



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**



**CAMBIO DE UNA CONTABILIDAD TRADICIONAL A  
UNA CONTABILIDAD POR AREAS DE  
RESPONSABILIDAD EN UNA EMPRESA  
MANUFACTURERA DE PINTURA COMERCIAL**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**  
**P R E S E N T A N :**  
**CAZARES RUIZ HECTOR DANIEL**  
**MORALES RODRIGUEZ FERNANDO RUBEN**

**ASESOR: C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. MEXICO**

**1995**

**FALLA DE ORIGEN**



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Caballeros  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TEBIS TITULADA:

"Cambio de una Contabilidad Tradicional a una Contabilidad por Areas de Responsabilidad en una Empresa Manufacturera de Pintura Comercial".

que presenta el pasante: Cazarez Ruiz Héctor Daniel  
con número de cuenta: 8801194-5 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciado en Contaduría

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 19 de Octubre de 1995.

PRESIDENTE C.P. Pedro Acevedo Romero

VOCAL C.P. Jorge López Marín

SECRETARIO Lic. Pedro Checa Chávez

PRIMER SUPLENTE Lic. Francisco Alcántara Salinas

SEGUNDO SUPLENTE Lic. Luis Yescas Ramírez



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR U.N.A.M.  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FEG-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Cambio de una Contabilidad Tradicional a una Contabilidad por Areas de Responsabilidad en una Empresa Manufacturera de Pintura Comercial".

que presenta el pasante: Morales Rodríguez Fernando Rubén  
con número de cuenta: 8701611-2 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Contaduría

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

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 19 de Octubre de 1995.

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>	
VOCAL	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	
SECRETARIO	<u>Lic. Pedro Chaca Chávez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>Lic. Francisco Alcántara Salinas</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>Lic. Luis Yescas Ramírez</u>	

FALLA DE ORIGEN

## **AGRADECIMIENTOS.**

A DIOS por darme la oportunidad de vivir, por todas las bendiciones que me ha dado y permitirme concluir una carrera profesional.

**“INFINITAMENTE GRACIAS”.**

A MIS PADRES por todo el amor, esfuerzo y confianza, que me brindaron a lo largo de mi vida para poder concluir ésta gran realización.

**“MIL GRACIAS”.**

**A MIS HERMANOS.**

**JUAN CARLOS, MARIO, VERONICA Y MARISOL.**

Gracias por todo su apoyo y comprensión de toda la vida , y por infundirme cariño y amor día con día, esperando sea este un aliciente para que logren sus metas y propositos.

**A MIS AMIGOS DE TODA LA VIDA.**

Alejandro, Juan, Ruben e Israel.

A mi compañero y  
amigo de titulación  
Ruben Morales

Por todo su apoyo, amistad y por estar conmigo en todo momento.

A Fabiola, Chela y Gaby.

Por su amistad de toda  
la vida, y contar con  
ustedes siempre en  
todo momento.

**A LIZETTE TENORIO.**

**Por su apoyo, amor y confianza.**

**A TODOS MIS FAMILIARES.**

**Por compartir momentos muy agradables en mi vida.**

**A MIS COMPAÑEROS DE GENERACION.**

**Miguel, Julia, Susana y Erika.**



A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Por ofrecernos la oportunidad de obtener una  
formación profesional.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN.

Y a todos los maestros que participaron en mi formación  
académica.

A NUESTRO ASESOR DE TESIS .  
PEDRO ACEVEDO.

Con respeto y admiración y por su ejemplo de  
tenacidad, profesionalismo y entrega incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS.**

Gracias a ti señor, que nunca me has dejado solo en mi camino.

Tú imenso amor siempre lo he tenido a mi lado.

a ti te entrego el fruto de este esfuerzo te pido me des fuerzas para continuar.

**CON PROFUNDO RESPETO.**

**A mis padres Maria Fernanda y Ruben :**

**Por que felizmente no he olvidado que ellos son mi origen. y  
por que siendo dos, son uno solo: un solo ejemplo de virtud,  
amor y verdad.**

**CON CARIÑO Y AGRADECIMIENTO INFINITO.**

**Ing. Armando Dorantes :**

**Gracias por su tiempo, su dedicación y consejos. Es un orgullo para mi el haberlo conocido.**

**Sin su apoyo muchas cosas no se hubieran logrado.**

**A MIS HERMANOS.**

Marco Antonio y Oscar Aramis.

Por que sé que también llegaron al final ." Los quiero mucho."

Graciela, Gaby, Alma y Fabiola.

Su amistad es un tesoro para mí.

Alejandro, Daniel, Israel, y Juan.

Por su apoyo en todos los momentos de mi vida.

## **A MIS ABUELOS.**

Martha y Luis.

Por su confianza y Cariño.

## **A MIS GRANDES AMIGOS.**

Mari Carmen Orozco.

Tu experiencia y tú profesionalismo me motivan a seguir superandome.

Carlos Villar y Susana.

Gracias por su amistad y su preocupación confundida en regañizas, ( he aprendido mucho ).

Hugo Velázquez.

Por tu sinceridad y lealtad en las buenas y en las malas, siempre contare con un gran amigo.

**PARA TODA LA VIDA.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.**

Gracias a la máxima casa de estudios por esta  
oportunidad.

**FES - CUAUTITLAN.**

**Mi orgullo dentro de la UNAM.**

**A mis maestros.**

**Pilares en mi superación académica.**

# INDICE

## CAMBIO DE UNA CONTABILIDAD TRADICIONAL A UNA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PINTURA COMERCIAL.

<b>INTRODUCCION.</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1.- ORIGEN Y EVOLUCION DE LA PINTURA.</b>	
1.1 DEFINICION.	3
1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS.	3
1.3 COMPOSICION, CLASIFICACION Y PROCESO DE FABRICACION.	5
1.3.1 COMPOSICION DE LA PINTURA.	5
1.3.2 CLASIFICACION DE LA PINTURA.	8
1.3.3 PROCESO DE FABRICACION.	10
<b>CAPITULO 2.- ASPECTOS HISTORICOS Y GENERALES DE LA CONTABILIDAD.</b>	
2.1 ORIGEN DE LA CONTABILIDAD.	12
2.2 DEFINICION DE CONTABILIDAD.	14
2.3 CLASIFICACION DE LA CONTABILIDAD.	16
2.3.1 CONTABILIDAD GENERAL.	16
2.3.2 CONTABILIDAD DE COSTOS.	17
2.3.3 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	17
2.4 OBJETIVOS E IMPORTANCIA.	18
2.5 PRINCIPIOS CONTABLES QUE LA RIGEN.	19
<b>CAPITULO 3 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.</b>	
3.1 ANTECEDENTES.	23
3.2 DEFINICION.	25
3.3 OBJETIVOS.	27
3.4 CARACTERISTICAS.	28



<b>3.5 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.</b>	
3.5.1 ORGANIGRAMA.	30
3.5.2 CATALOGO DE CUENTAS.	37
3.5.3 PRESUPUESTOS.	38
3.5.3.1 DEFINICION.	38
3.5.3.2 CLASIFICACION.	39
3.5.3.3 IMPORTANCIA.	44
3.5.3.4 CONTROL PRESUPUESTAL.	47
<b>CAPITULO 4 TRADICION Y CAMBIO EN LA CONTABILIDAD.</b>	
4.1 PERSONAL INDICADO PARA IMPLANTAR EL SISTEMA.	50
4.2 ORGANIZACION Y PLANEACION PARA LA IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	52
4.3 LA IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS DENTRO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	60
<b>CAPITULO 5 CASO PRACTICO.</b>	69
<b>CONCLUSIONES.</b>	111
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	113

Deseamos presentar a ustedes este trabajo sencillo, en el cual plasmamos nuestra atención y esfuerzo, para concluirlo con dedicación y esmero tratando de dar un panorama de las aplicaciones prácticas, de las materias que nos fueron impartidas en nuestra querida FES-C, lo sometemos a la crítica de nuestro H jurado, agradeciéndoles el señalamiento de los errores cometidos a efecto de corregirlos en futuras actuaciones.

Concientes del compromiso que representa ser profesionista egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México, prometemos a ustedes seguir superandonos cada día para ser útiles a la sociedad y al pueblo de México que labró con esfuerzo nuestra preparación académica.

## INTRODUCCION

Dentro del ámbito de los negocios, es indiscutible que el objetivo fundamental, es la obtención de utilidades a cambio de la comercialización de un producto ó la prestación de un servicio, y es indudable que cuando se persiguen objetivos de esta naturaleza, se debe aplicar un control Administrativo y Contable para garantizar resultados que indiquen que la operación de la empresa permite su rentabilidad como negocio.

Cuando surgen los cambios también surgen los imprevistos y estas situaciones son las que de alguna manera afectan el buen funcionamiento de la misma empresa se verán afectadas si no se detectan las desviaciones y se aplican las medidas correctivas de manera inmediata.

Es de vital importancia para un negocio que se tengan resultados a corto plazo, con un aprovechamiento de los Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Tecnológicos ; para tal fin las ciencias Contables y Administrativas conjuntan los conocimientos para la correcta administración de estos recursos y que los objetivos del negocio se cumplan.

Es indiscutible el reto que implica la venta de un producto y la prestación de un servicio de manera simultánea, deberán tener una alta calidad en todos los procesos que configuran las operaciones dentro de la Empresa de Pintura Comercial ante el segmento de Clientes, Proveedores, Filiales, Planta exterior, etc., dando pauta a una nueva estructura que deberá cubrir todas las necesidades de los diferentes organismos que interactúan en cada una de sus operaciones.

El campo de trabajo del Contador Público se ve beneficiado por todos los conocimientos que integran el plan de estudios de la carrera, ya que la aplicación de estos conocimientos es universal.

La oportunidad que nos permitió la aplicación de estos conocimientos se hace patente cuando la Contabilidad por Areas de Responsabilidad cambia el conocimiento y control objetivo de costos y gastos permitiendo evaluaciones a todo nivel.

Dentro de los objetivos de este trabajo, esta el de dejar constancia que la actitud y capacidad del Contador Público se manifiesta para incursionar tanto en áreas Contables como Administrativas dentro de un esquema organizacional , y es capaz de establecer un sistema Contable integrado con una administración adecuada, formando así "La Contabilidad por Areas de Responsabilidad".

## **1 ORIGENES Y EVOLUCION DE LA PINTURA.**

### **1.1 DEFINICION.**

**PINTURA** : Substancia plástica fluida que se aplica en capas delgadas sobre materiales muy diversos, formando sobre ellos un revestimiento sólido, adherente y duradero, que les confiere calidad de presentación, protección, higiene, etc.

La pintura es la representación de los seres ó de los objetos existentes realmente en la naturaleza, ó creados por nuestra imaginación. Todo ser y todo objeto posee los medios de manifestar su existencia: su forma , su color. Primeramente, lo que constituye la individualidad de cada uno de ellos es su forma. El color es siempre variable y accidental, y únicamente es inmutable la forma, esto es, el aspecto de sus líneas, producidas al destacarse sobre los objetos que lo rodean. En esto consiste su identidad.

El color no es parte integrante del cuerpo; es una extraña y brillante vestidura que toma de la luz, descomponiéndola, y que cambia cuando se halla subordinado a la forma y circunscrito a un contorno.

### **1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS.**

Los hombres prehistóricos ejecutaron, hace aproximadamente 30,000 a 35,000 años, pinturas sobre las rocas de las paredes de las cavernas en que vivían ( y de ahí la expresión arte rupestre; del latín rupes " roca " ).

La historia de la pintura no puede empezar por Egipto; debe remontarse a la época cuaternaria. Muchísimos centenares de siglos antes de nuestra era había ya hombres para imitar las formas vivientes con líneas y colores. En la época en que el viejo continente no tenía aún su configuración actual y en que gigantescos heleros se deslizaban por los valles de Europa, hombres que vivían de la caza y de la pesca

habitaban en las cavernas. En las de Dordoña y de los Pirineos dejaron huesos grabados ó esculpidos, y en las paredes de la roca, pinturas figurando animales; los colores de tierra son ocre y negros; los contornos son de exactitud y vida sorprendentes y hasta en tal cuerpo de un bisonte, el color, más o menos obscuro produce un efecto de relieve; algunos rasgos grabados en la masa detallan ciertas formas, según un procedimiento que se encontrará en las figuras arcaicas de la cerámica griega.

Los vestigios pictóricos procedentes de las grandes civilizaciones mesopotámicas (desde el IV milenio A.C. en la época sumeria, hasta la caída de Ninive, en 612 A.C.) son escasos. Sabemos que los muros de los palacios hoy derrumbados estaban cubiertos de pinturas decorativas ( con coloridos lisos sobre un revestimiento de cal ) se han podido reconstruir algunas composiciones (por ejemplo las del palacio de Mari, del segundo milenio A.C. ).

Según la tradición, fué en las ciudades de Corinto y de Sicione donde nació la pintura griega: los más antiguos cuadros de madera pintada (pinakés) han sido hallados en Pilsa ( Corintia ) , en la gruta de las Ninfas; se remontan a la segunda mitad del siglo VI A.C. De allí la pintura paso a Atica, patria del pintor. Cimón de Cleone, a quien la tradición atribuye las reglas estéticas que, a partir del siglo VI. Se siguieron en la pintura de los vasos ( escorzos dibujos de la musculatura, etc. ).

### 1.3. COMPOSICION, CLASIFICACION Y PROCESO DE FABRICACION.

#### 1.3.1. COMPOSICION DE LAS PINTURAS.

La pintura se compone de constituyentes sólidos (pigmentos, cargas ) y de un medio de suspensión formado por la mezcla de un aglutinante (aceite, resina natural o artificial ) y disolventes, diluyentes, plastificantes y adyuvantes.

Los aglutinantes constituyen la parte esencial. Son sustancias macromoleculares que permiten la extensión de la pintura en una capa continua y que sirven de soporte a los pigmentos que aportan el color. Se obtienen por polimerización, policondensación y poliadición. El cuadro 1 (pag. 7) relaciona los principales aglutinantes, junto con el proceso de formación de la película.

Los disolventes más utilizados en barnices y pinturas son compuestos volátiles que fluidifican el filmógeno con el fin de facilitar su aplicación. Normalmente son eliminados por evaporación durante el secado. Se comprende, pues, que se trate de productos lo más barato posible, cuya volatilidad asegure su desaparición en las condiciones de trabajo y cuya constitución molecular, esté en consonancia con la de los polímeros del

aglutinante. Su elección depende, además, de factores tales como, higiene, seguridad, etc El agua es, en este sentido el disolvente más barato y más abundante y el que mejor asegura las condiciones de higiene y seguridad. Pero presenta el problema de que, después de evaporada, el aglutinante continúa siendo soluble en ella. Por lo tanto, se utiliza más como medio de dispersión de emulsiones, procurando asegurar la unión de las partículas del aglutinante después de su evaporación. Además del agua, pueden servir como disolventes todos los líquidos orgánicos (hidrocarburos alifáticos, aromáticos, halurados, alcoholes, ésteres, éteres, cetonas, etc.). Existen pinturas sin disolvente, formadas por compuestos termoplásticos que se fluidifican por calor, o por compuestos termoplásticos reactivos, que forman la película por reacción. No todos los disolventes pueden utilizarse con el mismo aglutinante ni para cualquier aplicación. Se tendrán en cuenta en cada caso su poder de disolución, volatilidad, toxicidad,

inflamabilidad, olor, color, etc. Los plastificantes son disolventes no volátiles que confieren a la película, cuando se ha evaporado el disolvente volátil, las propiedades mecánicas de flexibilidad requeridas para cada aplicación. Sus propiedades esenciales son la no volatilidad, la estabilidad química respecto de los demás componentes, insolubilidad en el agua, estabilidad de color y falta de coloración. En principio se utiliza cualquier compuesto orgánico de elevado peso molecular, neutro e insoluble en agua, pero los más empleados son los ésteres de ácidos y alcoholes pesados.

Los pigmentos son sustancias finamente divididas, insolubles en medio de suspensión (aglutinante y disolvente) y que aportan a la película su aspecto mate o brillante, su poder reflector de las radiaciones, su poder aislante y, particularmente, su color. Al principio los pigmentos estaban constituidos por sustancias minerales naturales. Luego se utilizaron otras sustancias de origen mineral u orgánico (naturales o sintéticas). Hoy la industria de colorantes sintéticos crea cada día nuevos pigmentos. Las características que más se tienen en cuenta en los pigmentos son el color, el poder opacificante, la granulometría, la facilidad de dispersión en el aglutinante, la resistencia a la corrosión, etc. El cuadro 2 (pag. 7) presenta los pigmentos más utilizados.

Las cargas son pigmentos de bajo precio que aportan nula o casi nula coloración, pero que desempeñan un papel importante en la resistencia mecánica y química de la película. En la pintura existen muchas otras sustancias, tales como agentes de mojado, de dispersión, de antisedimentación, fluidificantes, espesantes, catalizadores, hidrófobos, ignífugos, bactericidas, fungicidas, etc., que se conocen con el nombre genérico de adyuvantes y que cumplen gran variedad de cometidos.



PINTURA

CUADRO 1. PRINCIPALES AGLUTINANTES

Aglutinante	La película resultante se obtiene a partir del aglutinante por :
Productos de polimerización (en su mayoría derivados del polivinilo).	Evaporación de los disolventes
Aceites secantes (aceites de linaza, resinas alquídicas).	Oxidación del aglutinante.
Resinas aminoplásticas y fenólicas y siliconas.	Acción del calor o de un catalizador.
Resinas apoxídicas, resinas de poliuretano y de polésteres.	Reacción química entre dos constituyentes.

CUADRO 2. PRINCIPALES PIGMENTOS

COLOR	PIGMENTO
Blanco	Oxidos de cinc y titanio Sulfuro de cinc.
Negro	Se obtiene en su gran mayoría a partir del carbono.
Amarillo	Cromatos de cinc, plomo y estroncio. Sulfuro de cadmio. Compuestos orgánicos.
Rojo	Molibdato de plomo. Oxidos de hierro. Ferrocianuro férrico.
Castaño	Oxidos de hierro y de magnesio.
Violeta	Compuestos de manganeso y cobalto.

### 1.3.2. CLASIFICACION DE LAS PINTURAS

Las pinturas pueden clasificarse según su fórmula global de constitución o en función de los materiales sobre los que se aplican, y se distinguen en este caso los productos para interiores y los productos para exteriores. El cuadro 3 (pag. 9) muestra una de las posibles clasificaciones.

**TIPOS DE REVESTIMIENTO.** A pesar de que por razones de economía, se busca utilizar una sola capa de revestimiento único, un acabado se compone frecuentemente de varias capas de productos diferentes, aplicados en un orden determinado. En los sistemas clásicos de pintura se disponen tres tipos de capas:

- 1.- Capas de agarre (o primarias) , que aseguran la mayor adherencia con el material pintado; tienen, además, un papel anticorrosivo o antioxidante.
- 2.- Capas de aderezo, constituidas por aprestos y masillas, y cuya misión es nivelar las superficies.
- 3.- Capas de acabado, que dan el aspecto y las propiedades requeridas por el revestimiento. A veces, por razones decorativas, se busca una presentación irregular de la superficie desde el punto de vista del color y del aspecto final.

**CUADRO 3. CLASIFICACION DE LAS PINTURAS**

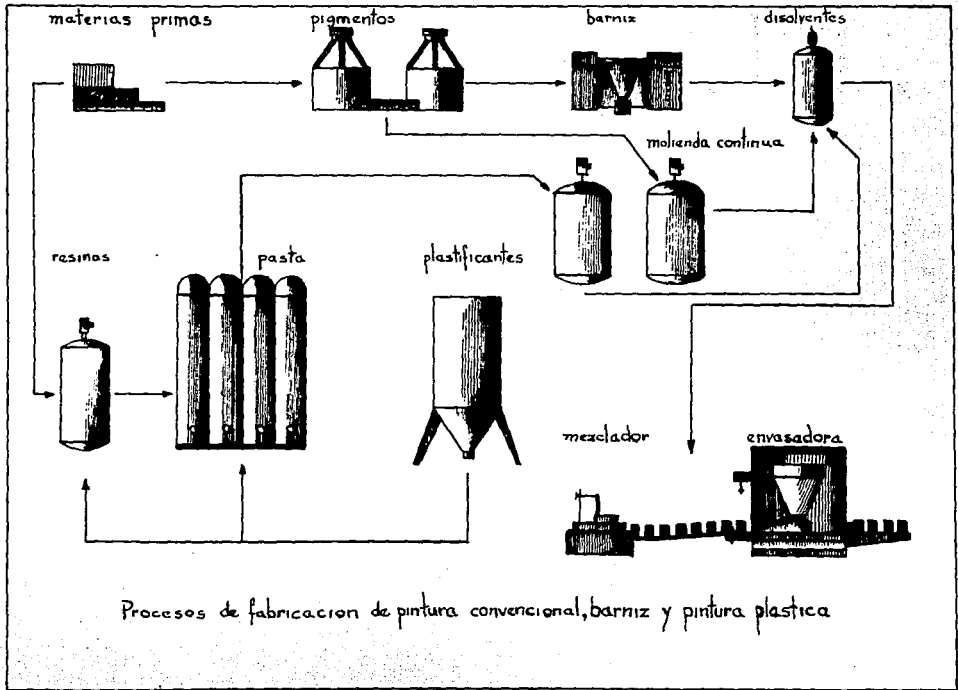
CLASIFICACION	SUBCLASIFICACION	APLICACION	PROPIEDADES	COMPONENTES PRINCIPALES
BARNICES GRASOS (NATURALES Y SINTETICOS)	PARA ACABADOS	EN EXTERIORES	RESISTENCIA A LOS AGENTES CLIMATICOS Y ADMSFERICOS	ACEITE DE LINAZA, COPAL SINTETICO O RECINAS GLICEROFATALICAS COMO AGLUTINANTE.
	PARA DECORACION	EN EXTERIORES	FLEXIBILIDAD Y RESISTENCIA	SEMEJANTES A LOS BARNICES PARA ACABADOS
		EN INTERIORES	MEJOR CALIDAD QUE LOS DE EXTERIORES	OBTENIDOS A PARTIR DE ESTER DE COLOFONIA O GOMA MANILA
	INDUSTRIALES	USOS DIVERSOS	INFERIORES CALIDADES	OBTENIDOS A PARTIR DE DISOLUCIONES DE COLOFONIA Y ACEITE SECANTE
PINTURAS AL ACEITE	DIVERSOS	EMPLEO ESPECIALIZADO (ESTUFAS Y RADIADORES, PREPARACION DE ESMALTES, AISLANTES, ETC.)	SEGUN SU APLICACION	SEGUN SU APLICACION
	AL OLEO	EN ARTE	CONSISTENCIA, INALTERABILIDAD, ETC.	ACEITE DE LINAZA, PIGMENTOS Y AGUARRAS COMO DISOLVENTE
	ESMALTES	USOS DIVERSOS	SEGUN SU APLICACION	AMALGAMA DE PIGMENTO Y BARNIZ (COMPUESTO POR UN ACEITE SECANTE Y UN DISOLVENTE VOLATIL)

### 1.3.3. PROCESO DE FABRICACION

La industria de la pintura utiliza gran variedad de materias primas y obtiene numerosos productos diferentes. Las operaciones efectuadas para lograr cada uno de ellos son, por consiguiente, muy diversas. Las operaciones básicas, comunes a la mayoría de productos, pueden dividirse en dos grandes grupos:

1.- OPERACIONES DE PREPARACION.- Que comprenden la disolución en frío de gomas o resinas, su disolución en caliente, su filtrado y almacenamiento posteriores y, finalmente, la mezcla en frío de las disoluciones y de los disolventes para preparar los barnices de base.

2.- OPERACIONES PROPIAMENTE DE FABRICACION.- Que comprenden la trituration y dispersión de los pigmentos en forma de pastas más o menos concentradas y fluidas; la mezcla de dichas pastas con barnices, disolventes y adyuvantes, para preparar las pinturas de base; la mezcla de las pinturas de base para lograr el color definitivo, y, por último, el envasado y almacenaje de pintura acabada.



## 2 ASPECTOS HISTORICOS Y GENERALES DE LA CONTABILIDAD.

### 2.1. ORIGEN DE LA CONTABILIDAD.

Es lógico imaginar que la contabilidad tal como la encontramos ahora en las modernas empresas, tuvo un origen y este quizá se remonta a la época en que el hombre empezó a utilizar la escritura y por consiguiente, los números.

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

En Grecia se tiene noticia, de que los comerciantes anotaban en ciertos libros las operaciones celebradas, ya que se estableció como una obligación legal hacia el siglo V A.C.

En Roma encontramos una mayor evolución contable con respecto a las civilizaciones mencionadas en el párrafo anterior, pues estos utilizaban dos libros: el "Adversaria" donde anotaban los movimientos de fondos, el "Codex" donde registraban datos referentes a las personas, el tipo de operación realizada y el importe de la misma.

Nuevamente en Italia, encontramos un hecho de gran relevancia como antecedentes de la Contabilidad, hacia el año 1157 Anstadus Boilardus, notario genovés efectuó, la primera liquidación de una sociedad mercantil, de acuerdo con la inversión y el trabajo desarrollado, para lo cuál tomo como base el saldo que arroja la cuenta de Ingresos y Egresos.

Pero definitivamente, es en la época del Renacimiento, donde la Contabilidad tuvo su más importante evolución, la Partida doble fue actualizada por Fray Lucas Pacioli en el siglo XIV; fue quién consolidó y explicó, los avances habidos en la Contabilidad, Puntualizando y complementando los procedimientos en su libro publicado en Venecia en 1494. Fray Lucas Pacioli no fué el creador de la partida doble, quedó demostrado, ya que existen libros de partida doble

encontrados en fechas anteriores a la aparición de su obra, pero no hay duda de que su contribución a la difusión de la Contabilidad es histórica, por lo que su libro reúne la estructura completa de la contabilidad a Partida Doble, con la explicación de los libros necesarios y la exposición de procedimientos avanzados de los que aconseja:

- a) Inventario (Inventario)
- b) Borrador (Memoriale)
- c) Diario (Giornale)
- d) Mayor (Quaderno)

Además establece una serie de reglas con respecto a la apertura de Libros y a la forma de llevarlos, tanto en operaciones normales como en sucursales, bancarias, viales, comisionistas, etc. también recomienda llevar caja chica, con respecto al cierre de libros no lo ordena, pero recomienda hacerlo una vez al año.

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

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

En 1795 Edmond Legrange publicó en París un tratado de teneduría de libros en el cual recomendaba un Diario-Mayor a columnas, pudiendo decirse de él que fue el precursor de los sistemas tabulares.

La evolución de todos los procedimientos de contabilidad se inició en los Estados Unidos, país de gran progreso industrial, a fines del siglo XIX, y en esta primera mitad del siglo XX es cuando más

adelantos se tuvo por la gran cantidad de literatura contable escrita en Norteamérica, de la cual se han hecho en los demás países traducciones o adaptaciones, pero sin llegar a modificaciones fundamentales o de importancia.

En México la teneduría de libros por partida doble se difunde formalmente hasta 1905 al incluirse en los planes de estudio de la Escuela Superior de Comercio y Administración; es a partir de ese momento, cuando la teneduría de libros comienza a transformarse en Contaduría Pública.

El 25 de mayo de 1907, oficialmente se considera como el inicio de la profesión en nuestro país, pues fue cuando Don Fernando Díaz Barroso presentó su examen profesional para obtener el primer título de contador de comercio en la Escuela Superior de Comercio .

El 11 de septiembre de 1917 se fundó la asociación que algunos años después sería el Instituto de Contadores Públicos titulados en México.

En el año de 1929 se fundó la Escuela Nacional de Comercio, como parte de la Facultad de derecho y Ciencias Sociales

## **2.2. DEFINICION DE CONTABILIDAD.**

Contabilidad.- Es la ciencia que enseña las normas y procedimientos para ordenar analizar y registrar las operaciones practicadas por unidades económicas individuales o constituidas bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (Banca, Industria, Comercio, Instituciones de Beneficencia, etc.)

(ELIAS LARA FLORES)

El diccionario de Contabilidad de Eduardo M. Franco Díaz nos dice que: "La Contabilidad en un sentido restringido es la técnica de captación, clasificación registro de las operaciones de una



entidad para producir información oportuna relevante y veraz. En una dimensión más amplia y actual, la Contabilidad es la disciplina que se enriquece con las áreas administrativas, jurídica y fiscal, financiera, costos y auditoría".

La Comisión de principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín número 1 la define como:

"Es la técnica que utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una unidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que le afectan, con objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica."

El C.P. Alejandro Prieto nos dice al respecto:

La Contabilidad es el lenguaje de los negocios; y en cierto modo así es. Mediante la Contabilidad es posible hacer una narración coherente del desarrollo de toda actividad en la que se maneje alguna riqueza, ya sea que con ello se persigan o no fines de lucro.

Una de las más autorizadas definiciones de Contabilidad dice "es el arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos monetarios, transacciones que son en parte al menos, de carácter financiero, así como de interpretar los resultados obtenidos.

La Contabilidad es un sistema de Control costeable de fenómenos económicos financieros para informar fehaciente, oportuna y accesiblemente sobre ellos". (Ernesto Abad y Soría)

La Contabilidad es el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos monetarios las transacciones y eventos que sean, cuando menos parcialmente de carácter financiero así como la interpretación de sus resultados". (New York; American Institute of Certified Public Accountants, 1961).

Podemos concluir que con todas las definiciones que se han escrito hasta nuestros días con respecto de la Contabilidad, no hemos encontrado una muy acertada, es decir, que no hay nada generalizado o una definición única ya que algunos autores la definen como ciencia, técnica e incluso como un arte.

En nuestra opinión la podemos definir como las reglas y procedimientos que tenemos que seguir para poder analizar e interpretar en forma significativa las transacciones que al menos en su mayoría son de carácter financiero. Gracias a esto podemos tomar decisiones para obtener los mejores resultados de cualquier ente económico, ya sea que persiga fines de lucro o no.

Es el registro cronológico, analítico y sistematizado de las operaciones en número de un ente social lucrativo o no lucrativo para conocer el pasado y poder prever su futuro.

### **2.3. CLASIFICACION DE LA CONTABILIDAD**

Como hemos comentado la Contabilidad sirve a un conjunto de usuarios, y es manejada por personas quiénes trabajan en áreas específicas al momento de aplicar sus conocimientos en un negocio en marcha. De esta manera presentamos la clasificación de la Contabilidad en tres grandes grupos que a nuestro juicio en una empresa industrial son los siguientes:

#### **2.3.1. CONTABILIDAD GENERAL**

La Contabilidad General es aquella que lleva un control histórico de las operaciones de la empresa obteniendo por resultado informes veraces, amplios, ordenados y a tiempo de la posición financiera de la empresa. Esta Contabilidad hace referencia a los aspectos más comunes de procedimientos, registros e informes, es por eso que se llama Contabilidad Tradicional.

### **2.3.2. CONTABILIDAD DE COSTOS.**

En el sentido más general de la palabra, es cualquier procedimiento contable diseñado para calcular lo que cuesta "hacer algo", si lo vemos desde este punto de vista no solamente las empresas industriales emplean la contabilidad de costos; ya que por ejemplo los bancos emplean un tipo de contabilidad de costos para determinar lo que cuesta procesar un cheque o una consignación.

Sin embargo el campo de la contabilidad de costos se ha desarrollado mas ampliamente en la determinación del costo de fabricación de los productos de las empresas industriales.

Ahora bien la Contabilidad de Costos es una parte especializada de la contabilidad general de una empresa industrial. La determinación del costo unitario de los productos fabricados es lo suficientemente extensa para justificar un subsistema dentro del sistema contable general. Este subsistema encargado de todos los detalles referentes a los costos de producción es precisamente la contabilidad de costos.

### **2.3.3. CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

Cuando la Contabilidad cambia el sentido de la información que proporciona, y busca identificar los ingresos, costos y gastos con los niveles y áreas funcionales en las que se divide una entidad para realizar sus operaciones y mide la actuación de los funcionarios responsables de cada área funcional; se le conoce como Contabilidad por áreas de Responsabilidad.

#### **2.4. OBJETIVOS E IMPORTANCIA.**

Los Objetivos de la Contabilidad los podemos enunciar de la siguiente manera :

- a) Establecer un control absoluto sobre cada uno de los recursos y obligaciones del negocio.
- b) Registrar en forma clara y precisa todas las operaciones efectuadas.
- c) Porporcionar en cualquier momento una imagen clara de la situación financiera.
- d) Preveer con anticipación las probabilidades futuras.
- e) Servir como comprobante y fuente de información ante terceras personas, de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la Contabilidad puede tener fuerza aprobatoria conforme a la ley.
- f) Elaboración de Estados Financieros.
- g) Interpretar los datos contenidos en los registros e informes.

R.N. Anthony divide la Contabilidad en función a sus objetivos: Contabilidad Financiera y Contabilidad Administrativa. Para él es un objetivo de la primera, el proporcionar información financiera, a personas ajenas a la operación interna de la empresa como: Accionistas, banqueros, otros acreedores, oficinas gubernamentales, etc. Son Objetivos de la Contabilidad administrativa, la planeación y el control. Mediante la planeación se deciden los actos a realizar en el futuro, como nos damos cuenta esta función es muy amplia, pues se desarrolla en todos los niveles y en todas las organizaciones.

Así también podemos decir que la importancia de la Contabilidad radica en los siguientes puntos:

Ejercer un control absoluto sobre todas las operaciones de la empresa, con el fin de proporcionar informes que sirvan de base en la formulación de estadísticas financieras, para conocer las

utilidades obtenidas, así como el capital en giro de la organización, esto como medida de protección a terceros.

## **2.5. PRINCIPIOS CONTABLES QUE LA RIGEN**

Los Principios de Contabilidad son una serie de normas y reglas que tienden a unificar el criterio de los contadores con respecto al registro de operaciones, en los análisis de estados financieros y en la aplicación de las técnicas contables.

Podríamos definir la palabra principio dentro de la ciencia, como significado de una proposición muy general que enuncia una o varias leyes o verdades a cuyo conocimiento se ha llegado por medio de la experimentación o por medio de la razón, como una proposición que enuncia una hipótesis o varias verdades en el razonamiento, o estadísticas, o bien, como ocurre en el derecho, un conjunto de máximas enseñanzas establecidas por el saber antiguo que se consideran verdades que pueden variar en los ámbitos del tiempo, de la evolución y de la historia.

### **ANTECEDENTES HISTORICOS**

El término "Principios Aceptados de Contabilidad" Empezó a tener una aplicación general en los informes de los contadores públicos como resultado de la correspondencia entre un Comité del Instituto y La Bolsa de Valores de Nueva York, esta correspondencia tuvo lugar de 1932 a 1934, así como una forma estándar para la presentación de estados financieros.

Existen varias publicaciones en las cuáles se hace referencia directa de los principios en forma específica y que poco a poco han ido dando cierta uniformidad a las prácticas contables adoptadas

por la profesión. A manera de ejemplo, mencionaremos las conclusiones a que se han llegado mediante estudios efectuados por cuerpos colegiados de los Estados Unidos en nuestro país.

En 1932 el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA) por conducto del comité especial, publicó 5 principios sobre el tratamiento de las utilidades no realizadas, el superávit, las cuentas y documentos a cargo de funcionarios y empleados y empresas filiales.

En 1934 AICPA señaló 6 principios de contabilidad que estaban formados por cinco anteriores y uno nuevo sobre el tratamiento de las acciones nominativas.

En 1936 AICPA publicó un folleto en el que incluía una serie de principios de Contabilidad aceptados a la fecha y ya eran más de las anteriormente enunciadas.

En 1962 AICPA a través del Comité de Procedimientos de Contabilidad, editó el estudio mencionado Cuerpo Tentativo de Principios Generales de Contabilidad.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define a los Principios de Contabilidad como:

Los conceptos básicos que establecen la delimitación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los Estados Financieros.

Estos Principios de los cuales hablamos son 9 los cuales se pueden dividir en cuatro grupos.

El primer grupo se compone por los principios de:

ENTIDAD.-- Este principio nos dice que la actividad económica es realizada por entidades identificables que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital; coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

**RELIZACION.**--- Este principio dice que La Contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

**PERIODO CONTABLE.**--- Las operaciones y eventos, así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el período en que ocurren. Cualquier información contable debe indicar claramente el período a que se refiere.

Estos tres principios identifican y delimitan el ente económico y sus aspectos financieros.

El segundo grupo lo componen los principios de :

**VALOR HISTORICO.**---Este principio establece que las transacciones y eventos económicos que la Contabilidad cuantifica se registra según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente. Estas cifras podran ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les haga perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable.

**NEGOCIO EN MARCHA.**--- Este principio nos dice que la entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario, por lo que las cifras de los Estados Financieros representaran valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos.

**DUALIDAD ECONOMICA.**---Este principio está constituido por:

- a) Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines.
- b) Las fuentes de dichos recursos.

Estos tres principios establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico.

El tercer grupo está compuesto por el principio de:

**REVELACION SUFICIENTE.**— El cuál consiste en que la información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

Este principio se refiere a la información.

Y por último el cuarto grupo lo componen los principios de:

**IMPORTANCIA RELATIVA.**— La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios.

**CONSISTENCIA.**— La información contable debe obtenerse mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

Cuando se realicen cambios que afecten la Contabilidad de la información debe ser justificado y advertirse en la información, indicando el efecto que el cambio produce en las cifras contables. Estos dos principios se refieren a los requisitos generales del sistema.



### 3 CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

#### 3.1 ANTECEDENTES

La contabilidad por áreas de responsabilidad tuvo sus Orígenes en los Estados Unidos, en el ámbito de las empresas de servicio público proveedoras de energía, cuyos sistemas contables y aún el de informes y estados financieros se encontraba reglamentado por la Federal Power Comisión, a fin de recibir datos comparables y estados financieros con presentación uniforme para todas las empresas. Esto dio como resultado que los estados financieros fueran útiles para la Federal Power Commission, pero no se satisficieron las necesidades de información de la empresa.

Las empresas de servicio público resolvieron crear un conjunto de informes internos, además de los informes internos que se diseñaron especialmente para controlar los gastos de operación de cada departamento, los informes se distribuían a los jefes de cada departamento, con la información sobre los gastos que se habían realizado en cada departamento.

Los informes internos presentaban los distintos renglones de gastos relativos a cada departamento pero además, se vio la necesidad de que compararan los gastos reales del período con un índice de comparación. Por lo tanto se decidió incorporar al presupuesto de gastos al sistema.

En un principio los informes se dirigían a cada jefe de departamento; sin embargo, muchas veces éstos no eran responsables de ciertos gastos que habían sido incluidos en su informe, ya que correspondían a un encargado de sección de su departamento. En otras ocasiones, un jefe tenía la responsabilidad de supervisar varios de los departamentos. Es por eso que fue necesario introducir el concepto de responsabilidad al sistema, dirigiendo los informes a las personas responsables de los gastos. Los departamentos, secciones que supervisaba cada responsable, recibieron el nombre de áreas de responsabilidad.

Surgió otro problema, cuando los informes se dirigieron a personas que entendían muy poco de contabilidad, se observó que los que menos comprendían los informes pertenecían a la planta y a

las cuadrillas (cuarto nivel), por lo que se resolvió crear un lenguaje que pudiera ser fácilmente comprendido por este personal. A este nuevo enfoque se le denominó funciones, porque describen los tipos de trabajo o funciones realizadas. Por medio de un cuadro de codificación se pudo transferir fácilmente los gastos acumulados por funciones, a las cuentas y subcuentas de gastos a los cuales correspondía dentro del catálogo de cuentas.

Se adoptó también el término de niveles de responsabilidad, para asignar jerarquías dentro del cuadro de organización de la empresa, por ejemplo la gerencia general, ocupa el primer nivel de responsabilidad, mientras que los departamentos productivos corresponden al cuarto nivel. Los informes se elaboran en forma distinta para un nivel que para otro.

Un nuevo problema surgió, cuando dichos informes contenían gastos tales como depreciación, amortizaciones, impuestos, etc. Estos gastos son de carácter no controlables para el responsable del área, dichos gastos se eliminaron de los informes internos, para efectos del control de gastos sólo interesaban los gastos controlables.

Con la creación de las áreas de responsabilidad dentro de su nivel correspondiente se integró en forma simultánea un cuerpo o equipo administrativo. La red de comunicación establecida entre dichas personas lo constituyen los informes internos de gastos. Por vez primera podía medirse el índice de eficiencia de cada jefe en la administración de su área, adquiriendo éstos una mayor conciencia del costo y sobre todo que están vigilados paso a paso en sus decisiones por el siguiente nivel de supervisión del cual dependen.

Así nació la contabilidad por áreas de responsabilidad apareciendo los primeros artículos sobre éste tema en 1946, a partir de este momento se adoptó en diversas empresas en Estados Unidos, tales como las manufacturas, comerciales, petroleras, de construcción, etc. Su aplicación se ha extendido a empresas grandes y chicas, dado que se pueden crear desde sistemas muy sencillos hasta los más complejos.

### 3.2 DEFINICION.

" La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo, sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa. "

El C.P. Francisco Perea en su libro " Contabilidad por Areas de Responsabilidad " define 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 ámbitos todos del negocio. Alcanza tales metas ejerciendo un control positivo sobre las personas: Identificando las erogaciones con quiénes las han originado, utilizando los presupuestos como medida de eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados habidos; ello, mientras esgrime una poderosa arma administrativa: La Motivación Humana, única capaz de conducir a la satisfacción en la participación individual.

Henry R. Anderson, y Mitchel H. Raiborn nos comentan que:

" La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un sistema que identifica a los responsables en los informes de control, acumulando datos e informando acerca de los costos e ingresos, de conformidad con las áreas de responsabilidad establecidas dentro de la compañía. El procedimiento básico de control consiste en incluir dentro de los informes de evaluación de actuación solamente aquellos costos e ingresos que una persona determinada controla. Estos informes proporcionan información de retroalimentación a la dirección, facilitando que cada una de las personas cumpla mejor con sus funciones asignadas y que se responsabilice de los resultados de sus actos y decisiones personales. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad se aplica tanto al control de los ingresos como al control de los costos y gastos, incluye un conjunto jerarquizado de informes de evaluación de actuación debidamente coordinado.

Cabe mencionar también el concepto de Areas de Responsabilidad que el C.P. Francisco Perea define como:

" Un área de responsabilidad es cualquier unidad organizacional de trabajo revestida de la autoridad suficiente para llevar a cabo una función específica ó 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 organización.

En nuestra opinión podemos decir que el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos, por niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en la carta de organización.

Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable para que puedan actuar de inmediato en áreas de peligro, tan pronto se originen y corrijan así las causas que las motivan.

Para poder elaborar sus reportes de eficiencia, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad exige una contabilidad saneada. Es decir sus fines últimos de análisis necesitan estar apoyados en mecánicas oportunas, exactas y ordenadas, lo que implica un correcto registro contable. No es concebible que se pretenda ofrecer información dinámica a las diversas áreas si los registros, rutinas y personas están viciadas, mantienen señaladas deficiencias o se aferran a prácticas erróneas.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un sistema que coordina la información contable y presupuestal, analizada a cada uno de los diferentes niveles de operación de una empresa, con objeto de medir los resultados obtenidos y fijar las responsabilidades a cada uno de dichos niveles.

### 3.3 OBJETIVOS

En la actualidad las empresas atraviesan por una crisis económico - financiera, por lo que es de suma importancia buscar técnicas o medidas correctivas que nos ayuden para una mejor administración de los recursos con que cuenta la organización.

El principal objetivo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es el establecer un control sobre los costos y gastos que genera la productividad de la organización identificandolos con las áreas e individuos que los generan, para evaluar los resultados obtenidos y poder tomar decisiones adecuadas. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad se refiere específicamente al control de los costos y gastos que están bajo la supervisión directa del propio funcionario encargado del departamento.

Otros objetivos importantes dentro de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad son los siguientes:

- Ayudar a obtener una organización de la empresa que establezca clara y precisamente la responsabilidad de autoridad de cada unidad de organización.
- Asegurar el buen funcionamiento de la organización establecida, es decir, el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas, el control de la ejecución de la autoridad delegada y la comunicación adecuada entre los diferentes niveles de dicha organización.
- Establecer un eficiente y oportuno sistema de Información que comprenda la concentración, procesamiento, almacenamiento y producción de datos y los difunda en la forma y cantidad necesaria a todos y cada uno de los niveles de la organización.
- Que los ejecutivos participen en la organización de la empresa y que se formen ellos la conciencia del control de costos y gastos para la obtención de resultados.
- Conocer la eficiencia e ineficiencia del trabajo de nuestros ejecutivos, departamentos y de la organización en general.
- Conocer oportunamente las desviaciones con los planes previamente trazados y automáticamente quien es el responsable de dichas desviaciones.

- Dar a cada responsable de área o función de la empresa, la información necesaria para que puedan planear y controlar su acción, a fin de lograr los objetivos que les corresponden.

El logro de los objetivos, es un proceso dinámico que requiere una continua revisión de la organización a fin de tenerla al día en todo momento, pues la introducción de un nuevo producto o servicio, la eliminación de otro, cambios y necesidades de los clientes son situaciones que alteran nuestra organización establecida al principio.

Es muy importante para la gerencia mantener una estructura de organización que muestre verdaderamente y en todo momento, la asignación de funciones y responsabilidades y las líneas de autoridad existente, como cuando se planeo inicialmente, pues la organización se debe confeccionar en forma particular para cada empresa y es lógico que si va creciendo o sufriendo cambios importantes, vaya requiriendo cambios en su organización para que siempre se encuentre confeccionada a su nivel.

### **3.4 CARACTERISTICAS**

Nada mejor que reunir las características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad para apreciar cabalmente su importancia:

- Es una técnica contable reductora de costos y gastos que representa un puro ajuste a la Contabilidad Financiera, siendo como es la conjunción de la contabilidad con las responsabilidades.

- Constituye un estudio de vanguardia de la Contabilidad Administrativa.
- Subsana anomalías organizacionales y de carácter oficial a responsabilidades ocultas.
- Estimula la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y al mantener entre éstas una estrecha comunicación.
- Conformar su estructura a la de la organización.
- Delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización que denomina " áreas ".

- Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan.
- Utiliza presupuestos como base de medida de la eficiencia, mismos que elaboran con la ayuda de los propios responsables de observarlos.
  - 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.
  - Al requerir de la información a que se refiere el punto anterior, depura y moderniza los procedimientos contables tradicionales.
  - Utilizan sus documentos informativos como medio de elogio de la eficiencia.
  - Eleva a los responsables más humildes a elementos de la administración como jueces de sus propias decisiones.
  - Logra que los empleados todos trabajen para ella, haciéndoles cobrar una mayor conciencia de la labor de contabilidad.

Otra de las características importantes de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad podemos decir que es una técnica de gran adaptabilidad y alcances, la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad constituye un apasionante campo práctico y de investigación para el moderno Contador Público.

Permite ser implantada en todo tipo de empresas, lo mismo en grandes que en pequeñas, en comerciales o en manufactureras, así en privadas como en gubernamentales.

No rife con ninguna de las dos subdivisiones de la Contabilidad Financiera ( General y de Costos ), al contrario, con las mismas se aviene para integrar su estructura.

### **3.5 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

En este punto trataremos de definir los elementos que intervienen que son primordiales para poder llevar a cabo la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, los mencionaremos para que podamos identificarlos de una manera clara y sencilla. En nuestro siguiente capítulo hablaremos de los procedimientos para la implantación.

#### **3.5.1 ORGANIGRAMA**

Es la representación gráfica que da una visión general de la estructura interna de un organismo social e indica las responsabilidades de las más importantes posiciones gerenciales en la organización. Al mismo tiempo, el flujo de la autoridad se muestra claramente.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, ( y en ocasiones de quien lo ocupa ) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Estos utilísimos instrumentos de organización nos revelan:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.



- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Los requisitos del organigrama o de la carta de organización son los siguientes:

- Los organigramas 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.

- Los organigramas deben contener nombres de funciones y no 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 ocupe.

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

#### **ORGANIGRAMAS VERTICALES**

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. 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.

#### **ORGANIGRAMAS HORIZONTALES**

Representa 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.

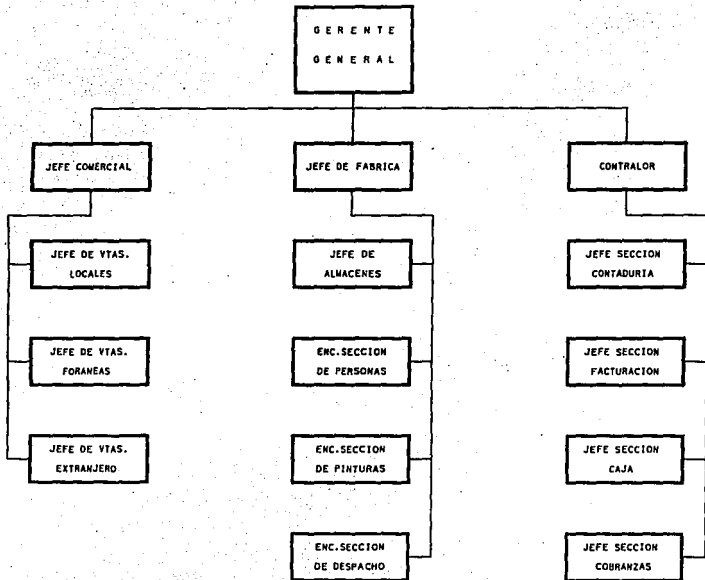
#### **ORGANIGRAMAS CIRCULARES**

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo rededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituyen un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

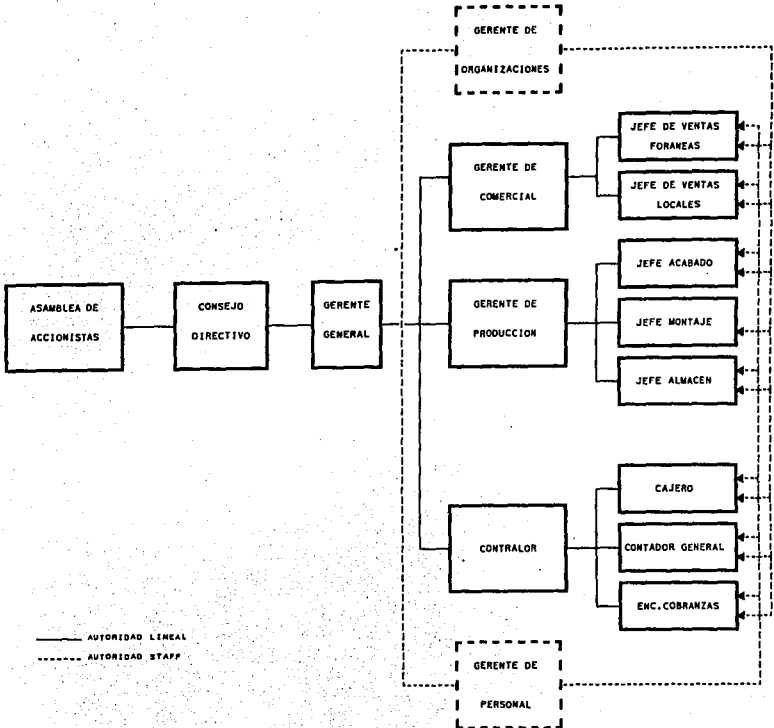
## **ORGANIGRAMA ESCALAR**

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

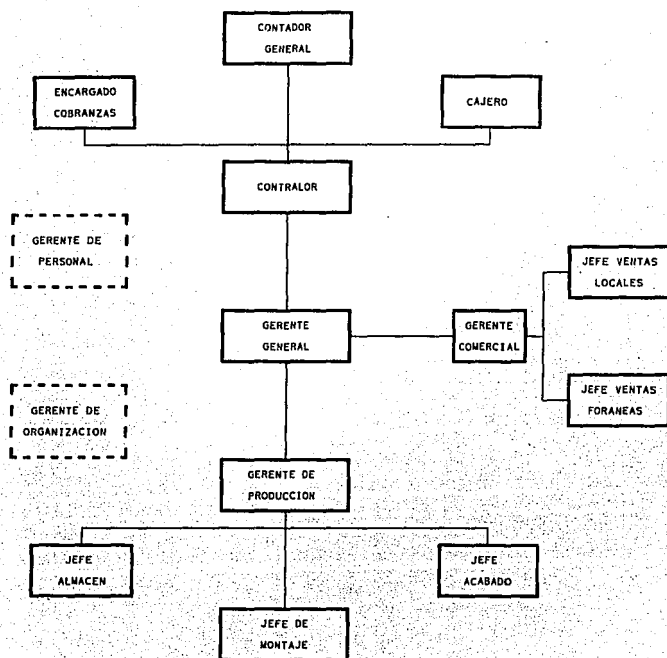
ORGANIGRAMA VERTICAL



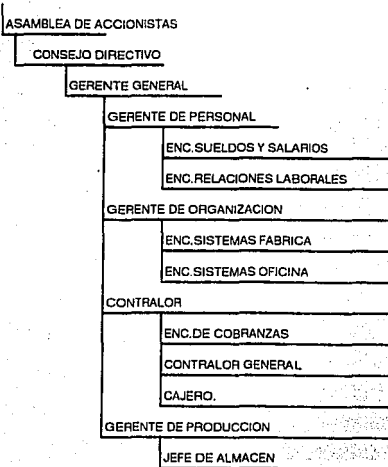
ORGANIGRAMA HORIZONTAL



# ORGANIGRAMA CIRCULAR



## ORGANIGRAMA ESCALAR



### **3.5.2 CATALOGO DE CUENTAS**

El catálogo de cuentas es la estructura de cualquier sistema de contabilidad que se pretende establecer en una empresa, cualquiera que sea la actividad en la que éste se vaya a utilizar. El catálogo de cuentas posibilitará uniformar el registro de las operaciones, es decir, evitará errores de aplicación en aquellas cuentas que tienen, o pueden tener, un movimiento semejante. Este documento permite también que distintos empleados posiblemente en oficinas distintas, como en el caso de empresas que tengan sucursales, o agencias, designen las cuentas de manera uniforme; esto a su vez, facilitará el trabajo de contabilidad sobre todo si se trata de reunir o consolidar cifras homogéneas relativas a distintas dependencias.

Cuando se hayan determinado las cuentas que deberán establecerse en contabilidad convendrá ordenarlas y numerarlas con el fin de poder designarlas por su nombre o su número.

La numeración que en la práctica se lleva a cabo resulta más sencilla y que mejor se presenta para intercalar cuentas no previstas desde el principio es la que se basa en el sistema decimal.

En otras palabras, el catálogo de cuentas es la agrupación clasificada de las diversas operaciones en una empresa, a través de conceptos aplicados generalmente a cada una de éstas operaciones, y que en contabilidad se conocen con el nombre de cuentas

### 3.5.3 PRESUPUESTOS

En la actualidad, un punto de desarrollo e importancia es precisamente los presupuestos, porque se dice "que nada tienen las empresas que precinden de presupuestos".

Los presupuestos se encuentran modernamente ubicados dentro de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, como un medio principalísimo de llevar al cabo las funciones de planeación y control.

#### 3.5.3.1 DEFINICION.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE = que significa **antes de, o delante de y**

	<u>LATIN</u>	<u>ESPAÑOL</u>
SUPONER	Facio	Hacer
SUPUESTO	Fictus	Hecho, Formado

Por lo tanto **Presupuesto** significa **Antes de lo hecho.**

En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la Economía Industrial, es:

La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Refiriéndose al presupuesto como herramienta de la Administración, se le puede conceptualizar, como:

La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.

En suma, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período preciso.

Una de las fases en la implantación de un sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad consiste en la elaboración de presupuestos de costos y gastos por áreas de responsabilidad.



Para que éste sistema tenga éxito, depende de los presupuestos por lo que deberán estar elaborados sobre bases reales y conservadoras, es decir, deben ser resultado de la experiencia.

El presupuesto se conoce como un plan detallado de acción futura, con el fin de servir en la toma de decisiones y evaluar los resultados obtenidos, se puede decir que la combinación de los Presupuestos y la Contabilidad por Areas de Responsabilidad trae como consecuencia mejores resultados en el control de los costos y gastos lo cual resulta de que las personas responsables de cumplir con el presupuesto serán las mismas que intervinieron en su formulación.

Considerando la división de áreas de funciones existentes ya en la organización es necesario contar con presupuestos departamentales separados, los que se concentrarán en el presupuesto general, por lo que cada nivel administrativo y dentro de cada nivel, las áreas de responsabilidad deben apegarse al presupuesto.

El C.P. Francisco Perea define al Presupuesto por Areas de Responsabilidad como:

Un plan de acción y motivación con enfoque a un período futuro destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las áreas del negocio; es por lo mismo un estándar de comparación cuantitativa entre las operaciones realizadas y las planeadas con la ayuda del responsable.

### **3.5.3.2 CLASIFICACION.**

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones del presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a características particulares del mismo. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes tomado del libro del C.P. Cristóbal del Río, en su libro Técnica Presupuestal:

**1.- POR TIPO DE EMPRESA:**

- a).- Públicos
- b).- Privados

**2.- POR SU CONTENIDO:**

- a).- Principales
- b).- Auxiliares

**3.- POR SU DURACION:**

- a).- Cortos
- b).- Largos

**4.- POR SU FORMA:**

- a).- Flexibles
- b).- Fijos

**5.- POR SU TECNICA DE VALUACION:**

- a).- Estimados
- b).- Estandar

**6.- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS:**

- a).- De situación financiera
- b).- De resultados
- c).- De costos

**7.- POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDEN:**

- a).- De promoción
- b).- De aplicación
- c).- Por programa
- d).- De fusión

**8.- DE TRABAJO:**

- a).- Planeación
- b).- Formulación

c).- Aprobación

d).- Definitivo

e).- Presupuesto maestro o tipo

#### TIPOS DE PRESUPUESTO:

##### 1.- POR EL TIPO DE EMPRESA:

a).- **Públicos:** Son los que realizan los gobiernos, estados o empresas descentralizadas para controlar los ingresos y egresos de sus diferentes dependencias, haciendo primero la estimación de sus egresos y después planea la forma de cubrirla por medio de recaudación de impuestos con la obtención de empréstitos.

b).- **Privados:** Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de administración, estimando primero los ingresos que tendrán, provenientes de sus operaciones y después los gastos y costos para determinar la utilidad o pérdida.

##### 2.- POR SU CONTENIDO:

a).- **Principales:** Son un resumen y contienen los elementos principales de todos los presupuestos de la empresa.

b).- **Auxiliares:** Muestran en forma analítica las estimaciones por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

##### 3.- POR SU DURACION:

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos será de acuerdo al tipo de operaciones que realice la empresa y de la mayor a menor exactitud y detalle que se desee ya que a mayor tiempo corresponderá una menor precisión y análisis.

a).- **Cortos:** Abarcan un año o menos.

b).- **Largos:** Se formulan para mas de un año.

##### 4.- POR SU FORMA:

a).- **Flexibles:** Consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten realizar posibles cambios o fluctuaciones propias.

**b).-Fijos:** Permanecen en forma invariable durante el periodo presupuestado, obliga a la empresa a apegarse lo mejor posible a su contenido en el desarrollo de sus operaciones.

#### **5.- POR SU TECNICA DE VALUACION:**

**a).-Estimados:** Se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan una posibilidad de que efectivamente suceda lo planeado.

**b).-Estandard:** Se formulan sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

#### **6.- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS:**

**a).-De Situación Financiera:** Muestra la posición estática, que tendría la empresa en el futuro, se presenta por medio de lo que se conoce como Balance Fiscal Presupuestado.

**b).-De Resultados:** Muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.

**c).-De Costos:** Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan las erogaciones que se habrán de efectuar por concepto del costo total.

#### **7.- POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDEN:**

**a).-De Promoción:** Se presenta como proyecto financiero y de expansión, es necesario estimar los ingresos y egresos que habrán de estimarse en el periodo presupuestal.

**b).-De Aplicación:** Se elaboran para solicitud de créditos, son pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.

**c).-Por Programas:** Es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, sus cifras expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

**d).-De Fusión:** Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de la conjunción de empresas.

## **8.- DE TRABAJO:**

Es el presupuesto común mas utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera:

### **a).-Planeación.**

### **b).-Formulación.**

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

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

**c).-Aprobación:** La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quiénes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

**d).-Presupuesto definitivo:** Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración de:

**e).-Presupuesto Maestro o Tipo:** Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior pretende tan solo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas, en un sistema de control presupuestal, o sea que un solo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estandar, etc.

### 3.5.3.3 IMPORTANCIA.

Es bien sabido que todas las empresas establecen objetivos a corto plazo y que para alcanzarlos combinan el esfuerzo de diferentes personas y los medios adecuados para lograrlos por lo que es necesario que se seleccionen estos objetivos así como los procedimientos destinados a lograrlos; esto es posible mediante la técnica de los presupuestos ya que estos son un instrumento de la dirección usados para planear y controlar sus operaciones, pudiendo con ello prever los cambios y adaptarse a ellos. Siendo un método utilizado para mejorar las operaciones, ayuda a los administradores a ubicar los problemas proporcionando los medios adecuados para solucionarlos en forma anticipada.

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

Se ha expresado que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es el "el resultado más refinado actual de un sistema presupuestario". Y bien dicho está, porque en ella se aprecia, a la par que una fructificación amplia de las ventajas técnicas de los presupuestos, la adicional bondad de éstos en otros aspectos. Es decir, como los presupuestos dentro de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad se preparan por unidades específicas de organización -áreas-, a fin de obtener de todos y cada uno de los responsables una actuación correcta, logran lo que a todas luces es un gran acierto: educar la mentalidad de los trabajadores en la comprensión de los objetivos generales de ahorro de la empresa.

No deben exagerarse, empero, las ventajas de los presupuestos aunque están imposibilitados a curar el desorden, organizacional, contable; esa no es su función. Su labor simplemente es de control, aunque de importancia suma; el control se efectúa por comparación con los resultados obtenidos, determinándose desviaciones tanto por eficiencia como por ineficiencia. Dicho en otra forma, los presupuestos, merced a la administración por desviación, son base para conocer en que área exactamente hay dispendios, esto es, en qué renglones la realidad se desvía peligrosamente

del plan aprobado. Así la acción correctiva puede ir hasta el responsable directo, conocer los motivos de tales desviaciones y proceder a tomar medidas de ahorro, o, en su caso, a modificar el presupuesto que pecó en defecto.

Es conveniente subrayar el hecho de que con la sola existencia de los presupuestos se evitan las clásicas comparaciones de gastos, por todos conocidas: erogaciones reales de un período *versus* erogaciones reales de otro cualquiera. Según es bien sabido, tales tradicionales cotejos numéricos no ayudan sino a mantener una actitud decisonal equívoca, dado que se manejan en lo exclusivo cifras históricas, y éstas no necesariamente son correctas; expresándolo de manera un poco diferente, como se ignora cuál es el monto del desembolso ideal -si es que algún gasto es deseable- la comparación carece de significado, porque sin brújula de nada vale otear el horizonte. Por contra, con presupuestos no ha lugar a ninguna comparación empírica, ya que el estándar cuantitativo da la pauta técnica de la eficiencia operacional.

Despréndese de lo anterior que en los presupuestos descansa una buena parte del éxito de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad; en consecuencia deben ser conservadores y realistas, más que optimistas. Como las erogaciones son previstas por períodos dados, los presupuestos representan una eficiencia ideal susceptible de no ser alcanzada; es preferible, pues, dejar que los gastos reales resulten más bajos que los estimados a elaborar un presupuesto exageradamente ambicioso; éste sólo traería desalientos, por pretender forzar las condiciones normales de trabajo.

La técnica presupuestal es magnífica, se puede decir que indispensable en las empresas, y la técnica en sí no trae consigo los errores, sino más bien la indebida aplicación de la misma, que da lugar a que malamente se le culpe, cuestión injusta, ya que entre las principales causas de fracaso del sistema presupuestal destacan las siguientes:

- 1.-Desconocimiento de la empresa.
- 2.-Desconocimiento de los planes o políticas.
- 3.-Inadecuada administración, dirección, y vigilancia.
- 4.-Poca flexibilidad.
- 5.-Su instalación fue muy rápida.

6.-Se esperaba demasiado del sistema, o resultados inmediatos.

7.-Inadecuado sistema de contabilidad y de costos.

8.-Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección.

9.-Falta de revisión y corrección de las estimaciones.

10.-Mala organización y coordinación general.

11.-Falta de apoyo directivo.

12.-Falta de cooperación.

13.-Procedimiento de rutina no definidos ampliamente.

La mayoría de las causas de fracaso anteriores, se deben a errores humanos, a falta de capacidad y conocimientos, etc., pero en todo caso, no es culpa de la técnica en sí, ya que la misma resulta ser magnífica, y casi de aplicación obligada en la actualidad, en las entidades.



#### **3.5.3.4 CONTROL PRESUPUESTAL.**

El Control Presupuestal en la actualidad es un instrumento del cual se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones lo cual se logra a través de la comparación de los resultados reales obtenidos y los presupuestados durante el mismo período de actividades.

Al hablar de Control Presupuestal, se está indicando la adecuada coordinación de la actividad de los diferentes departamentos de la organización, con un plan estructurado con anterioridad, ya que con la omisión de las actividades de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Con lo dicho anteriormente podemos concluir que: El Control Presupuestal es un conjunto de presupuestos, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad, esto dicho por el C.P. Cristóbal del Río, en su libro Técnica Presupuestal.

El C.P. Héctor Salas G. en su obra Control Presupuestal de los Negocios define como: "La técnica de Control Presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de los presupuestos, todas las funciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo."

Nosotros decimos que el Control Presupuestal es como su nombre lo indica, el control por medio de una técnica adecuada y sistemática de los distintos presupuestos que requiere cualquier organización, con el fin de obtener mayores y mejores rendimientos.

Los objetivos del Control Presupuestal son:

- a).-Controlar las operaciones de la empresa.
- b).-Medir la eficiencia de las operaciones.
- c).-Análisis de las variaciones.
- d).-Proponer y seleccionar medidas correctivas.
- e).-Controlar que dichas medidas correctivas se lleven a cabo.
- f).-Asignación de responsabilidades.

g).-Detectar errores de la organización.

h).-Motivar al personal en el desarrollo de sus funciones.

i).-Lograr una administración por objetivos.

Para poder llevar a cabo dicho control se necesita primeramente un director de presupuestos, el cual debe poseer amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos necesita estar compenetrado con el sistema contable de su organización, operaciones que practica, los problemas administrativos, etc., por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un Contador Público o a un Lic. en Administración de empresas, quien puede ocupar el puesto de Contralor o de Director de Finanzas.

Así también no toda la responsabilidad del presupuesto recae sobre el director del mismo, por lo que es necesario contar con un comité de presupuestos, el cual puede estar formado por los principales ejecutivos de la empresa, ya que de ellos principalmente es de dónde nacen los objetivos y políticas de la empresa.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas con la adopción del presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad de la elaboración de los presupuestos parciales, en los diferentes jefes de departamento, los cuales tendrán que ser revisados y entregados en fechas ya establecidas por el Director y comité de presupuestos.

Las fases del control presupuestal se pueden desarrollar de acuerdo con un proceso o sistema presupuestal, el cual debe estar formado por:

a).-Planeación.

b).-Formulación.

c).-Aprobación.

d).-Ejecución y coordinación.

e).-Control.

Así mismo hay que precisar el período de duración del presupuesto, regularmente los presupuestos abarcan periodos en la actualidad, de un ejercicio, divididos o fraccionados mensualmente, pero dependiendo de lo costoso y según las necesidades de la empresa, se

pueden elaborar a cinco o diez años, ya que permiten formarse una idea general de las proyecciones y tendencias de la empresa.

Una vez que se ha establecido el período presupuestario, la sección del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable, se puede empezar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización en el que se comuniquen las perspectivas y objetivos de la empresa, conteniendo un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivarán para todos , lo cual deberá promover entusiasmo y buena voluntad en el personal para la tarea que se inicia, y en la que cada uno tendrá un papel importante que desempeñar.

## 4 TRADICION Y CAMBIO EN LA CONTABILIDAD.

### 4.1 PERSONAL INDICADO PARA IMPLANTAR EL SISTEMA.

Al Contador Público, dependiente o independiente, toca implantar una Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

En el primer caso, la labor corre a cargo del Contador General, a dicho ejecutivo se le designa Contador de Areas de Responsabilidad, sin reparar en que él la haya o no puesto en ejecución. El Contralor evidentemente también la puede establecer, asumiendo de paso el cargo que dentro de esta técnica le es propio, el de coordinador del comité de presupuestos. Esta segunda alternativa creemos es la mas correcta, porque una de las funciones y capacidades de contraloría es la implantación de sistema -aunque la Contabilidad por Areas de Responsabilidad no es propiamente un nuevo sistema.

En el segundo supuesto la puede proponer algún despacho profesional, como un servicio de consultoria en administración de empresas. Importa señalar aquí que estos servicios de consultoria apuntan a siete distintas esferas de actividad:

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

Dentro de esta clasificación, la propuesta y el diseño de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad se ubican dentro del punto número 1, como un sistema de control y reducción efectiva de costos y gastos.

La implantación de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es bueno decirlo, no implica ningún trámite fiscal, ya que, insistimos, no se trata de un sistema nuevo de contabilidad que pudiese requerir especial autorización. No se debe dar aviso alguno a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

## **4.2 ORGANIZACION Y PLANEACION PARA LA IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

En su libro Contabilidad por Areas de Responsabilidad el C.P. Francisco Perea nos presenta en forma muy clara cinco pasos para llevar a cabo esta nueva mecánica contable, que son los siguientes:

### **1.- Elaborar un Organigrama por Areas de Responsabilidad:**

Se debe depurar con realismo y modernidad la gráfica tradicional 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:** Gerencias Clásicas: Mercadotecnia, Producción,  
Finanzas y Relaciones Industriales.

**TERCERO:** Departamentos Varios.

**CUARTO:** 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 constatarán en formas especiales creadas para su control.

### **3.- Establecer un libro Tabular de Areas de Responsabilidad:**

Este será un auxiliar de control individual por partida simple, para el registro diario de las erogaciones reales controlables.

### **4.- Diseñar los documentos informativos básicos:**

En este punto se manejaran los documentos tales como:

#### **A) Informes de Responsabilidad.**

Comparación entre los costos y gastos reales (punto 3) y los costos y gastos presupuestados (punto 2).

**B) Organigrama por cifras de Responsabilidad.**

Vaciado de las cifras finales (desviaciones) de los Informes de Responsabilidad en las diversas áreas de la carta de organización (punto 1).

**C) Conciliación entre los Costos y Gastos del Informe de Responsabilidad del Primer Nivel y los del Edo. de Resultados:**

Armonización de la Contabilidad Tradicional con la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

**5.- Instituir verdaderos incentivos de trabajo:**

Sustituir la obligación por la Motivación en la ejecución de las labores; aprovechamiento óptimo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

## **ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

En el punto anterior, referente a los pasos para la implantación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad mencionamos en el inciso 1 la elaboración de un Organigrama por Areas de Responsabilidad, que es precisamente nuestro punto a considerar en estos momentos.

La importancia que tiene la elaboración de una gráfica organizacional apegada al realismo y modernidad de la entidad reditúa múltiples beneficios.

Aproximadamente el 50% de las empresas en nuestro país no tienen ni organigramas, ni manuales descriptivos de la organización, se desenvuelven con relativo éxito merced de las cualidades individuales, pero sucede que cuando estas fallan o surgen bruscos cambios no existen las estructuras formales individuales en casos conflictivos; y por demás está decir que no aprovechan todas sus oportunidades de crecimiento. Lo cual apoya nuestra afirmación.

Debemos considerar por tanto ,que en toda empresa debe existir una organización, aún cuando sea rudimentaria, en la cual se haga una separación de funciones para definir el campo de actuación y por tanto las responsabilidades de cada uno de los miembros.

Este aspecto elemental de actuación tiene particular importancia para la Contabilidad por Areas de Responsabilidad ya que su finalidad es precisamente obtener la información clasificada por los departamentos o personas que intervienen , reponsabilisándolos de acuerdo con los diferentes niveles en que actúan.

Se requiere contar con un cuadro de organización (organigrama) , en que se delimiten con toda claridad las funciones de cada persona y las responsabilidades que tiene a sus cargo . Aún cuando podrían hacerse múltiples clasificaciones ,se ha buscado una que permita tener diferentes niveles de responsabilidad ,pero sin llegar al absurdo de tratar de fijar responsabilidad individual de cada una de las personas que laboran en la empresa.

Se pueden considerar cuatro niveles básicos aplicables en general a una empresa industrial . El primer nivel corresponderá a la Dirección General de la empresa; el segundo a los Directores de las divisiones principales de una empresa industrial como mercadeo, finanzas, producción y

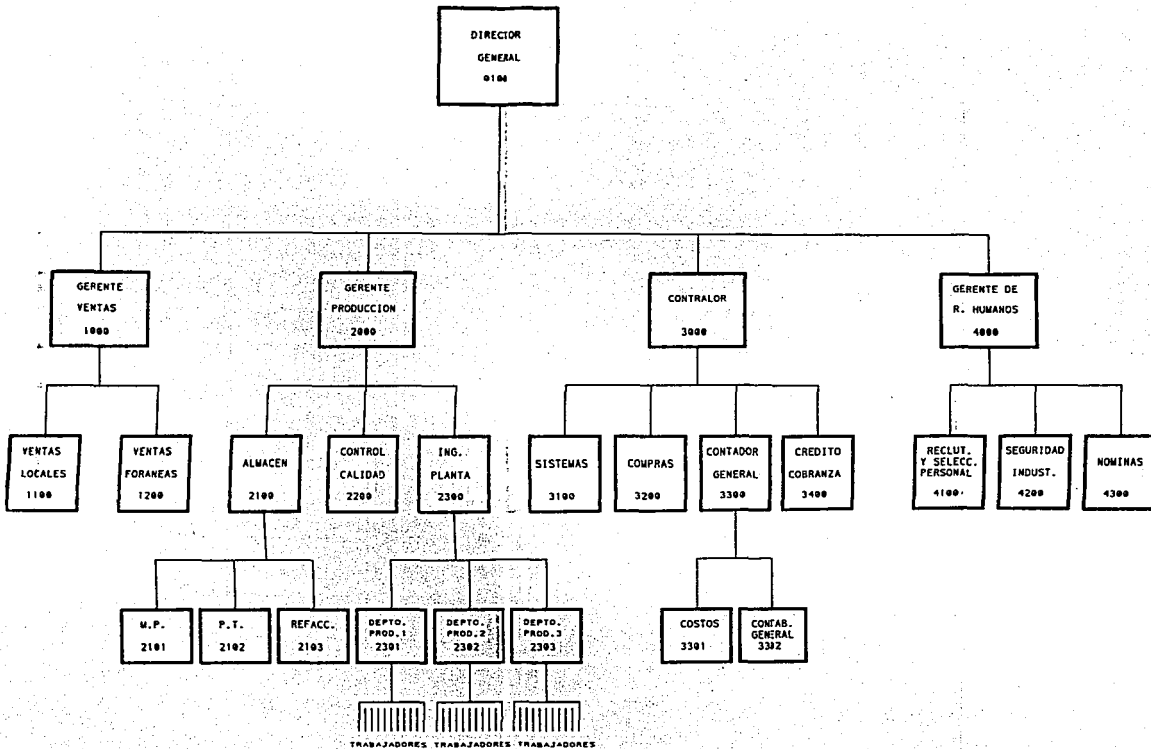


relaciones industriales , el tercer nivel corresponderá a los diferentes departamentos que dependen de cada una de las direcciones antes mencionadas, pudiendo existir tantos como sea necesario de acuerdo con la magnitud de la empresa, y finalmente el cuarto nivel corresponderá a las distintas funciones que se realizan en cada uno de los departamentos, señalándose en ellas a la persona responsable, como son secciones unidades u oficinas varias.

Es indudable que todavía podríamos descender a otro nivel, pero nos llevaría a responsabilizar a personas que por el tipo de trabajo que realizan no resulta práctico el tratar de definir y controlar sus responsabilidades contablemente, ni se justifica enviarles información o pedirles que ejerzan labores de administración para las que no tendrían capacidad. Por otra parte, su trabajo estará debidamente controlado por su inmediato superior, sin que para ello sea necesario que intervenga la Contabilidad.

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.

10/10/1975



## CLASIFICACION DEL CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Antes de desarrollar éste punto , definamos lo que se entiende por "catálogo por áreas de responsabilidad " .

"Es la simple lista de los números de codificación que se asignan a las áreas señaladas en el organigrama, con la mención de los nombres de los responsables de las mismas y de los niveles de autoridad a que pertenecen , de aquí que se toman los encabezados de los informes de responsabilidad ."

Ahora bien definamos lo que es un catálogo de codificación por áreas de responsabilidad o bien la clasificación que debe presentar un catálogo de áreas de responsabilidad.

Es la fusión de dos catálogos , el de áreas de responsabilidad y de cuentas normales de la empresa . Este último da comienzo a ese proceso de fusión cuando es uniformado en sus conceptos de gastos , esto es cuando se asigna un mismo número de todas aquellas subcuentas que expresan un mismo concepto.

Una forma práctica para elaborar un catálogo , es distribuyendo en una hoja tabular las subcuentas, una vez uniformadas a las áreas , estas como encabezados horizontales y aquellas como conceptos verticales, de tal forma que se obtengan fácilmente los gastos que corresponden a cada sección, departamento o gerencia.

Se sugiere anexar a ésta hoja de trabajo una cédula de sustitución de conceptos por funciones para el cuarto nivel , en consideración a que los responsables del mismo puedan no comprender el significado de los nombres de las subcuentas que utiliza Contabilidad.

El propósito que se persigue con la elaboración de éste catálogo es conocer cuales son los gastos controlables en que se puede incurrir cada área los conceptos o funciones objeto de estimaciones.

Cabe destacar, que la codificación para operaciones reales es la misma que para las presupuestales.

No se debe olvidar que será el Contador por Areas de Responsabilidad, quién vigilará de cerca la correcta aplicación contable de los documentos comprobatorios; los mismos que deberán contener los siguientes requisitos:

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 de área en que se incurrió el costo o gasto, consultando para el efecto del catálogo por áreas de responsabilidad. La Codificación así obtenida debe estar prevista en el catálogo de codificación de áreas de responsabilidad. Tratándose de una erogación habida en el cuarto nivel, es necesario hacer mención también del número de fusión, acudiendo a la cédula anexa al catálogo citado en el último término.

El C.P. Francisco Perea, sugiere el siguiente sello de codificación, que a nuestro parecer es muy correcto:

CUENTA	SUBCUENTA	CENTRO DE COSTOS	AREA	FUNCION (4o.NIVEL)
(1) (2)	(1) (2)	(1)	(2)	(2)

(1) Para registro de contabilidad General y costos.

(2) Para registro de 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 áreas de responsabilidad.

No se debe olvidar que será el Contador por Areas de Responsabilidad, quién vigilará de cerca la correcta aplicación contable de los documentos comprobatorios; los mismos que deberán contener los siguientes requisitos:

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 de área en que se incurrió el costo o gasto, consultando para el efecto del catálogo por áreas de responsabilidad. La Codificación así obtenida debe estar prevista en el catálogo de codificación de áreas de responsabilidad. Tratándose de una erogación habida en el cuarto nivel, es necesario hacer mención también del número de fusión, acudiendo a la cédula anexa al catálogo citado en el último término.

El C.P. Francisco Perea, sugiere el siguiente sello de codificación, que a nuestro parecer es muy correcto:

CUENTA	SUBCUENTA	CENTRO DE COSTOS	AREA	FUNCION (4o. NIVEL)
(1) (2)	(1) (2)	(1)	(2)	(2)

(1) Para registro de contabilidad General y costos.

(2) Para registro de 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 áreas de responsabilidad.

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

No. DE AREA	NOMBRE DEL AREA	NIVEL
100	GERENCIA GENERAL	1
1000	GERENCIA DE VENTAS	2
1100	VENTAS LOCALES	3
1200	VENTAS FORANEAS	3
2000	GERENCIA DE PRODUCCION	2
2100	JEFATURA DE ALMACEN	3
2101	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	4
2102	ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	4
2103	ALMACEN DE REFACCIONES	4
2200	CONTROL DE CALIDAD	3
2300	INGENIERIA DE PLANTA	3
2301	DEPARTAMENTO PRODUCTIVO NUMERO 1	4
2302	DEPARTAMENTO PRODUCTIVO NUMERO 2	4
2303	DEPARTAMENTO PRODUCTIVO NUMERO 3	4
3000	CONTRALORIA	2
3100	SISTEMAS	3
3200	COMPRAS	3
3300	CONTABILIDAD GENERAL	3
3301	AREA DE CONTABILIDAD DE COSTOS	4
3302	AREA DE CONTABILIDAD GENERAL	4
3400	CREDITO Y COBRANZA	3
4000	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	2
4100	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	3
4200	SEGURIDAD INDUSTRIAL	3
4300	NOMINAS	3

#### **4.3 LA IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS DENTRO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

En lo que ha sido el desarrollo del presente trabajo, hemos podido definir el presupuesto como uno de los elementos que mayor importancia tiene en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y lo hemos podido definir también como: un plan financiero que consiste en presuponer una serie de factores y situaciones, con menor o mayor detalle como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas.

También podemos decir que es: "Un plan para financiar una empresa o un gobierno durante un período de tiempo definido; el cual es preparado y sometido por un funcionario responsable a un organismo representativo, y cuya aprobación y autorización son necesarias antes de que el plan pueda ejecutarse".

El autor Francisco Perea en su libro Contabilidad por Areas de Responsabilidad, a lo presente concluye: "un presupuesto por áreas de responsabilidad es un plan de acción y motivación con enfoque a un período futuro, destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las áreas del negocio. . . "

En lo que toca a éstas áreas tres definiciones, podemos poner en común que al hablar de un presupuesto, nos referimos a la vez a un plan. Por lo tanto, sabemos que un buen plan de operación y una buena planeación son la llave para obtener buenos resultados; siendo a su vez fundamental establecer una dirección estratégica sólida para cada entidad.

No deberá olvidarse también que el plan de cada organización deberá estar siempre preparado por escrito y en caso contrario, tendrá un nulo valor, ya que el plan por escrito genera compromiso y disciplina, eliminando las lagunas y los caprichos que necesariamente aparecen cuando se describe únicamente a nivel verbal.

Para la implantación de presupuestos por Areas de responsabilidad, es recomendable por la mayoría de los autores que se aplique el presupuesto Flexible, ya que tiene como característica

principal la de permitir ajustar partidas en función de los cambios habidos en los volúmenes de producción.

Al referirnos a presupuestos, creemos conveniente dejar en claro, que si una empresa opera con presupuestos rígidos o tradicionales, no se verá afectada cualitativamente hablando por la sustitución que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad pudiera hacer en la implantación de un presupuesto flexible; al contrario, se beneficiaría con un dinamismo mayor.

Sin embargo, pese a todo lo anterior, se puede decir que el presupuesto flexible será más prudente aplicarlo en las empresas antes mencionadas cuando ya se tenga madurez en su antigua técnica presupuestal, así como en la aplicación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, y sobre todo que se tenga un más amplio conocimiento de lo que son los presupuestos flexibles y de sus aplicaciones prácticas.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad como se ha venido mencionando, es el resultado más refinado de un sistema presupuestario, que además permite obtener de todos y cada uno de los responsables una actuación correcta, logrando así lo que viene a ser un gran acierto, educar la mentalidad de los trabajadores en la comprensión de los objetivos generales de ahorro de la empresa. En pocas palabras diremos que la labor de los presupuestos simplemente es de control; control que se efectúa por comparación de los resultados obtenidos determinándose desviaciones tanto por eficiencia como por ineficiencia, la medida de eficiencia o ineficiencia, a que hacemos referencia, resulta de las cifras presupuestas cuando son trasladadas a los informes de responsabilidad y son comparadas contra la realidad; situación que dará por resultados desviaciones de los responsables; siendo ahí precisamente cuando se prueban estos dos conceptos eficiencia e ineficiencia.

Ahora pasaremos a lo que corresponde al personal encargado de determinar y supervisar los presupuestos.



## COMITE DE PRESUPUESTOS

Para la aplicación de presupuestos en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se recomienda que sea un Comité quien lo ponga en práctica. se recomienda en virtud de que representa centralización y ahorro de esfuerzos, uniformidad en las instrucciones y mejor coordinación en el plan aprobado. Se sugiere que sea el contralor de la Cía. quien encabece el cuerpo encargado de los procedimientos presupuestarios, tal ejecutivo será quien ponga en práctica tal programa.

Los demás elementos del comité serán funcionarios de carácter ejecutivo; así para nuestro caso será conveniente que dichos funcionarios sean los responsables de las gerencias clásicas.

El comité dentro de sus funciones tendrá, supervisar el procedimiento presupuestario y el control y operación del presupuesto, fungir como coordinador entre el responsable y su jefe inmediato.

A su vez , los deberes del coordinador del comité presupuestario, pueden ordenarse en la forma siguiente.

- 1.-Estudiar el programa financiero del negocio y formular el manual de instrucciones para integrar el Presupuesto por Areas de Responsabilidad.
- 2.-Vigilar la formulación de los presupuestos en función de responsabilidades individuales y con intervención de los responsables.
- 3.-Promover la colaboración espontánea de todos los empleados, es decir, motivar y ver que se motive.
- 4.-Diseñar las formas para el control de los presupuestos cuadro No. 1 , y elaborar el modelo de Informes de Responsabilidad por utilizar.

- 5.-Presentar el presupuesto a la Dirección para su aprobación.
- 6.-Emitir el presupuesto aprobado , distribuyéndolo a los jefes todos de Areas de responsabilidad.
- 7.-Formular las proyecciones y las cédulas y estados presupuestados necesarios.
- 8.-Analizar productivamente los informes de responsabilidad y conferenciar con los jefes de áreas respecto de las desviaciones presupuestarias ocurridas.
- 9.-Ser portavoz, muy especialmente, del sentir de la empresa en el aspecto de la importancia que todos y cada uno de los responsables tienen, tanto en el logro de los objetivos generales de ahorro de la compañía como en el buen funcionamiento de una mecánica presupuestal.

La forma en la que el Comité actuará para la elaboración de los presupuestos, será la que a continuación se describe.

El comité de presupuestos comenzará por revisar el Catálogo de cuentas de la empresa, para luego proceder a la separación de los costos y gastos en Controlables y no Controlables. Los primeros se asignarán a áreas de responsabilidad, esto es a los responsables, integrándose el Catálogo de Codificación de Areas de Responsabilidad. los no controlables servirán únicamente para conocer la suma total de los gastos no cargados a departamentos a efecto de conciliar los costos departamentales con el Estado de Resultados.

## ELABORACION DE FORMAS DE PRESUPUESTO

El manejo de formas para la elaboración de presupuestos es la siguiente:

1.- El Contralor responsable del sistema , estampara su firma en todas y cada una de las cédulas presupuestarias, dando así carácter oficial al instrumento de control aprobado ya por la dirección los demás elementos del comité, actuarán de acuerdo a las labores encomendadas.

2.- En las cédulas de resumen permanecerán en forma original en poder del Contralor el que a su vez entregará duplicados al Contador. en caso de modificación, el área que así lo considere, solicitará al comité de presupuestos una nueva forma, anulándose automáticamente la primera y entregando copia de esta al ejecutivo antes mencionado.

Por las características que de los presupuestos hemos mencionado, podemos inferir que dicha información no deberá contabilizarse, ni registrarse en los libros auxiliares; esto es, se manejará extralibros; no se enlazarán con la mecánica contable aunque si mantendrá una estrecha relación con ésta.

Cabe destacar, que aún las desviaciones que presente tal sistema no tendrán repercusión contable.

FORMAS PARA EL CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS  
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

CIA. \_\_\_\_\_

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

HOJA No. \_\_\_\_\_

AREA No. \_\_\_\_\_

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

NIVEL: \_\_\_\_\_

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION: \_\_\_\_\_

CEDULAS DE RESUMEN - COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES

PERIODO QUE COMPRENDE EL PRESUPUESTO DEL \_\_\_\_\_

A L \_\_\_\_\_

FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO: \_\_\_\_\_

PRESUPUESTO APROBADO POR: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL DIRECTOR O GERENTE GENERAL

IMPORTE TOTAL DEL PRESUPUESTO APROBADO \$ \_\_\_\_\_

MESES	MENSUAL	ACUMULADO
ENERO		
FEBRERO		
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		

CONFORME

Vo.Bo.

RESPONSABLE DEL AREA

CONTRALOR

## **CEDULAS DE VARIACIONES**

Las cédulas de variaciones, serán los elementos que darán origen a los informes de responsabilidad.

Por tal razón, al ser implantadas las responsabilidades, el departamento de Contabilidad queda obligado a la depuración de sus registros y catálogos, de sus ineficientes vías de comunicación y hasta de su personal en iguales circunstancias para los casos que sean necesarios.

En otras palabras, se diría que una Contabilidad mediocre y extemporánea es incompatible con la oportunidad y precisión que se requiere para enterar de las actuaciones individuales que necesita la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

"Los informes de Responsabilidad, son el producto terminado de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad; son la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades de la Organización, también llamadas áreas establecidas en aquella citada, y, gracias a esta vía cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación".

Para que pueda existir un buen control en la organización es necesario que exista también una buena información fluyendo por todos los rincones de la empresa; de igual manera; la Contabilidad por Areas de Responsabilidad sus objetivos de control y reducción de las erogaciones no podrían lograrse sin la información de los reportes de actuación; éstos referidos a las desviaciones presupuestadas en términos de responsabilidad personal; su aplicación va más allá de solamente detectar las variaciones; es necesario también señalar posibles soluciones al respecto así, si las desviaciones detectan fallas en el reporte del Gerente General, o sea en el primer nivel, y si tales fallas no son ocasionadas por este ejecutivo, los informes de responsabilidad permiten seguirles la pista hasta encontrarlas, en el nivel más bajo si es preciso; de esta forma se sabe cual es la oficina o departamento problema, quien es el jefe responsable y que tiene éste que decir a su favor, y el cual es la acción correctiva necesaria.

Los informes de responsabilidad, revelan pues, no solamente quien es el responsable, sino además que es lo que esta pasando.

Debemos destacar también que los responsables de analizar y dar solución a las variaciones que los informes de responsabilidad proyecten, serán los responsables de cada área, sea cual fuere su nivel, quiénes comenten las variaciones y tomen las decisiones sobre el personal que este bajo su responsabilidad.



## 5.- CASO PRACTICO

En el presente capítulo veremos reflejados los pasos necesarios para la implantación de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad, además de aplicar la teoría a la que ésta contabilidad se refiere, mencionaremos las características, políticas y estructura organizacional de la empresa.

Cabe destacar que nuestro caso práctico está enfocado tanto al área de fabricación como al área de administración, ya que en ambos grupos de la empresa es considerable la fluctuación en cuanto a costos y gastos se refiere.

La empresa PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V. es una compañía dedicada a la fabricación y venta de pinturas que son distribuidas en todo el País.

Actualmente nos trazamos el objetivo de poder operar reduciendo los gastos de producción y de administración, debido a la crisis económica en la que se encuentra el País y que realmente ha afectado la Situación Financiera de todas las empresas en México. Es por esto y por otras razones, como son la de control de gastos dentro de la organización, por lo cual decidimos implantar una Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

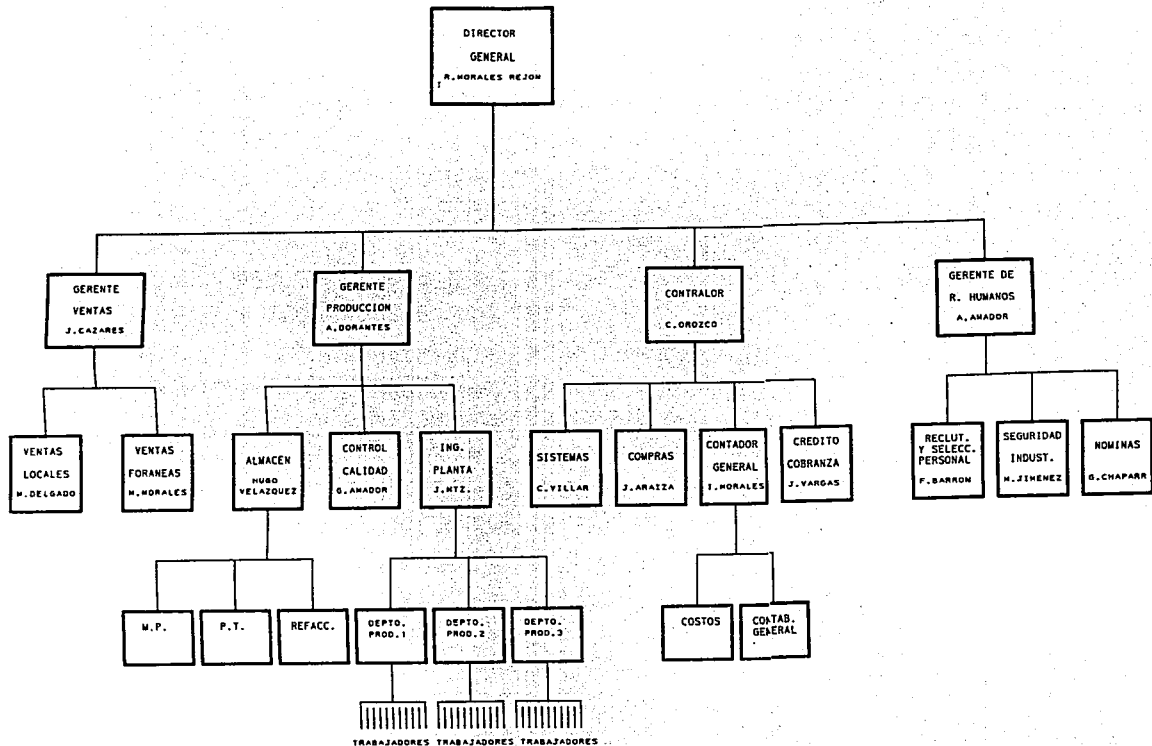
Conforme a la estrategia de la empresa se pretende implantar un mayor control de las operaciones en función de una adecuada confiabilidad y oportunidad de la información de los procesos, productos, costos y operaciones.

A fin de lograr lo anterior, se deberá contar con un sistema de información, mismo que integre de manera natural el flujo de datos de las diferentes áreas de la empresa, y como lo mencionamos anteriormente, utilizaremos la Contabilidad por Areas de Responsabilidad por todas las ventajas que se apegan a nuestras necesidades, y que es precisamente este tipo de Contabilidad la que la proporciona.



# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

## PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.

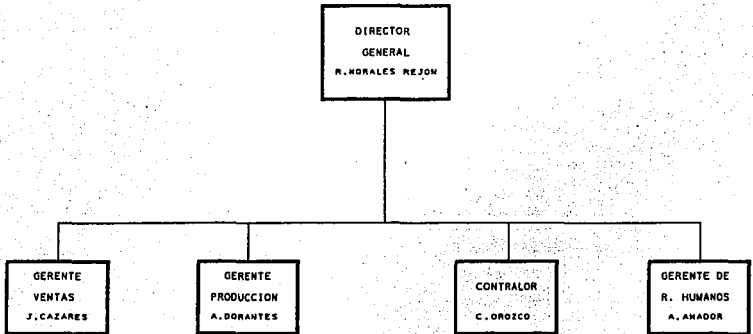


## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

El organigrama funcional de la compañía consiste en dar a conocer de manera breve el funcionamiento de cada uno de los departamentos que conforman el esquema de la empresa.

Para una mejor apreciación de estos fragmentos, a las gerencias de las diferentes áreas de la empresa, se les tiene junto con los departamentos del cual cada gerencia es responsable, con la finalidad de que no se pierda de vista las funciones que realiza cada departamento, y que se aprecie como giran en torno a su gerencia.

## GERENCIA GENERAL

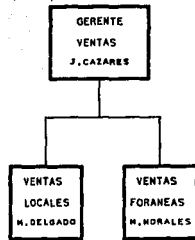


## **GERENCIA GENERAL**

La gerencia general ha sido considerada en forma separada, debido que sus funciones las realiza habitualmente con los gerentes de las cuatro áreas que conforman a la empresa, y serán estas precisamente quiénes presenten los resultados de los niveles inferiores.

Esta gerencia coordina y discute las funciones y proyectos de los gerentes del segundo nivel; y finalmente, presenta al Consejo de Administración y a la Asamblea de Accionistas los resultados generales de la empresa cuando lo soliciten.

## VENTAS



## **GERENCIA DE VENTAS**

La gerencia de Ventas coordina a los departamentos del siguiente nivel para vigilar el cumplimiento de los presupuestos obtenidos previamente por el Gerente, prepara informes sobre récord de ventas acumulado, por semana elabora gráficas y mantiene información actualizada de existencias de inventarios; con el objeto de, transmitir información para el área de producción para controlar volúmenes y especificaciones especiales de artículos fabricados.

La gerencia de ventas también tiene la función de realizar estudios de mercado dentro del área Metropolitana y el interior del País, para que sus ventas se sigan manteniendo dentro de su presupuesto y en consecuencia superarlo.

## **VENTAS LOCALES**

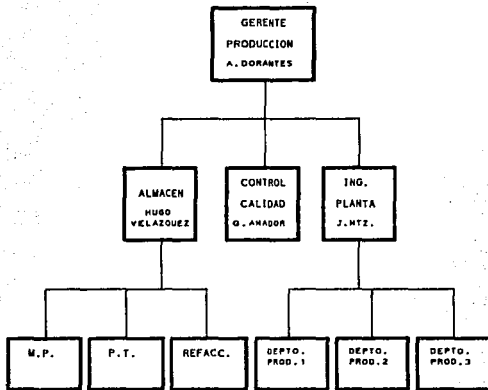
Este departamento esta representado por los vendedores quiénes en forma directa promueven el producto en la zona centro y valle de México, por lo cuál tienen pleno conocimiento de nuestros productos, así como proporcionar información que haga posible la venta de nuestros productos.

## **VENTAS FORANEAS**

Tiene la función de hacer llegar la imagen y el producto mismo hacia los Estados que conforman nuestro País.

Tanto el departamento de ventas locales como el de ventas foráneas tienen la responsabilidad de recibir pedidos, informar precios y elaborar cotizaciones, y por consiguiente fomentar la existencia de nuestros clientes.

# PRODUCCION



## **GERENCIA DE PRODUCCION**

Analiza resultados productivos, promueve técnicas de mejoramiento en la elaboración de los productos; comprende también los aspectos relativos a la fabricación de los productos que la empresa elabora y vende.

## **ALMACEN**

Maneja el control de inventarios de materias primas así como el producto terminado, todo controlado con ordenes de entrada y salida de materiales.

## **CONTROL DE CALIDAD**

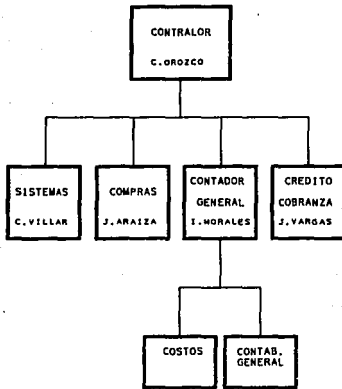
Controla y verifica la calidad de los materiales utilizados en la producción a lo largo de los diferentes procesos. Utilizando para ello estrictas pruebas por lo que tiene que someterse un producto hasta que finalmente llega a ser aceptado.

## **INGENIERIA DE PLANTA**

Se encarga de las innovaciones, según las especificaciones y necesidades del cliente; a la vez que proporciona información al departamento de producción sobre los materiales y técnicas que deberán emplearse en la elaboración de los nuevos productos.



## CONTRALORIA



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## **CONTRALORIA**

Esta encargado de solucionar problemas que las gerencias del segundo nivel adviertan implantando sistemas de mas eficiencia y vigilando que las cifras financieras sean coherentes en cada rubro de los Estados Financieros de la Empresa.

## **SISTEMAS**

Tiene la función de cargar al sistema toda la información plasmada en pólizas provenientes de los departamentos de: costos, contabilidad general y crédito y cobranzas, que finalmente generan los Estados Financieros de la Empresa.

Este departamento elabora y diseña todo tipo de reportes y paquetes que los diferentes departamentos soliciten.

## **COMPRAS**

Esta encargada de obtener cotizaciones necesarias para realizar las compras con los proveedores que puedan ofrecer a la compañía los precios más bajos, y que presenten el surtimiento de material bajo las especificaciones de calidad impuestas por nuestro departamento de Control de Calidad y que cumpla con sus fechas de entrega de acuerdo a nuestras políticas.

## **CONTABILIDAD GENERAL**

Registra en forma cronológica todas las operaciones que en números realiza la empresa, exceptuando las del costo, que transmite esa información al departamento de sistemas para que finalmente sea procesada.

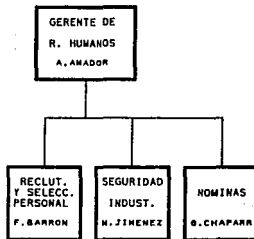
## **CRÉDITO Y COBRANZA**

**Desempeña funciones de vigilar el vencimiento de los créditos otorgados a los clientes, para presentar en su momento los contrarrecibos para su cobro; elabora notas de cargo y crédito por: descuentos, rebajas, bonificaciones, intereses moratorios etc. Informa al departamento de ventas de la vigencia de los créditos de los clientes normales o la suspensión de crédito a los clientes morosos.**

## **COSTOS**

**Determina el costo de materias primas, mano de obra y gastos indirectos de fabricación utilizados en nuestra producción, para la determinación del costo de ventas de los artículos terminados destinados a la venta.**

## RECURSOS HUMANOS



## **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Maneja todos los asuntos relacionados con el personal como son: reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación al personal de nuevo ingreso.

También se encarga de la evaluación de puestos, aplicar sistemas de incentivos, además que maneja una estrategia de motivación para que los trabajadores que están dentro de la organización tengan la capacidad de rendimiento que necesita la empresa.

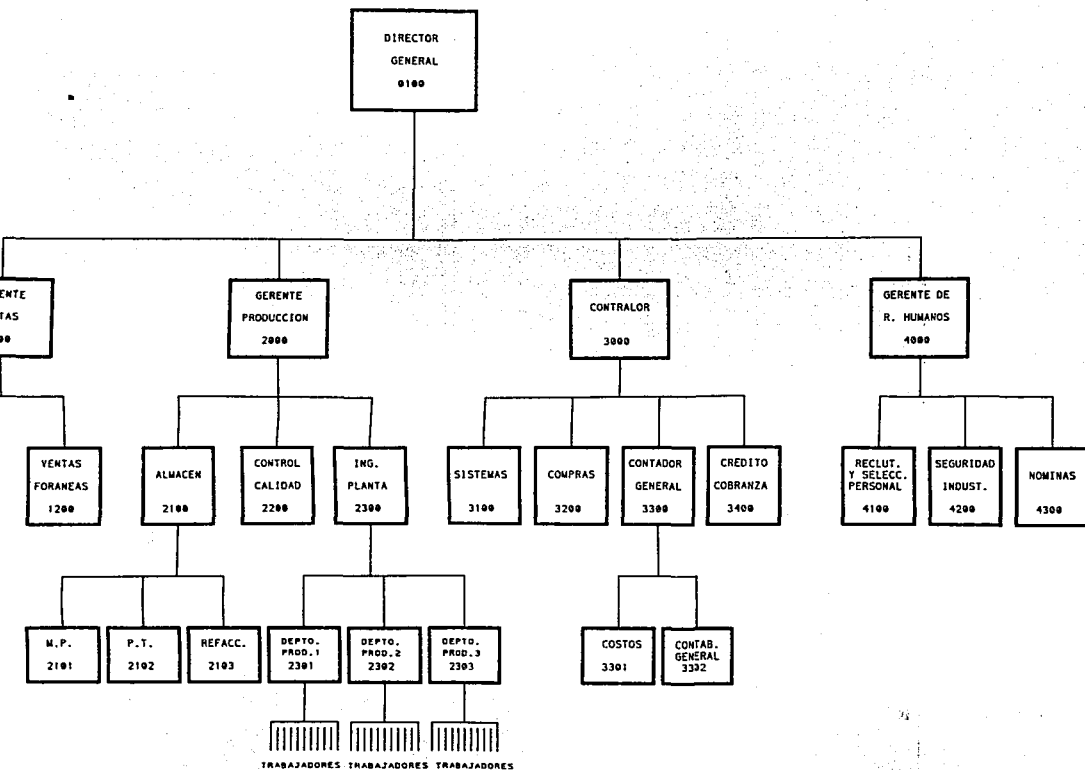
## **SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Promueve que el personal trabaje sobre las normas y lineamientos de seguridad, establecidas por la empresa, así como la higiene necesaria para la calidad de los productos.

## **NOMINAS**

Se encarga del control, y aplicación de sueldos salarios e incentivos, y finalmente el cálculo del pago de impuestos referentes a éste rubro.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.

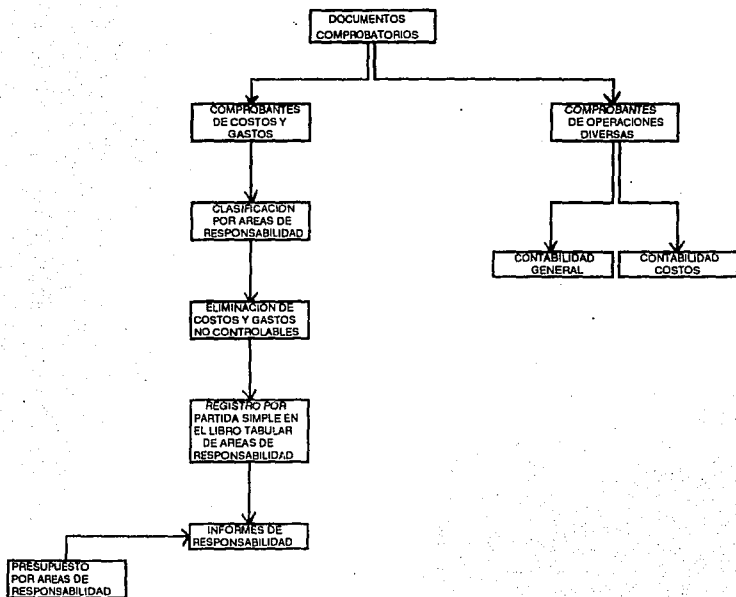


TRABAJADORES TRABAJADORES TRABAJADORES

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

No. DE AREA	NOMBRE DEL AREA	NIVEL
100	GERENCIA GENERAL	1
1000	GERENCIA DE VENTAS	2
1100	VENTAS LOCALES	3
1200	VENTAS FORANEAS	3
2000	GERENCIA DE PRODUCCION	2
2100	JEFATURA DE ALMACEN	3
2101	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	4
2102	ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	4
2103	ALMACEN DE REFACCIONES	4
2200	CONTROL DE CALIDAD	3
2300	INGENIERIA DE PLANTA	3
2301	DEPARTAMENTO PRODUCTIVO NUMERO 1	4
2302	DEPARTAMENTO PRODUCTIVO NUMERO 2	4
2303	DEPARTAMENTO PRODUCTIVO NUMERO 3	4
3000	CONTRALORIA	2
3100	SISTEMAS	3
3200	COMPRAS	3
3300	CONTABILIDAD GENERAL	3
3301	AREA DE CONTABILIDAD DE COSTOS	4
3302	AREA DE CONTABILIDAD GENERAL	4
3400	CREDITO Y COBRANZA	3
4000	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	2
4100	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	3
4200	SEGURIDAD INDUSTRIAL	3
4300	NOMINAS	3

**REGISTRO DE DOCUMENTOS EN LA CONTABILIDAD TRADICIONAL  
Y CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**





**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO DE CUENTAS**

NUMERO DE CTA.	NOMBRE DE LA CUENTA
1000	<b>ACTIVO</b>
1100	ACTIVO CIRCULANTE
1110	CAJA
1110 - 02	FONDO FIJO DE CAJA MONEDA NACIONAL
1110 - 0201	ADMINISTRACION
1110 - 0202	DIRECCION GENERAL
1120	BANCOS
1120 - 02	BANCOS MONEDA NACIONAL
1120 - 0202	BANCO NACIONAL DE MEXICO S.A.
1120 - 020201	CUENTA 8701611-2
1120 - 0204	BANCOMER, S.A.
1120 - 020401	CUENTA 115722-5
1120 - 020402	CUENTA 112310-1
1140	CUENTAS POR COBRAR
1140 - 02	CLIENTES
1140 - 0201	PINTURAS RESPLANDOR, S.A.
1140 - 0202	INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
1140 - 0203	BANCO INTERNACIONAL, S.A.
1140 - 0204	QUIMICA HERCULES, S.A. DE C.V.
1140 - 0205	FLETES RASER, S.A.
1140 - 0206	CONSTRUCTORA DORANTES GUERRA, S.C.
1140 - 0207	ESC. PRIMARIA JUAN ESCUTIA
1140 - 0208	CIGATAM, S.A. DE C.V.
1160	OTRAS CUENTAS POR COBRAR
1160 - 02	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS
1160 - 0201	CAZARES RUIZ HECTOR DANIEL
1160 - 0202	OROZCO PEDRAZA MARIA DEL CARMEN
1160 - 0203	MORALES RODRIGUEZ FERNANDO RUBEN
1160 - 0204	RODRIGUEZ GONZALEZ MARIA FERNANDA
1160 - 03	ANTICIPO A PROVEEDORES
1160 - 0301	BASF DE MEXICO, S.A.
1160 - 0302	PETROLEOS MEXICANOS
1160 - 0303	PROMOTORA DE ENVASES, S.A.
1160 - 0304	EMPAQUES PLASTICOS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.
1160 - 0305	REFACCIONES ELECTROMECANICAS, S.A. DE C.V.
1160 - 0306	COGUAL CONSTRUCCIONES, S.A.
1160 - 0307	BOMBAS Y MOTORES DE MEXICO, S.A. DE C.V.
1160 - 0308	IBM DE MEXICO, S.A. DE C.V.
1160 - 0309	TELECOMUNICACIONES DIGITALES, S.A. DE C.V.
1160 - 0310	PRODUCTOS METALICOS STEELE, S.A. DE C.V.
1160 - 0311	PRINTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
1160 - 04	OTRAS CUENTAS POR COBRAR
1160 - 0401	LOGISTICA ADUANAL Y DE TRANSPORTE, S.A.
1160 - 0402	ENVASES DE PLASTICO, S.A.

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO DE CUENTAS**

NUMERO DE CTA.	NOMBRE DE LA CUENTA
1160 - 0403	ROSALES JIMENEZ VICTOR MARTIN
1160 - 0404	SANCHEZ VALENCIA GABRIELA
1160 - 0405	CONSULTORIA PROFESIONAL MEXICANA, S.C.
1180	INVENTARIOS
1180 - 01	MATERIA PRIMA
1180 - 0101	MATERIA PRIMA
1180 - 0102	ENVASES Y EMPAQUES
1180 - 02	PRODUCCION EN PROCESO
1180 - 0201	PRODUCCION EN PROCESO
1180 - 020101	MATERIA PRIMA
1180 - 020102	MANO DE OBRA
1180 - 020103	GASTOS INDIRECTOS
1180 - 03	ARTICULOS TERMINADOS
1180 - 0301	ARTICULOS TERMINADOS
1180 - 030101	VINILICAS
1180 - 030102	AUTOMOTIVAS
1200	PAGOS ANTICIPADOS
1200 - 01	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO
1200 - 0101	PRIMAS DE SEGURO PAGADAS POR ANTICIPADO
1200 - 02	IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO
1200 - 0201	IVA PAGADO POR ACREDITAR
1200 - 0202	PAGO PROVISIONAL I.S.R.
1200 - 0203	I.S.R. RETENIDO
1200 - 0204	AJUSTE I.S.R.
1200 - 0205	PAGO PROVISIONAL IMPAC
1200 - 0206	I.S.R. A FAVOR
1300	ACTIVO FIJO
1310	ACTIVO FIJO HISTORICO
1310 - 01	TERRENOS
1310 - 02	EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
1310 - 03	MAQUINARIA Y EQUIPO
1310 - 04	EQUIPO DE LABORATORIO
1310 - 05	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1310 - 06	EQUIPO DE COMPUTACION
1310 - 07	EQUIPO DE TRANSPORTE
1310 - 08	CONSTRUCCIONES EN PROCESO
1320	DEPRECIACION ACUMULADA HISTORICA
1320 - 02	DEP'N ACUM. EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
1320 - 03	DEP'N ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO
1320 - 04	DEP'N ACUM. EQUIPO DE LABORATORIO
1320 - 05	DEP'N ACUM. MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1320 - 06	DEP'N ACUM. EQUIPO DE COMPUTACION
1320 - 07	DEP'N ACUM. EQUIPO DE TRANSPORTE

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO DE CUENTAS**

NUMERO DE CTA.	NOMBRE DE LA CUENTA
1330	ACTIVOS FIJOS REVALUADOS
1330 - 01	TERRENOS
1330 - 02	EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
1330 - 03	MAQUINARIA Y EQUIPO
1330 - 04	EQUIPO DE LABORATORIO
1330 - 05	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1330 - 06	EQUIPO DE COMPUTACION
1330 - 07	EQUIPO DE TRANSPORTE
1340	DEPRECIACION ACUMULADA REVALUADA
1340 - 02	DEP'N ACUM. REV. EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
1340 - 03	DEP'N ACUM. REV. MAQUINARIA Y EQUIPO
1340 - 04	DEP'N ACUM. REV. EQUIPO DE LABORATORIO
1340 - 05	DEP'N ACUM. REV. MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1340 - 06	DEP'N ACUM. REV. EQUIPO DE COMPUTACION
1340 - 07	DEP'N ACUM. REV. EQUIPO DE TRANSPORTE
1350	OTROS ACTIVOS
1350 - 01	DEPOSITOS EN GARANTIA
1350 - 02	GASTOS DE INSTALACION
1350 - 0201	GASTOS DE INSTALACION
1350 - 03	AMORTIZACION ACUMULADA
1350 - 0301	AMORTIZACION GASTOS DE INSTALACION

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.  
CATALOGO DE CUENTAS**

NUMERO DE CTA.	NOMBRE DE LA CUENTA
2000	<b>PASIVO</b>
2100	<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>
2110	<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>
2110 - 01	DOCUMENTOS POR PAGAR BANCOS
2110 - 0101	BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.A.
2110 - 0102	CITY BANK
2110 - 02	<b>OTROS DOCUMENTOS POR PAGAR</b>
2110 - 0201	ARRENDADORA FINAC, S.A. DE C.V.
2110 - 0202	ARRENDADORA COMERMEX, S.A. DE C.V.
2120	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>
2120 - 01	<b>PROVEEDORES NACIONALES</b>
2120 - 0101	ENVASES DE HOJA DE LATA, S.A. DE C.V.
2120 - 0102	ENVASES DE PLASTICO, S.A. DE C.V.
2120 - 0103	QUIMIKAO, S.A. DE C.V.
2120 - 0104	TOTAL PROTECCION 2000, S.A. DE C.V.
2120 - 0105	COMERCIAL MEXICANA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.
2120 - 0106	PETROLEOS MEXICANOS
2120 - 0107	ROHM AND HASS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
2120 - 0108	PALSTICOS Y ENVOLVENTES, S.A. DE C.V.
2120 - 0109	DANIEL SANCHEZ RUIZ
2120 - 0110	DISTRIBUIDORA KROMA, S.A. DE C.V.
2120 - 0111	CELITE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
2120 - 0112	QUIMICA HERCULES, S.A. DE C.V.
2120 - 0113	CAOLINES Y MOLIENDAS FINAS, S.A. DE C.V.
2120 - 0114	PLASTICOS PANAMERICANOS, S.A. DE C.V.
2120 - 0115	EXEL SERVIGRAFICA, S.A. DE C.V.
2120 - 0116	TRANSPORTES GARCIA, S.A.
2120 - 0117	PRODUCTOS PUENTE, S.A. DE C.V.
2120 - 0118	TRANSPORTES PISCIS, S.A. DE C.V.
2120 - 0119	ZAPATA ENVASES, S.A. DE C.V.
2120 - 0120	CELANESE MEXICANA, S.A. DE C.V.
2120 - 02	<b>ACREEDORES</b>
2120 - 0201	FONACOT
2120 - 0202	INFONAVIT
2120 - 0203	FONDO DE AHORRO
2120 - 0204	CUOTA SINDICAL
2120 - 0205	LIGHTNIN DE MEXICO, S.A. DE C.V.
2120 - 0206	SISTEMAS DE AIRE COMPRIMIDO, S.A.
2120 - 0207	LAGIRO SALINAS MENDIOLA AG.ADUANAL
2120 - 0208	M.C. INGENIEROS, S.A.
2120 - 0209	CONSORCIO MEXICANO DE AGENCIAS ADUANALES, S.C.
2120 - 0210	CONPLASE, S.A.
2120 - 0211	ACEMEX, S.A. DE C.V.
2120 - 0212	SERVICIOS ADUANALES MEXICANOS

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO DE CUENTAS**

NUMERO DE CTA.	NOMBRE DE LA CUENTA
2120 - 0213	PASIVO CREADO
2120 - 0214	CASA TROTTNER, S.A. DE C.V.
2120 - 0215	FUENTES MEJIA MARIA ENRIQUETA
2130	IMPUESTOS POR PAGAR Y OTROS
2130 - 02	I.V.A. POR PAGAR
2130 - 0201	I.V.A. TRANSFERIDO
2130 - 0202	I.V.A. ACREDITABLE
2130 - 0203	I.V.A. PAGADO
2130 - 03	I.M.S.S.
2130 - 04	I.S.P.T.
2130 - 0401	I.S.P.T.
2130 - 0402	BONFISAL
2130 - 05	S.A.R.
2130 - 06	5% INFONAVIT
2130 - 07	2% S/REMUNERACION ESTATAL
2130 - 08	10% HONORARIOS
2130 - 09	IMPUESTOS RETENIDOS
2130 - 10	OTROS IMPUESTOS A CARGO DE LA CIA.
2140	IMPUESTOS SOBRE LA RENTA
2140 - 01	PROVISION I.S.R.
2140 - 02	ANTICIPO I.S.R.
2140 - 03	AJUSTE SEMESTRAL I.S.R.
2140 - 04	I.S.R. RETENIDO
2140 - 05	IMPAC
2150	PARTICIPACION UTILIDADES A TRABAJADORES
2150 - 01	DEL EJERCICIO
2150 - 02	DEL EJERCICIO ANTERIOR
2200	PASIVOS A LARGO PLAZO
2210	DOCTOS. POR PAGAR A LARGO PLAZO
2210 - 01	DOCTOS. BANCARIOS POR PAGAR A LARGO PLAZO
2210 - 0101	BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.A.
2210 - 0102	CITY BANK
<b>3000</b>	<b>CAPITAL</b>
3100	CAPITAL CONTABLE
3110	CAPITAL SOCIAL
3110 - 01	CAPITAL SOCIAL FIJO
3110 - 02	CAPITAL SOCIAL VARIABLE
3200	SUPERAVIT POR REVALUACION
3300	UTILIDADES RETENIDAS
3300 - 01	RESERVA LEGAL
3300 - 02	UTILIDADES DEL EJERCICIO ANTERIOR
3300 - 03	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO DE CUENTAS**

NUMERO DE CTA.	NOMBRE DE LA CUENTA
<b>4000</b>	<b>RESULTADOS</b>
4110	VENTAS NACIONALES
4110 - 01	VINILICAS
4110 - 02	AUTOMOTIVAS
4110 - 03	OTRAS VENTAS
4110 - 0301	MATERIA PRIMA
4110 - 0302	ENVASES Y EMPAQUES
4200	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS S/VENTAS
4200 - 01	VINILICAS
4200 - 02	AUTOMOTIVAS
4500	COSTO DE VENTAS
4510	COSTO DE VENTAS
4510 - 01	VINILICAS
4510 - 02	AUTOMOTIVAS
4520	OTROS COSTOS
4520 - 01	MATERIA PRIMA
4520 - 02	ENVASES Y EMPAQUES
<b>5000</b>	<b>GASTOS DE FABRICACION</b>
5102	SUELDOS Y PRESTACIONES
5105	SUELDOS Y PERCEPCIONES
5105 - 01	SUELDOS
5105 - 02	PREMIOS DE PUNTUALIDAD
5105 - 03	PREMIOS DE ASISTENCIA
5105 - 04	TIEMPO EXTRA
5105 - 05	MANO DE OBRA DIRECTA
5105 - 06	MANO DE OBRA INDIRECTA
5110	BENEFICIOS Y PRESTACIONES
5110 - 01	INDEMNIZACIONES
5110 - 02	PRIMA DE ANTIGUEDAD
5110 - 03	PRIMA DE VACACIONES
5110 - 04	PRIMA DOMINICAL
5110 - 05	GRATIFICACION ANUAL
5110 - 06	OTRAS GRATIFICACIONES
5110 - 07	BONO POR DESEMPEÑO
5110 - 08	FONDO DE AHORRO
5110 - 09	DESPENSA
5110 - 10	SERVICIO DE COMEDOR
5110 - 11	SERVICIO MEDICO LOCAL
5110 - 12	CAPACITACION AL PERSONAL
5110 - 13	CURSOS Y SEMINARIOS
5110 - 14	AYUDA PARA DEFUNCIONES
5110 - 15	OTROS BENEFICIOS PARA EL PERSONAL

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO DE CUENTAS**

NUMERO DE CTA.	NOMBRE DE LA CUENTA
5110 - 16	UNIFORMES Y EQUIPOS DE TRABAJO
5110 - 17	CUOTAS DEL SEGURO SOCIAL
5110 - 18	S.A.R.
5110 - 19	APORTACION 5% INFONAVIT
5110 - 20	IMPUESTO 2% S/REM. ESTATAL
5112	OTROS GASTOS DE FABRICACION
5115	ENERGIA, TELEFONO Y TELEX
5115 - 01	TELEFONO, TELEGRAFO Y TELEX
5115 - 02	LUZ Y FUERZA
5120	SEGUROS Y FIANZAS
5125	COMBUSTIBLES
5130	ASISTENCIA TECNICA
5130 - 01	ASISTENCIA TECNICA
5135	IMPUESTOS Y DERECHOS
5135 - 01	IMPUESTO PREDIAL
5135 - 02	IMPUESTOS Y DERECHOS
5140	HONORARIOS A PROFESIONISTAS
5140 - 01	HONORARIOS A PROFESIONISTAS
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACION
5145 - 01	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS
5145 - 02	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS
5145 - 03	MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO
5145 - 04	HERRAMIENTAS
5145 - 05	REPARACIONES
5150	MATERIALES INDIRECTOS
5150 - 01	MATERIALES DIVERSOS
5155	GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION
5155 - 01	GASTOS DE VIAJE
5160	FLETES Y EMBARQUES
5160 - 01	TRANSPORTES Y GASTOS LOCALES
5160 - 02	TRANSPORTE DE MATERIALES
5170	DEPRECIACION Y AMORTIZACION
5170 - 02	DEP'N EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
5170 - 03	DEP'N MAQUINARIA Y EQUIPO
5170 - 04	DEP'N EQUIPO DE LABORATORIO
5170 - 05	DEP'N MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
5170 - 06	DEP'N EQUIPO DE COMPUTACION
5170 - 07	DEP'N EQUIPO DE TRANSPORTE
5175	OTROS GASTOS
5175 - 01	PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA
5175 - 02	SUSCRIPCIONES Y CUOTAS
5175 - 03	GASTOS DIVERSOS DE OFICINA
5175 - 04	COPIADO
5175 - 05	DONATIVOS

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO DE CUENTAS**

<b>NUMERO DE CTA.</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>
5175 - 06	GASTOS DE CONTRATACION AL PERSONAL
5175 - 07	MULTAS Y RECARGOS
5175 - 08	GASTOS NO DEDUCIBLES
5175 - 09	AGUA
5175 - 10	LIMPIEZA Y ASEO
5175 - 11	VIGILANCIA
5250	CUENTAS LIQUIDADORAS DE GASTOS
5250 - 01	LIQUIDADORAS DE GASTOS DE FABRICACION
<b>6000</b>	<b>GASTOS DE VENTA</b>
6102	SUELDOS Y PRESTACIONES
6105	SUELDOS Y PERCEPCIONES
6105 - 01	SUELDOS
6105 - 02	PREMIOS DE PUNTUALIDAD
6105 - 03	PREMIOS DE ASISTENCIA
6105 - 04	TIEMPO EXTRA
6105 - 05	MANO DE OBRA DIRECTA
6105 - 06	MANO DE OBRA INDIRECTA
6110	BENEFICIOS Y PRESTACIONES
6110 - 01	INDEMNIZACIONES
6110 - 02	PRIMA DE ANTIGUEDAD
6110 - 03	PRIMA DE VACACIONES
6110 - 04	PRIMA DOMINICAL
6110 - 05	GRATIFICACION ANUAL
6110 - 06	OTRAS GRATIFICACIONES
6110 - 07	BONO POR DESEMPEÑO
6110 - 08	FONDO DE AHORRO
6110 - 09	DESPENSA
6110 - 10	SERVICIO DE COMEDOR
6110 - 11	SERVICIO MEDICO LOCAL
6110 - 12	CAPACITACION AL PERSONAL
6110 - 13	CURSOS Y SEMINARIOS
6110 - 14	AYUDA PARA DEFUNCIONES
6110 - 15	OTROS BENEFICIOS PARA EL PERSONAL
6110 - 16	UNIFORMES Y EQUIPOS DE TRABAJO
6110 - 17	CUOTAS DEL SEGURO SOCIAL
6110 - 18	S.A.R.
6110 - 19	APORTACION 5% INFONAVIT
6110 - 20	IMPUESTO 2% S/REM. ESTATAL
6112	OTROS GASTOS DE FABRICACION
6115	ENERGIA, TELEFONO Y TELEX
6115 - 01	TELEFONO, TELEGRAFO Y TELEX
6115 - 02	LUZ Y FUERZA



**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO DE CUENTAS**

NUMERO DE CTA.	NOMBRE DE LA CUENTA
6120	SEGUROS Y FIANZAS
6125	COMBUSTIBLES
6130	ASISTENCIA TECNICA
6130 - 01	ASISTENCIA TECNICA
6135	IMPUESTOS Y DERECHOS
6135 - 01	IMPUESTO PREDIAL
6135 - 02	IMPUESTOS Y DERECHOS
6140	HONORARIOS A PROFESIONISTAS
6140 - 01	HONORARIOS A PROFESIONISTAS
6145	MANTENIMIENTO Y REPARACION
6145 - 01	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS
6145 - 02	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS
6145 - 03	MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO
6145 - 04	HERRAMIENTAS
6145 - 05	REPARACIONES
6150	MATERIALES INDIRECTOS
6150 - 01	MATERIALES DIVERSOS
6155	GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION
6155 - 01	GASTOS DE VIAJE
6160	FLETES Y EMBARQUES
6160 - 01	TRANSPORTES Y GASTOS LOCALES
6160 - 02	TRANSPORTE DE MATERIALES
6170	DEPRECIACION Y AMORTIZACION
6170 - 02	DEP'N EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
6170 - 03	DEP'N MAQUINARIA Y EQUIPO
6170 - 04	DEP'N EQUIPO DE LABORATORIO
6170 - 05	DEP'N MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
6170 - 06	DEP'N EQUIPO DE COMPUTACION
6170 - 07	DEP'N EQUIPO DE TRANSPORTE
6175	OTROS GASTOS
6175 - 01	PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA
6175 - 02	SUSCRIPCIONES Y CUOTAS
6175 - 03	GASTOS DIVERSOS DE OFICINA
6175 - 04	COPIADO
6175 - 05	DONATIVOS
6175 - 06	GASTOS DE CONTRATACION AL PERSONAL
6175 - 07	MULTAS Y RECARGOS
6175 - 08	GASTOS NO DEDUCIBLES
6175 - 09	AGUA
6175 - 10	LIMPIEZA Y ASEO
6175 - 11	VIGILANCIA

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO DE CUENTAS**

<b>NUMERO DE CTA.</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>
<b>7000</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>
7102	SUELDOS Y PRESTACIONES
7105	SUELDOS Y PERCEPCIONES
7105 - 01	SUELDOS
7105 - 02	PREMIOS DE PUNTUALIDAD
7105 - 03	PREMIOS DE ASISTENCIA
7105 - 04	TIEMPO EXTRA
7105 - 05	MANO DE OBRA DIRECTA
7105 - 06	MANO DE OBRA INDIRECTA
7110	BENEFICIOS Y PRESTACIONES
7110 - 01	INDEMNIZACIONES
7110 - 02	PRIMA DE ANTIGUEDAD
7110 - 03	PRIMA DE VACACIONES
7110 - 04	PRIMA DOMINICAL
7110 - 05	GRATIFICACION ANUAL
7110 - 06	OTRAS GRATIFICACIONES
7110 - 07	BONO POR DESEMPEÑO
7110 - 08	FONDO DE AHORRO
7110 - 09	DESPENSA
7110 - 10	SERVICIO DE COMEDOR
7110 - 11	SERVICIO MEDICO LOCAL
7110 - 12	CAPACITACION AL PERSONAL
7110 - 13	CURSOS Y SEMINARIOS
7110 - 14	AYUDA PARA DEFUNCIONES
7110 - 15	OTROS BENEFICIOS PARA EL PERSONAL
7110 - 16	UNIFORMES Y EQUIPOS DE TRABAJO
7110 - 17	CUOTAS DEL SEGURO SOCIAL
7110 - 18	S.A.R.
7110 - 19	APORTACION 5% INFONAVIT
7110 - 20	IMPUESTO 2% S/REM. ESTATAL
7112	OTROS GASTOS DE FABRICACION
7115	ENERGIA, TELEFONO Y TELEX
7115 - 01	TELEFONO, TELEGRAFO Y TELEX
7115 - 02	LUZ Y FUERZA
7120	SEGUROS Y FIANZAS
7125	COMBUSTIBLES
7130	ASISTENCIA TECNICA
7130 - 01	ASISTENCIA TECNICA
7135	IMPUESTOS Y DERECHOS
7135 - 01	IMPUESTO PREDIAL
7135 - 02	IMPUESTOS Y DERECHOS
7140	HONORARIOS A PROFESIONISTAS
7140 - 01	HONORARIOS A PROFESIONISTAS
7145	MANTENIMIENTO Y REPARACION

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO DE CUENTAS**

NUMERO DE CTA.	NOMBRE DE LA CUENTA
7145 - 01	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS
7145 - 02	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS
7145 - 03	MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO
7145 - 04	HERRAMIENTAS
7145 - 05	REPARACIONES
7150	MATERIALES INDIRECTOS
7150 - 01	MATERIALES DIVERSOS
7155	GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION
7155 - 01	GASTOS DE VIAJE
7160	FLETES Y EMBARQUES
7160 - 01	TRANSPORTES Y GASTOS LOCALES
7160 - 02	TRANSPORTE DE MATERIALES
7170	DEPRECIACION Y AMORTIZACION
7170 - 02	DEP'N EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
7170 - 03	DEP'N MAQUINARIA Y EQUIPO
7170 - 04	DEP'N EQUIPO DE LABORATORIO
7170 - 05	DEP'N MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
7170 - 06	DEP'N EQUIPO DE COMPUTACION
7170 - 07	DEP'N EQUIPO DE TRANSPORTE
7175	OTROS GASTOS
7175 - 01	PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA
7175 - 02	SUSCRIPCIONES Y CUOTAS
7175 - 03	GASTOS DIVERSOS DE OFICINA
7175 - 04	COPIADO
7175 - 05	DONATIVOS
7175 - 06	GASTOS DE CONTRATACION AL PERSONAL
7175 - 07	MULTAS Y RECARGOS
7175 - 08	GASTOS NO DEDUCIBLES
7175 - 09	AGUA
7175 - 10	LIMPIEZA Y ASEO
7175 - 11	VIGILANCIA
<b>8000</b>	<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>
8100	OTROS INGRESOS
8100 - 01	INTERESES GANADOS
8100 - 02	UTILIDAD EN CAMBIOS
8100 - 03	UTILIDAD O PERDIDA EN VTA. ACTIVO FIJO
8100 - 04	OTROS INGRESOS VARIOS
8200	OTROS GASTOS
8200 - 01	INTERESE PAGADOS
8200 - 02	PERDIDA EN CAMBIOS
8200 - 03	COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO DE CUENTAS**

NUMERO DE CTA.	NOMBRE DE LA CUENTA
9000	CUENTAS DE IMPUESTOS
9000 - 01	IMPUESTO SOBRE LA RENTA
9000 - 02	PARTICIPACION UTILIDADES A TRABAJADORES

## **PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**

### **GASTOS CONTROLABLES**

SUELDOS Y PRESTACIONES  
SUELDOS Y PERCEPCIONES  
SUELDOS  
PREMIOS DE PUNTUALIDAD  
PREMIOS DE ASISTENCIA  
TIEMPO EXTRA  
MANO DE OBRA DIRECTA  
MANO DE OBRA INDIRECTA  
BENEFICIOS Y PRESTACIONES  
INDEMNIZACIONES  
PRIMA DE ANTIGUEDAD  
PRIMA DE VACACIONES  
PRIMA DOMINICAL  
GRATIFICACION ANUAL  
OTRAS GRATIFICACIONES  
BONO POR DESEMPEÑO  
FONDO DE AHORRO  
DESPENSA  
SERVICIO DE COMEDOR  
SERVICIO MEDICO LOCAL  
CAPACITACION AL PERSONAL  
CURSOS Y SEMINARIOS  
AYUDA PARA DEFUNCIONES  
OTROS BENEFICIOS PARA EL PERSONAL  
UNIFORMES Y EQUIPOS DE TRABAJO  
CUOTAS DEL SEGURO SOCIAL  
S.A.R.  
APORTACION 5% INFONAVIT  
IMPUESTO 2% S/REM. ESTATAL  
OTROS GASTOS DE FABRICACION  
ENERGIA, TELEFONO Y TELEX  
TELEFONO, TELEGRAFO Y TELEX  
LUZ Y FUERZA  
SEGUROS Y FIANZAS  
COMBUSTIBLES  
ASISTENCIA TECNICA  
ASISTENCIA TECNICA  
HONORARIOS A PROFESIONISTAS  
HONORARIOS A PROFESIONISTAS  
MANTENIMIENTO Y REPARACION  
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS  
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS  
MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO  
HERRAMIENTAS  
REPARACIONES

## **PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**

MATERIALES INDIRECTOS  
MATERIALES DIVERSOS  
GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION  
GASTOS DE VIAJE  
FLETES Y EMBARQUES  
TRANSPORTES Y GASTOS LOCALES  
TRANSPORTE DE MATERIALES  
OTROS GASTOS  
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA  
SUSCRIPCIONES Y CUOTAS  
GASTOS DIVERSOS DE OFICINA  
COPIADO  
DONATIVOS  
GASTOS DE CONTRATACION AL PERSONAL  
GASTOS NO DEDUCIBLES  
AGUA  
LIMPIEZA Y ASEO  
VIGILANCIA

### **GASTOS NO CONTROLABLES**

MULTAS Y RECARGOS  
IMPUESTOS Y DERECHOS  
IMPUESTO PREDIAL  
IMPUESTOS Y DERECHOS  
DEPRECIACION Y AMORTIZACION  
DEP'N EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES  
DEP'N MAQUINARIA Y EQUIPO  
DEP'N EQUIPO DE LABORATORIO  
DEP'N MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA  
DEP'N EQUIPO DE COMPUTACION  
DEP'N EQUIPO DE TRANSPORTE

PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 AL 31 DE ENERO DE 1995  
 (PESOS)

CONCEPTO	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACION
VENTAS TOTALES	18,647,729	16,897,320	1,750,409
DEVOLUCIONES S/VENTAS	445,448	605,129	(159,681)
VENTAS NETAS	18,202,281	16,292,191	1,910,090
COSTO DE VENTAS	14,918,601	13,762,292	1,154,309
UTILIDAD BRUTA	3,285,680	2,529,899	755,781
GASTOS DE OPERACION			
GASTOS DE ADMINISTRACION	755,113	777,228	(22,115)
GASTOS DE VENTAS	289,120	274,664	14,456
UTILIDAD EN OPERACION	2,241,447	1,478,007	763,440
GASTOS FINANCIEROS	1,307,026	914,918	392,108
PRODUCTOS FINANCIEROS	26,433	25,111	1,322
UTILIDAD FINANCIERA	960,854	588,200	372,654
OTROS INGRESOS/GASTOS	2,574,920	2,302,853	272,067
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	3,535,774	2,891,053	644,721
IMPUESTO S/RENTA	1,202,157	1,112,464	89,693
P.T.U.	353,577	327,195	26,382
UTILIDAD NETA	1,980,040	1,451,394	528,646

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS**  
**AL 31 DE ENERO DE 1996**  
(PESOS)

CONCEPTO	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACION
<b>INVENTARIO INICIAL</b>			
MATERIA PRIMA	16,674,940	17,080,189	(405,249)
ENVASES Y EMPAQUES	7,540,036	7,722,586	(182,550)
ARTICULO TERMINADO	5,230,990	5,363,578	(132,588)
<b>S U M A</b>	<b>29,445,966</b>	<b>30,166,353</b>	<b>(720,387)</b>
<b>COMPRAS</b>			
MATERIA PRIMA	16,751,315	13,404,374	3,346,941
ENVASES Y EMPAQUES	4,275,587	3,129,947	1,145,640
<b>S U M A</b>	<b>21,026,902</b>	<b>16,534,321</b>	<b>4,492,581</b>
<b>INVENTARIO FINAL</b>			
MATERIA PRIMA	24,500,286	21,634,582	2,865,704
ENVASES Y EMPAQUES	8,985,648	8,635,249	350,399
ARTICULO TERMINADO	4,424,756	4,982,678	(557,922)
<b>S U M A</b>	<b>37,910,690</b>	<b>35,252,509</b>	<b>2,658,181</b>
<b>CONSUMOS</b>			
MATERIA PRIMA	8,925,969	8,849,981	75,988
ENVASES Y EMPAQUES	2,829,975	2,217,284	612,691
ARTICULO TERMINADO	806,234	580,900	425,334
<b>S U M A</b>	<b>12,562,178</b>	<b>11,448,165</b>	<b>1,114,013</b>
MANO DE OBRA	87,665	61,486	26,179
GASTOS DE FABRICACION	2,266,758	2,252,641	14,117
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>14,916,601</b>	<b>13,762,292</b>	<b>1,154,309</b>



**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**

CONCILIACION ENTRE LOS GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDADES DEL PRIMER NIVEL (EXCEPTUANDO AREA DE PRODUCCION) Y EL ESTADO DE RESULTADOS POR EL MES DE ENERO DE 1995.

	<b>R E A L</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>
<b>INFORME DE RESPONSABILIDAD PRIMER NIVEL</b>		
AREA No. 100 DIRECCION GENERAL	161,821	168,294
AREA No. 1000 GERENCIA DE VENTAS	289,120	274,664
AREA No. 3000 CONTRALORIA	377,556	388,883
AREA No. 4000 RECURSOS HUMANOS	215,736	220,051
<b>S U M A S</b>	<b>1,044,233</b>	<b>1,051,892</b>

**ESTADO DE RESULTADOS GASTOS DE OPERACION**

GASTOS DE VENTAS	289,120	274,664
GASTOS DE ADMINISTRACION	755,113	777,228
<b>S U M A S</b>	<b>1,044,233</b>	<b>1,051,892</b>

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**

CONCILIACION ENTRE LOS GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDADES  
DEL PRIMER NIVEL AREA DE PRODUCCION Y EL ESTADO DE RESULTADOS  
POR EL MES DE ENERO DE 1995.

	R E A L	PRESUPUESTADO
<b>INFORME DE RESPONSABILIDAD PRIMER NIVEL</b>		
AREA No. 2000 GERENCIA DE PRODUCCION	2,354,423	2,314,127
<b>S U M A S</b>	<u>2,354,423</u> =====	<u>2,314,127</u> =====

**ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS**

MANO DE OBRA	87,665	61,486
GASTOS DE FABRICACION	2,266,758	2,252,641
<b>S U M A S</b>	<u>2,354,423</u> =====	<u>2,314,127</u> =====

FALLA DE ORIGEN

PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.  
 INFORME DE RESPONSABILIDADES

AREA No. 100 RESPONSABLE: UC. RUBEN MORALES REJON NIVEL: 1

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION: DIRECCION GENERAL

ENERO  
1980

MONEDA NACIONAL (NUEVOS PESOS)							
COSTOS Y GASTOS		ESTE MES			ACUMULADO		
NUMERO DE AREAS	NOMBRE DE AREAS O DESCRIPCION FUNCIONES	REAL	PRESUPUESTADO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTADO	DESVIACION
100	DIRECCION GENERAL	161,821	168,294	(6,473)	161,821	168,294	(6,473)
1000	GERENCIA DE VENTAS	289,120	274,664	14,456	289,120	274,664	14,456
2000	GERENCIA DE PRODUCCION	2,354,423	2,314,127	40,296	2,354,423	2,314,127	40,296
3000	CONTRALORIA	377,556	388,883	(11,327)	377,556	388,883	(11,327)
4000	RECURSOS HUMANOS	215,736	220,051	(4,315)	215,736	220,051	(4,315)
		<u>3,398,656</u>	<u>3,366,019</u>	<u>32,637</u>	<u>3,398,656</u>	<u>3,366,019</u>	<u>32,637</u>
COMENTARIOS DEL RESPONSABLE:							

FALLA DE ORIGEN

**PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.**  
**INFORME DE RESPONSABILIDADES**

AREA No. 2000 RESPONSABLE: ING. ARMANDO DORANTES GUERRA NIVEL: 2

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION: GERENCIA DE PRODUCCION

ENERO  
1995

MONEDA NACIONAL (NUEVOS PESOS)							
COSTOS Y GASTOS		ESTE MES			ACUMULADO		
NUMERO DE AREAS	NOBRE DE AREAS O DESCRIPCION FUNCIONES	REAL	PRESUPUESTADO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTADO	DESVIACION
2000	GERENCIA DE PRODUCCION	233,994	162,203	71,791	233,994	162,203	71,791
2100	ALMACEN	511,990	361,263	150,625	511,990	361,263	150,625
2200	CONTROL DE CALIDAD	447,481	451,574	(4,113)	447,481	451,574	(4,113)
2300	INGENIERIA DE PLANTA	1,160,978	1,338,985	(178,007)	1,160,978	1,338,985	(178,007)
		2,354,423	2,314,127	40,296	2,354,423	2,314,127	40,296
COMENTARIOS DEL RESPONSABLE:							

PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.  
 INFORME DE RESPONSABILIDADES

ÁREA No. 2100 RESPONSABLE: C.P. HUGO VELAZQUEZ TREJO NIVEL: 3

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION: ALMACEN

ENERO  
 1995

MONEDA NACIONAL (NUEVOS PESOS)							
COSTOS Y GASTOS		ESTE MES			ACUMULADO		
NUMERO DE AREAS	NOMBRE DE AREAS O DESCRIPCION FUNCIONES	REAL	PRESUPUESTADO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTADO	DESVIACION
2100	ALMACEN	195,751	171,483	24,268	195,751	171,483	24,268
2101	ALM. MATERIA PRIMA	67,092	29,343	37,749	67,092	29,343	37,749
2102	ALM. PRODUCTO TERMINADO	170,385	77,160	93,225	170,385	77,160	93,225
2103	ALM. REFACCIONES	78,762	83,379	(4,617)	78,762	83,379	(4,617)
		511,990	361,365	150,625	511,990	361,365	150,625
COMENTARIOS DEL RESPONSABLE:							

PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.  
 INFORME DE RESPONSABILIDADES

AREA No. 2102

RESPONSABLE: JUAN ANTONIO HEREDA

NIVEL: 4

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION: ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO

ENERO  
1995

MONEDA NACIONAL (NUEVOS PESOS)							
COSTOS Y GASTOS		ESTE MES			ACUMULADO		
NUMERO DE AREAS	NOMBRE DE AREAS O DESCRIPCION FUNCIONES	REAL	PRESUPUESTADO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTADO	DESVIACION
2102	ALII PRODUCTO TERMINADO	170,385	77,160	93,225	170,385	77,160	93,225
		170,385	77,160	93,225	170,385	77,160	93,225
COMENTARIOS DEL RESPONSABLE:							

107  
 FALLA DE ORIGEN

PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.  
 GASTOS DE OPERACION MENSUALES  
 C.C. 2102 PRODUCTO TERMINADO  
 ENERO 1995

CUENTA	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACION
SUELDOS Y SALARIOS			
PREM. PUNT. Y ASIST.	4,315	6,303	(1,988)
TIEMPO EXTRA	6,972	1,776	5,196
MANO DE OBRA DIRECTA	23,954	8,950	15,004
<b>SUELDO Y PERCEPCIONES</b>	<b>35,241</b>	<b>17,029</b>	<b>18,212</b>
INDEMNIZACIONES			
PRIMA DE ANTIGUEDAD			
PRIMA DE VACACIONES			
PRIMA DOMINICAL			
GRATIFICACION ANUAL	2,337	3,044	(707)
OTRAS GRATIFICACIONES			
FONDO DE AHORRO	2,181	2,521	(340)
DESPENSA			
SERVICIO DE COMEDOR	1,165	1,988	(823)
SERVICIO MEDICO LOCAL	4,200	6,966	(2,766)
CAPACITACION AL PERSONAL			
CURSOS Y SEMINARIOS	1,187	1,550	(363)
AYUDA PARA DEFUNCIONES			
OTROS BENEFICIOS PARA EL PERSONAL	1,100	7,431	(6,331)
UNIFORMES Y EQUIPOS DE TRBAJO	3,000	4,200	(1,200)
CUOTAS DEL SEGURO SOCIAL			
S.A.R.			
APORTACION 5% INFONAVIT			
IMPUESTO 2% S/REM. ESTATAL	1,351	1,422	(71)
<b>BENEFICIOS Y PREST. AL PERSONAL</b>	<b>16,521</b>	<b>29,122</b>	<b>(12,601)</b>
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>51,762</b>	<b>46,151</b>	<b>5,611</b>
TELEFONO, TELEGRAFO Y TELEX			
LUZ Y FUERZA	1,430	2,290	(860)
ASISTENCIA TECNICA			
IMPUESTO PREDIAL			
IMPUESTOS Y DERBCHOS	1,884	2,031	(147)
HONORARIOS A PROFESIONISTAS			
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	16,172	10,831	5,341
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS			
MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO			
HERRAMIENTAS			
REPARACIONES	12,703	650	12,053
MATERIALES DIVERSOS			
GASTOS DE VIAJE			
TRANSPORTES Y GASTOS LOCALES			
TRANPORTE DE MATERIALES	80,120	8,950	71,170
DEPR. EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES			
DEPR. MAQ. Y EQUIPO			
DEPR'N DE EQ DE LABORATORIO			
DEPR. MOB. Y EQ. DE OFICINA			
DEPR. EQ. COMPUTO			
DEPR. EQ. TRANSPORTE			
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	1,530	1,610	(80)
SUSCRIPCIONES Y CUOTAS			
GASTOS DIVERSOS DE OFICINA			
COPIADO	2,738	2,511	227
DONATIVOS			
GROS. DE CONTRATAACION AL PERS.			
MULTAS Y RECARGOS	945	902	43
GASTOS NO DEDUCIBLES	851	1,431	(580)
AGUA	250	100	150
LIMPIEZA Y ASEO			
VIGILANCIA			
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>118,623</b>	<b>31,000</b>	<b>87,614</b>
<b>TOTAL</b>	<b>170,385</b>	<b>77,160</b>	<b>93,225</b>

FALLA DE ORIGEN

PINTURAS CAZMOR, S.A. DE C.V.

ANALISIS DE RESULTADOS

NUMERO DE AREA	NOMBRE DEL AREA	DESVIACIONES (N\$)
100	DIRECCION GENERAL	(6,473)
3000	CONTRALORIA	(11,327)
4000	RECURSOS HUMANOS	(4,315)
	REDUCCIONES	(22,115)
1000	GERENCIA DE VENTAS	14,456
2000	GERENCIA DE PRODUCCION	40,296
	EXCESOS	54,752



De acuerdo con el análisis de resultados podemos observar que las áreas 100, 3000 y 4000 cumplieron con los objetivos de la empresa al reducir sus gastos de operación de acuerdo con los presupuestos establecidos.

De igual manera se observó que las áreas funcionales 1000 y 2000 sobrepasaron los gastos de operación que se tenían presupuestados.

Al realizar el análisis de estos excesos determinamos que los incrementos de los gastos de operación se debieron a:

A).-1000 GERENCIA DE VENTAS: Los gastos que se emplearon en esta área fueron superiores a los presupuestados, ya que se invirtió una cantidad significativa en la Publicidad y la Investigación de Mercados, lo cual repercutió en nuestro presupuesto, pero a su vez incrementó de una manera también considerable nuestras ventas a nivel Nacional.

B).-2000 GERENCIA DE PRODUCCION: En esta área se observó que también los gastos fueron superiores a los presupuestados, debido que al incrementar las ventas se tuvieron aumentos significativos que no se habían presupuestado como: Mano de Obra Directa y Tiempo Extra, ya que no se podía parar la producción; por la misma razón se dio más mantenimiento a la maquinaria y al equipo, incluyendo los montacargas de almacenes; también se tuvieron mas gastos por concepto de transporte de materiales.

## CONCLUSIONES

En la actualidad la tarea de gobernar, coordinar y controlar las diversas funciones de una empresa no es fácil. El propósito de la dirección debe ser que las funciones se verifiquen de la manera más eficiente posible, encauzando a la empresa para que obtenga los máximos beneficios en base a una buena optimización de ingresos y abatimiento de costos y gastos, para que en consecuencia se logren obtener las máximas utilidades y se minimice el desperdicio y la improductividad humana.

Como respuesta a esta necesidad tan apremiante, la Contabilidad se transforma dejando atrás el simple registro de las operaciones, para interpretar la información y obtener técnicas que le permitan proyectarse hacia el futuro y controlar debidamente los resultados, esta transformación en la Contabilidad se llama Contabilidad Por Areas de Responsabilidad.

Para lo efectos antes mencionados, la Contabilidad Por Areas de Responsabilidad Integra armónicamente a la Contabilidad General y Contabilidad de Costos para la elaboración de presupuestos de operación, así como hace suya la estructura de la organización para la fijación de responsabilidades en los diferentes niveles de la entidad; llegando a obtener con esto una valiosa amalgama de técnicas contables normalmente aisladas, que bajo este nuevo enfoque son más útiles y productivas a la Administración.

La detección de necesidades, y la implantación de los esquemas contables permiten evaluar a detalle las desviaciones dentro de las operaciones, para en su caso implementar las medidas preventivas o correctivas necesarias, buscando con esto que los compromisos se cumplan.

Hecho importante, es la implantación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad en la organización, que dan la pauta para sanear las cuentas que afectan las operaciones de la empresa, permitiendo una supervisión constante; teniendo el control de las operaciones ya es factible medir los resultados de la entidad contra los objetivos.

Los informes de responsabilidad que se generan en este sistema, son simples, concisos y fáciles de entender por lo que no existe confusión en el momento de plasmar la información llegando a constituir una base sólida para la toma de decisiones.

De acuerdo a lo antes mencionado, el Contador Público por su formación académica tiene el perfil profesional para desarrollar en cualquier organización "La Contabilidad Por Areas de Responsabilidad" que coadyuven al crecimiento de las empresas.

El uso adecuado de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos muestran el panorama del potencial del Contador Público para dar el apoyo suficiente y necesario a las empresas que persigan resultados a corto, mediano, y largo plazo.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **- CONTABILIDAD GENERAL.**

C.P. Maximino Anzures. México D.F. segunda edición ,  
trigesimo segunda reimpresión 1989. Ed. Porrúa.

### **-CONTABILIDAD TEORIA Y PRACTICA.**

Roy B. Kester. Tomo 1 Barcelona España  
novena edición. 1978. Ed. Labor.

### **-LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

C.P. Francisco Perea. México 1982  
editorial ECASA

### **-PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD.**

Eliás Lara Flores, México D.F.  
sexta edición segunda reimpresión 1976  
editorial Trillas

### **-PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.**

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. , México D.F.  
octava edición 1992.

### **-TECNICA PRESUPUESTAL.**

C.P. Cristobal del Rio Gonzalez, México D.F.  
sexta reimpresión, Ed. Contables y Administrativas , S.A.

### **-CONTABILIDAD INTERMEDIA I.**

Raul Niño Alvarez, México D.F. 1989  
Ed. Trillas

### **-DICCIONARIO PARA CONTADORES.**

Kohler, Eric L. , México 1974  
Ed. Uthea.

**-PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.**

C.P. Alejandro Prieto, México D.F. 1981  
decimosexta edición, Ed. Banca y comercio , S.A.

**-COSTOS I.**

C.P. Cristobal del Rio Gonzalez, México D.F. 1984  
octava edición , Ed. ECASA

**-CONTABILIDAD PRIMER CURSO.**

C.P. Antonio Mendez V. y C.P. Javier Mendez V.  
México D.F. , cuarta edición 1982.