 1100 NIVEL : TERCERO

DEL SR. : SR. R. IZQUIERDO GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
DEVOLUCIONES	32,878	11,489	(21,389)
DESCUENTOS	9,667	19,149	9,482
TOTAL DESCUENTOS Y DEV.	42,545	30,638	(11,907)



## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE VILLA HERMOSEA DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECHNI

AREA: 1300 NIVEL : TERCERO DEL SR. :SR. H. ORDAZ GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUFESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
DEVOLUCIONES	18,266	7,660	(10,606)
DESCUENTOS	3,222	12,766	9,544
TOTAL DESCUENTOS Y DEV.	21,488	20,426	(1,062)

EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE TOLUCA

DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNI

AREA: 1450 NIVEL : TERCERO

DEL SR. J. M. LOPEZ GERENTE

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
DEVOLUCIONES	7,306	2,043	(5,263)
DESCUENTOS	5,639	3,404	(2,235)
TOTAL DESCUENTOS Y DEV.	12,945	5,447	(7,498)

## EL ÉXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS  
DEL ÁREA MENCIONADA DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: GERENCIA DE MEXICO

DIRIGIDO AL: SR. G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNIA

ÁREA: 1500 NIVEL : TERCERO

DEL SR. : R. GARCIA GERENTE

( MILES DE PESOS )

C O N C E P T O	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
DEVOLUCIONES	255,719	350,103	94,384
DESCUENTOS	136,142	162,695	26,553
TOTAL DESCUENTOS Y DEV.	391,861	512,798	120,937

## EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LAS UTILIDADES BRUTAS  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE MERCADOTECNIA DIRIGIDO AL: SR. J. MANUEL RAMOS DIRECTOR GRAL.

AREA: 1000 NIVEL : SEGUNDO DEL SR. : SR.G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNIA

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO		CIFRAS REALES	CIFRAS PRECUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
1100	GERENCIA IRAPUATO	142,445	140,187	2,258
1200	GERENCIA PUEBLA	81,750	84,511	(2,761)
1300	GERENCIA VILLA HERMOSA	52,959	56,340	(3,381)
1400	GERENCIA TOLUCA	20,872	27,506	(6,634)
1500	GERENCIA MEXICO	681,256	402,069	279,187
TOTAL		979,282	710,613	268,669

ECR0: A.M.R.A. ROSI Y LILI

EL EXITO DEL MOMENTO S.A. DE C.V.

INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LAS UTILIDADES ANTES DE I.S.R. Y P.T.U.  
DEL AREA MENCIONADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE MERCADOTECNIA DIRIGIDO AL: SR. J.MANUEL RAMOS DIRECTOR GRAL.

AREA: 1000 NIVEL : SEGUNDO DEL SR. :SR.G. SANCHEZ DIRECTOR MERCADOTECNIA

( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	VARIACION FAVORABLE (DESFAVORABLE)
1100 GERENCIA IRAPUATO	93,716	85,792	7,924
1200 GERENCIA PUEBLA	35,571	47,937	(12,366)
1300 GERENCIA VILLA HERMOSA	18,954	35,782	(16,828)
1400 GERENCIA TOLUCA	1,007	6,948	(5,941)
1500 GERENCIA MEXICO	418,312	152,308	266,004
TOTAL	567,560	328,767	238,793

CUADRO 36

## CONCLUSION.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad permite conocer y coordinar las actividades de los diferentes niveles, de los departamentos y de las personas dentro de una entidad económica.

Es una herramienta que ayuda al Contador Público a disponer de los elementos necesarios para elaborar su informe de responsabilidad, considerado como el producto terminado de este sistema y que servirá a la Dirección de la empresa para tomar decisiones finales.

Es una importante técnica de control que le permite al Contador Público evaluar los logros obtenidos por los encargados de cada área de responsabilidad, mediante el informe de responsabilidad que presentan cada uno de éstos, al comparar los resultados reales con los presupuestos estándar, técnicamente formulados, por lo que ayuda a localizar en una forma más eficaz las causas que originan las variaciones que se presentan y poder investigar las fallas técnicas.

Finalmente podemos concluir que esta es una técnica a la cual se le debería dar más importancia, sobre todo por el Contador Público y de esta manera lograr mejores resultados dentro de la Empresa.

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

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Seminario 1966.
- C.P. Eduardo Argil.- Finanzas y Contabilidad por Areas de Responsabilidad. 1968.
- C.P. Jaime Aguilar P. Importancia de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad en la Administración. Tesis U.N.A.M. 1981.
- C.P. Francisco Perea Román.- La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. 7a. reimpresión 1986, Ediciones Contables y Administrativas.
- C.P. Cristóbal del Río González.- Técnica Presupuestal. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. 1986
- Carreño Alberto María. Los Contadores Públicos en México.
- Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. 2da. Parte. Vigésima reimpresión. 1982.
- C.P. Francisco Pérea. C.P. Javier Belmares. Información Financiera. Lecturas Sexta Edición 1984. E.C.A.S.A.
- C.P. Cristóbal del Río González. El Presupuesto. Primera Edición. 1988.