



18
22j
Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Seminario de Investigación Contable

Que en opción al grado de

Licenciado en Contaduría

p r e s e n t a :

Florentino García Zepeda

Director del Seminario: C. P. Miguel Argumedo Reyes

FALLA DE ORIGEN

1991



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.

INTRODUCCION

Desde que apareció el hombre en la tierra tuvo la necesidad de proveerse de alimentación, vestido y casa para poder subsistir, a medida que iba transcurriendo el tiempo tuvo que ir creando - nuevas técnicas, las cuales le ayudaran a seguir su desarrollo, éstas se modificaban continuamente de tal manera que estuviésem de acuerdo con la época que se vivía, en base a este continuo - cambio se originaron los más grandes inventos como lo son la lo comotora, los hilares de tela, la imprenta, etc.. A raíz de estos inventos se fueron creando las pequeñas industrias, las qua les fueron desarrollándose de tal forma que el hombre de nego-- cios tuvo la necesidad de apoyarse en las ciencias Económicas- Administrativas, así como de la Contabilidad, bases fundamenta- les para alcanzar sus metas.

Las empresas se han desarrollado hasta alcanzar una compleja -- organización, la Contabilidad no se ha apartado de este desarro llo, ya que inicialmente se encargaba del registro de las tran- sacciones de tipo monetario; hoy en día y de acuerdo con las ne cesidades imperantes, se ha dividido en Contabilidad Financiera y Administrativa las cuales se dedican al registro de las opera- ciones y al control interno respectivamente.

Dentro de la Contabilidad Administrativa se han venido creando día con día nuevas técnicas encaminadas a mejorar la organiza- ción, dirección y control empresarial, esto se logra a través - de informes de actuación por áreas, para llevar a cabo esto es necesario adoptar la "Contabilidad por Areas de Responsabili- - dad" tema a tratar en este seminario de investigación, en el -- cual mostraré las bondades que proporciona esta técnica.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una herramienta de suma importancia para la administración por sus principales

características que son: el control, la planeación y la dirección, que se auxilian de los presupuestos, los cuales se elaborarán por cada encargado de Area de Responsabilidad o departamento, ya obtenidos éstos se comparan con los resultados reales en cada área, al mismo tiempo no se deberá perder de vista la motivación y la comunicación insustituibles para alcanzar la máxima eficiencia.

Con esta investigación pretendo motivar a las siguientes generaciones, hombres de negocios, y a todas aquéllas personas interesadas en este tema, a aportar sus conocimientos, y enriquecer esta área de la Contabilidad, y así darle la importancia necesaria, ya que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una herramienta de control administrativo, que debido al desarrollo industrial y a la crisis económica que se vive hoy en día, es necesaria su implantación en todo tipo de empresas.

I N D I C E

1. I CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
2. Análisis Histórico.
3. Contabilidad Financiera.
5. Contabilidad Administrativa.
7. Concepto de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
9. Características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
10. Importancia de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
12. II IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
13. Impacto en la Organización al implantarse el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad (CAR).
14. Lineamientos para la implantación del Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
16. Localización de las Areas de Responsabilidad
25. III MEDIDAS DE EFICIENCIA
26. Costos Standar.
28. Determinación de los Costos Standar.
31. Presupuestos.
36. Separación por Areas.
37. Secuencia de Presupuestos por Area de Responsabilidad.
37. Presupuesto de Ventas.
39. Presupuesto de Producción.
39. Presupuesto de Gastos de Operación.
40. Presupuesto de Gastos de Administración
40. Presupuesto de Costo de Ventas y de Inventarios
41. Presupuesto de Caja o Financiero.
42. Corrección de Desviaciones.

43. IV ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA CONTABILIDAD POR
AREAS DE RESPONSABILIDAD

- 44. Codificación de las Areas de Responsabilidad.
- 44. Catálogo de Cuentas.
- 48. Gastos Controlables y no Controlables.
- 50. Aspectos que deben abarcar la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
- 52. Informes de Responsabilidad

56. V CASO PRACTICO

- 78. Conclusiones
- 80. Apendice (Citas Bibliográficas)
- 82. Bibliografía.

**1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA CONTABILIDAD
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

- 1.1 Análisis Histórico
- 1.2 Contabilidad Financiera
- 1.3 Contabilidad Administrativa
- 1.4 Concepto de Contabilidad por Areas de Responsabilidad
- 1.5 Características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad
- 1.6 Importancia de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad

1.1 Análisis Histórico

Al surgir la edad moderna se da la pauta para dos grandes acontecimientos históricos, como lo son, la utilización de los números arábigos y la imprenta, los cuales hacen que nuestra disciplina (La Contabilidad) inicie su etapa de divulgación. Así de esta manera los estudiosos de las ciencias pudieron hacer llegar sus conocimientos a los lugares más apartados.

En el año de 1494 un fraile franciscano, de nombre Fray Luca -- Paciolo, imprimió un libro sobre matemáticas el cual estaba dividido en dos partes: la primera en aritmética y álgebra, la segunda en geometría y en la última sección de ésta se refiere a la contabilidad, la cual se establece conforme a libros: Inventarios, Borrador, Diario Mayor, y en los cuales también hace mención de las reglas para su utilización. Esto no quiere decir que fue el primer documento que se escribió sobre contabilidad, ya que en Florencia, Venecia y Génova, las que eran ciudades de un comercio muy activo, se han encontrado libros de contabilidad llevados por partida doble que datan de principios -- del siglo XIV. De esta era es el famoso juego de libros que -- llevaba la comuna de Génova, que eran usados de acuerdo a ese -- tiempo, haciendo uso de los términos debe y haber, usando a los asientos cruzados y llevando una cuenta de pérdidas y ganancias. Tiempo más adelante, en Europa, se publican varios li -- bros, entre los cuales destaca el escrito por Edmond LeGrange, en el año de 1795, éste hace mención sobre la teneduría de li -- bros, en el se recomienda la utilización de un Diario-Mayor a -- columnas, con esto se puede decir que él fue el precursor de -- los sistemas tabulares.

A fines del siglo XIX es cuando la contabilidad evoluciona en -- todos sus procedimientos, siendo en los Estados Unidos en donde se inició esta evolución, desde la primera máquina registradora hasta las máquinas electrónicas de contabilidad más complejas --

han sido generalmente diseñadas y perfeccionadas en este país. A mitad del siglo XX se dan grandes innovaciones de las cuales podemos mencionar la aparición del Libro Mayor Unico, el Sistema Centralizador, la mecanización y la electrónica contable.

En el año de 1905 se difunde formalmente la contabilidad en México y es en la Escuela Superior de Comercio y Administración - al implantarse en sus planes de estudios. Hoy en día tenemos - un Colegio y un Instituto de Contadores Públicos, los cuales -- tienen como propósito mantener y aumentar el crédito de la profesión, unificar el criterio contable y divulgar las más modernas técnicas de contabilidad. Una de estas técnicas es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, y es al termino de la - Segunda Guerra Mundial, en el año de 1946, cuando tuvo su origen esta técnica en las empresas estadounidenses del tipo público, proveedoras de energía eléctrica.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad en México no ha alcanzado a desarrollarse en su totalidad, ya que un gran número de empresas no la han implantado, algunas de éstas, en las cuales se adoptó esta técnica, son de tipo Paraestatal.

Debido a que la contabilidad cuenta con dos grandes fases: Administrativa y Financiera, siento que es necesario ubicar a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad en una de éstas, para lo cual, mencionaré a continuación sus respectivas características.

1.2 Contabilidad Financiera

La función principal de la Contabilidad Financiera es llevar en forma histórica la vida económica de una entidad; la cual proporcionará estados financieros que estarán sujetos al análisis e interpretaciones, en base a dichos estados se podrán informar a los accionistas, a terceros y a el gobierno sobre el desarrollo de las operaciones que se realizaron en un periodo determi-

nado dentro de la empresa. También se conoce a la Contabilidad Financiera como tradicionalista o histórica, de la cual mencionaré algunas de sus múltiples definiciones, la que reconoce en la actualidad el Instituto Mexicano de Contadores Públicos:

"Es el arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos monetarios, las transacciones y acontecimientos que son, al menos en parte, de índole financiera y de interpretar los resultados consecuentes"(1)

Como podemos darnos cuenta a través de esta definición las principales características de la Contabilidad Financiera son:

- La sumarización de transacciones de carácter económico - financiero. Ej.: decir acumular todas aquellas operaciones que sean de tipo monetarias para así obtener un resultado, ya sea utilidad o pérdida.
- La obtención de una información oportuna: Con esto se tendrán las bases suficientes para informar y ser analizada en lo que se refiera a la situación financiera de la entidad. -- En base a esto podemos concluir que el objetivo de la Contabilidad Financiera es la determinación de la situación financiera a través de informes que se refieren en forma específica a entidades.

Por otra parte también encontraremos limitaciones dentro de la Contabilidad Financiera, como son:

- Si a la Contabilidad Financiera también se le conoce con el nombre de Contabilidad Histórica, por lo tanto, hará mención de hechos ya pasados, lo cual no nos ayudará a tomar una decisión acertada por la situación económica que atravesamos tan cambiante.

- Se refiere a información que puede expresarse en términos monetarios, por lo que estará ajena a otros acontecimientos no monetarios que son tan vitales para la operación de un negocio en su totalidad.
- Algunas cifras presentadas en los estados financieros son, en cierta forma estimativas, porque influidas por sucesos futuros que no pueden preverse, como lo es el caso de las cuentas por cobrar, las cuales no podrán precisarse hasta que se conozca el número de clientes que sí pagarán sus cuentas, también podemos situar en este punto a las depreciaciones, amortizaciones, provisiones las cuales dependerán de hechos futuros.

1.3 Contabilidad Administrativa

A esta Contabilidad también la podemos conocer con el nombre de Contabilidad Dinámica de la cual diremos que es la que se "ocupa de identificar, evaluar y comunicar la información a la administración interna, para propósitos de planeación, procesamiento de información, control y toma de decisiones" (2) esta rama de la Contabilidad tiene como principal objetivo el de superar todas las limitaciones de la Contabilidad Histórica (Financiera) proporcionando a la dirección un tipo de información que por su naturaleza no está en posibilidades de hacerlo la Contabilidad Financiera.

Entre ambas contabilidades existen diferencias, de las cuales podemos señalar las mas importantes, como son:

- La que se refiere al punto de vista. El principio rector de la Contabilidad Financiera es la rendición de informes a terceros sobre el movimiento de la empresa, mientras que el objetivo de la Contabilidad Administrativa es la utilidad que la propia entidad obtiene de ella. Las personas externas (terceros) esperan que la información que reciban se prepare de - -

acuerdo con definiciones y conceptos mutuamente aceptados, -- por lo contrario, los directivos pueden utilizar las reglas y definiciones que sean útiles para satisfacer sus necesidades.

- La Contabilidad Financiera se refiere a la totalidad del negocio, la Contabilidad Administrativa está más interesada en -- los detalles. Los estados financieros informan sobre la configuración general y funcionamiento de la empresa; pero los -- reportes administrativos se refieren a departamentos, productos, tipo de inventarios, etc.
- La Contabilidad Financiera se lleva necesariamente, en tanto que la Contabilidad Administrativa es opcional. Los informes contables son muy laboriosos para presentarlos en forma aceptable, pero cada detalle de la información administrativa puede ser justificado sólomente si su importancia excede el esfuerzo realizado.
- La Contabilidad Financiera genera información de tipo monetario, la Contabilidad Administrativa la generará en cualquier unidad de medida. Los estados financieros estarán presentados en unidades monetarias, las situaciones específicas se -- darán en cualquier unidad, como horas, horas-hombre, unidades de producción, etc.

Los principios de la Contabilidad Financiera no rigen necesariamente la Contabilidad Administrativa, aún cuando no hay que perder de vista el hecho de que una parte de la información contable para la Administración puede ser usada para fines financieros y, por lo tanto, deberá tenerse en cuenta.

Las principales características de la Contabilidad Administrativa son:

- Genera información que facilite a la administración de una -- Empresa, llevar a cabo en forma eficiente el proceso administrativo y la toma de decisiones.
- Proporciona información, tanto de uso cotidiano como con proyección a futuro.
- Su información se apoya en presupuestos, de manera que facilita el control al establecer comparaciones entre lo que debió ocurrir y lo que ocurrió.

Cuenta con avanzadas técnicas como son: los presupuestos y la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, la cual controla y - reduce los costos y los gastos al ejercer un control positivo - sobre las personas y al estimular la productividad individual.

1.4 Concepto de Contabilidad por Areas de Responsabilidad

Entre algunas definiciones que existen de Contabilidad por A - reas de Responsabilidad están las siguientes:

"Es un sistema que identifica a los responsables en los infor-- mes 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 bá-- sico de control consiste en incluir dentro de los informes de evaluación de actuación sólo aquellos costos e ingresos - que una persona determinada controla. Estos informes propor-- cionan 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 debidamen-

te coordinado"(3)

"Es una técnica de la Contabilidad Administrativa creada para - controlar y reducir los costos y los gastos mediante la estimu- lación de la productividad individual en los ámbitos todos del negocio, alcanzan tales metas ejerciendo un control positivo sobre las personas: identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando presupuestos como medidas de efi- ciencia 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 con- ducir a la satisfacción en la participación individual"(4)

Para poder comprender más claramente estos conceptos, es neces- ario definir lo que se entiende por "áreas de responsabilidad", - es una unidad organizacional dentro de la estructura de la em- presa, a cargo de una persona, en quien se ha delegado autori- dad para tomar decisiones relativas a su operación y quien es - responsable de los resultados que en su área se produzcan.

Así, diré que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad tien- de a controlar los costos, gastos e ingresos que provengan de - las secciones o departamentos de una estructura organizacional para así posteriormente puedan ser comparados con los resulta- dos obtenidos, de tal forma que las medidas de ejecución puedan recopilarse e informarse por niveles individuales de responsabi- lidad, para un mejor control y planeación en todos los niveles de la organización, o en todas las áreas de responsabilidad, - siendo éstas una sección, una unidad, un departamento o una ofi- cina (dentro del cuarto nivel), un departamento (tercer nivel), una Gerencia (segundo nivel) una Gerencia General (primer nivel). El conjunto de varias áreas integra un nivel, así el cuarto, el tercero o el segundo; aunque hay excepción, que confirma la re- gla: La Gerencia General es, a un tiempo, área y todo un nivel.

Esto no quiere decir que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad ayudará a obtener grandes ahorros, sino que tiende a optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos.

1.5 Características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad

Es de suma importancia hacer mención de las características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad para así poder distinguir que tanta importancia tiene ésta dentro de la planeación y control de las empresas; estas son:

- Identifica las operaciones, gastos, costos e ingresos, con los ejecutivos responsables de las mismas, delimitando claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización que denomina áreas, además de que utiliza medidas de comparación, generalmente presupuestos y costos estandar, para medir los resultados obtenidos.
- Con la Contabilidad por áreas de responsabilidad la información se torna debidamente seleccionada a todas las áreas involucradas y para las cuales se ha establecido responsabilidad de supervisión, subsanando anomalías organizacionales y da carácter oficial a responsabilidades ocultas.
- Es una técnica de la Contabilidad Administrativa, reductora de gastos y costos, pero no se tendrá que perder de vista el control sobre los ingresos que cada unidad responsable genere, con esto se ajustará a la contabilidad financiera, y así se logrará la conjunción de la contabilidad con las responsabilidades.
- Los presupuestos elaborados se respetan al máximo, tanto por los que lo elaboraron como por los que lo aprobaron, lo que -

deberá responder por los costos, gastos e ingresos los cuales vía presupuestos, se comprometió a realizar como lo mejor para la ejecución de actividades y por sus variaciones entre lo planeado y lo real.

- Esta técnica estimula la productividad individual al ejercer control positivo sobre las personas al mantener entre éstas - una estrecha comunicación, midiendo el índice de eficiencia - de cada uno de los jefes y responsables de la sección a su -- cargo, además se logrará una mayor conciencia de la labor de Contabilidad por parte de los responsables, para poder obtener el máximo de eficiencia se ayudará de la motivación humana.
- "Motiva a utilizar la administración por objetivos o por resultados ya que separa el objetivo principal de la empresa en sus objetivos destinados a cada área, indicando a cada ejecutivo las pautas para lograrlo. Por ejemplo, indica los estándares por cumplir, la producción a alcanzar y composición de áreas a vender" (5).

Es de suma importancia señalar que también hará uso del proceso administrativo, el cual se aplica a reducir hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo.

1.6 Importancia de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad

Cabe señalar la importancia de esta técnica, ya que es una herramienta de información de la empresa, proporcionando a través de los informes de actuación los resultados de operación de cada una de las áreas de responsabilidad, los cuales para fines - de control, se comparan con lo planeado, esto permitirá darnos cuenta de las desviaciones que pudieron haber surgido en el desarrollo de las actividades de los centros de responsabilidad,

en base a esto se tomarán las medidas correctivas consideradas precedentes para así lograr la eficiencia de los recursos con - que cuenta la organización.

También esta herramienta coadyuvara a el proceso administrativo a lograr y asegurar de que los recursos son obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planeados por la organización, siendo la Contabilidad por Areas de Responsabilidad una técnica muy útil para controlar y optimizar al máximo de -- eficiencia los recursos materiales, humanos, y económicos con - que cuenta la organización.

**II. IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS
DE RESPONSABILIDAD**

- 2.1 Impacto en la Organización al implantarse el Sistema de Contabilidad por Areas de Responsa**u**bilidad (CAR)
- 2.2 Lineamientos para la implantación del Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad
- 2.3 Localización de las Areas de Responsabilidad

2.1 Impacto en la Organización al implantarse el Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad

El implantar dentro de una organización un nuevo sistema, en este caso el sistema Contabilidad por Areas de Responsabilidad, - tendrá un impacto de consideración dentro de la misma, ya que los cambios traen aparejada la resistencia de las personas que se ven afectadas por dicha modificación. Por lo tanto, se hará necesario que el coordinador del sistema esté formalmente convencido de los beneficios que contiene el sistema y con un suficiente dominio sobre el mismo, para que con ayuda de la dirección demuestre las ventajas y necesidad de llevar a cabo dicho cambio, y pueda convencer a las personas que no estuviesen de acuerdo, los cuales debido a su oposición les harán contestar - frases o cuestiones como:

¿Para qué el Cambio?

Es un cambio demasiado radical.

¿Porqué se considera necesario si el sistema actual opera bien?

Esto sólo sirve para empresas de gran tamaño, etc.

Además de que la implantación de este sistema implicará por lo general, en todos los casos, una reorganización de la empresa desde sus cimientos más profundos.

Será muy conveniente persuadir a la oposición con:

La demostración de las ventajas del cambio.

Ejemplificar con otros resultados.

La petición de consejos.

Motivar a la participación en el desarrollo - del sistema por parte de sus miembros.

Aún cuando la implantación puede producir un impacto de consi--

deración dentro de la empresa, su éxito implicará no sólo el lograr los objetivos del sistema en sí, sino que proporcionará el mejoramiento de la organización.

Es muy frecuente encontrar a la mayoría de empresas que no cuentan con gráficas adecuadas de organización, con lo cual no me refiero a cómo se planeó que funcionara la empresa, sino a gráficas que efectivamente muestren su organización, por lo que será necesario que se mantengan dichas gráficas al día, por escrito y acompañado de sus funciones de los responsables, sus autoridades y de las especificaciones necesarias para cubrir determinado puesto respecto a experiencia y educación.

2.2 Lineamientos para la implantación del Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad

Para poder llevar a cabo estos lineamientos, antes que nada se tendrá que contar con el apoyo total e incondicional de la dirección a fin de tener los medios que permitan la realización de los objetivos de la empresa.

El primer lineamiento que se tendrá que tomar en cuenta es la elaboración de un Organigrama por Areas de Responsabilidad, el cual deberá ser claro y preciso, en el cual se establezcan niveles de autoridad y responsabilidad, en el que se precisará la estructura organizacional administrativa de la entidad, sus objetivos, sus políticas administrativas, la función de responsabilidad y autoridad, relaciones de cada puesto, los canales formales de comunicación, definiendo las líneas de organización, en las cuales, las mismas deberán tener plena autoridad para controlar aquéllos elementos de los cuales sean responsables. Asignar a cada área un número de identificación y una cabeza responsable, por lo cual se establezcan cuatro niveles de autoridad y responsabilidad.

- Primero: Gerencia General
- Segundo: Gerencia
- Tercero: Departamentos
- Cuarto: Secciones, Unidades u oficinas varias.

Como segundo lineamiento tenemos la construcción de una pirámide presupuestal, la cual se hará para cada área con la determinación de los respectivos responsables, los cuales deberán tener el entero conocimiento de los renglones de costos y gastos que originen cada una de las áreas a su cargo, para que así los mismos puedan controlar y comparar los resultados obtenidos con los presupuestados; para lo cual en este caso se auxiliaran de los presupuestos por áreas de responsabilidad, que constaran de formas especiales creadas para su control.

El tercer lineamiento será el de establecer un Libro Tabular de Areas de Responsabilidad o sea un Catálogo por Areas de Responsabilidad, el cual tendrá como fin el de facilitar su identificación, clasificación y referencia de los costos y gastos, codificando las áreas de responsabilidad; lo cual consistirá en -- asignar una clave a la base de cifras o dígitos a las áreas señaladas por niveles (sección, departamento y gerencia) con la mención de los nombres de los responsables, a fin de auxiliar a el control individual por partida simple, para el registro diario de las erogaciones reales controlables. Esto se logrará - eficientemente con los diseños y adaptaciones de las cuentas de gastos.

El cuarto lineamiento, el cual consiste en la determinación y - diseño de los informes de responsabilidad interna de cada área involucrada, de acuerdo con el nivel de responsabilidad al que pertenezca. Dichos informes deberán proporcionar la informa-- ción que sea de utilidad a la gerencia, con el fin de poder con-- trolar las operaciones.

A dichos informes se incorporará el presupuesto con objeto de poder comparar lo real con lo planeado, y así poder determinar las variaciones correspondientes.

El quinto lineamiento es la institución de verdaderos incentivos de trabajo substituyendo la obligación con la motivación, es decir motivando al trabajador al máximo a través de incentivos ya sean económicos o morales, con esto el trabajador se encontrará motivado para rendir su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos de la empresa, lo cual será el elemento indispensable para el aprovechamiento óptimo del Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Estos puntos son los más importantes en la implantación de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, previa elaboración de un programa de trabajo debiéndose adaptar a las circunstancias, posibilidades y necesidades particulares de cada empresa.

2.3 Localización de las Areas de Responsabilidad

Para entrar de lleno a la determinación de las áreas de responsabilidad para la implantación de un sistema de contabilidad como del que he venido hablando, es necesario especificar algunos aspectos sobre los diferentes tipos de organización más usuales como son:

a.- LINEAL

Este tipo de organización es el más antiguo y más natural en nuestro medio.

La línea de autoridad y las instrucciones siguen una dirección vertical desde el superior al subordinado. (cuadro 1)

Esta clase de organización es conveniente para las pequeñas empresas, donde una misma persona deberá de ocuparse de varias actividades de la compañía, en virtud de que es un tipo de organización que define claramente las responsabilidades y donde se establece fácilmente la disciplina.

b.- FUNCIONAL

Este consiste en dividir a la empresa en departamentos, en la cual cada uno de éstos se organiza como una unidad independiente, teniendo la ventaja de la especialización interna. (cuadro 2)

Cada una de estas secciones independientes dentro del nivel en que se encuentren, obtienen la autoridad y responsabilidad que les corresponda sobre todos los demás empleados y trabajadores del mismo departamento.

c.- COMBINADA

En este tipo de organización, la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente a través de un solo jefe para cada función, recibiendo esta autoridad de línea, asesoramiento y servicio de técnicas especializadas para cada función. (cuadro 3)

Las organizaciones van adquiriendo el tipo de organización mas convenientes para sus fines administrativos, de acuerdo al grado de desarrollo en que se encuentren. A medida que una empresa crece y se desarrolla, ya sea en forma vertical (aumentando un nuevo nivel jerárquico) o en horizontal (sin aumentar un nuevo nivel), se dividen las funciones encomendadas a una persona entre dos del mismo nivel y tiende a descentralizarse, descartando su organización líneal propia de una empresa centralizada o pequeña para dar paso al tipo

de organización LINEAL - FUNCIONAL.

d.- DE REGIONES

Este se da cuando varias personas se hallan al mismo nivel de autoridad y tiene que existir algún medio preciso para armonizar sus esfuerzos. (cuadro 4)

No hay forma alguna de lograr este fin que pueda compararse con un buen sistema de regiones.

Las regiones solo son de utilidad como consejeros, ya que no se puede contar con ellos para que lleven a cabo los objetivos de la gerencia.

La delegación de autoridad o responsabilidad debe hacerse sin interrupción desde el nivel más alto hasta el nivel que se encuentre más bajo, pero es indispensable que la cadena sea constante y que en cada nivel de autoridad la persona se encuentre enterada de cuales son sus límites de autoridad y responsabilidad; para esto es necesario establecer lo siguiente:

- 1.- Cada persona deberá de enterarse sobre quién posee autoridad.
- 2.- Deberá saber de su responsabilidad.
- 3.- Deberá tener la autoridad correspondiente a su responsabilidad.

De acuerdo con los diferentes tipos de organización ya mencionados puedo decir que las áreas de responsabilidad deben de delimitarse, tomando como base el cuadro organizacional de la empresa y de las responsabilidades de cada puesto, --ésto hará que las funciones y responsabilidades estén claramente definidas.

Para localizar las áreas de responsabilidad en la implantación del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, será necesario estructurar nuestra gráfica de organización, enfocando nuestro control hacia cuatro niveles de responsabilidad que serían:

Primer nivel.

Situado a la altura de la Dirección o Gerencia General, es responsable por los resultados íntegros de la empresa frente al consejo de administración.

Segundo nivel.

Se localiza a la altura de las direcciones específicas, las cuales serán responsables de la parte que les corresponde a cada una ante la Dirección General.

Tercer nivel.

Estará constituido a la altura de los departamentos dentro de las direcciones, éstos tendrán responsabilidad de los gastos, costos e ingresos incurridos dentro de sus áreas -- ante su dirección respectiva.

Cuarto nivel.

Localizado a la altura de las secciones dentro de los departamentos, los cuales serán responsables de sus costos ante los departamentos correspondientes.

En la mayoría de los casos crear niveles de responsabilidad en un número superior a los cuatro mencionados resulta impráctico, debido a que los empleados y obreros que formarán

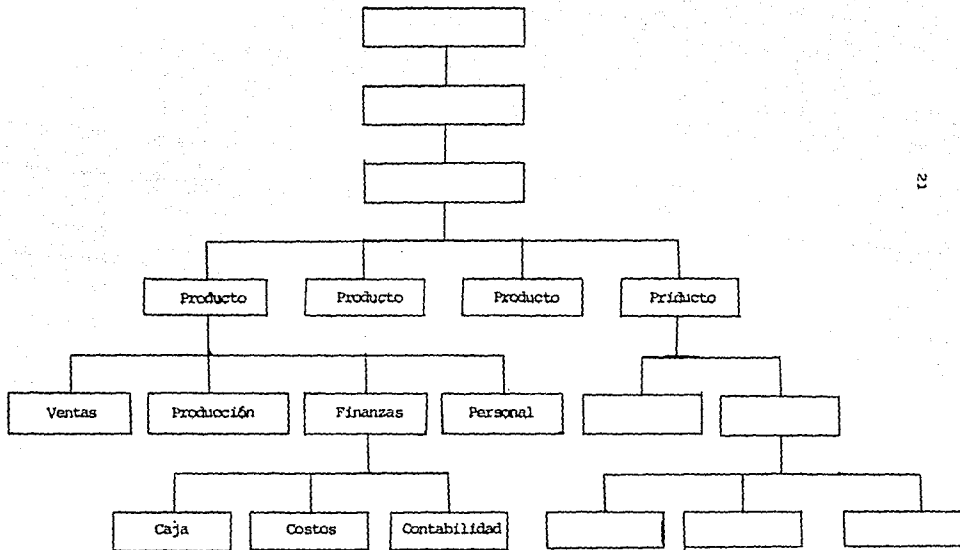
el quinto nivel y sucesivos, no pueden ser considerados res
ponsables de la operación de su nivel, ya que se limitan la
bores específicas señaladas por el cuarto nivel.

Por otra parte, cabe mencionar que será necesaria la elabo-
ración de un manual de procedimientos de la contabilidad --
por áreas de responsabilidad, que no es otra cosa que el ne-
cesario instructivo sobre la secuencia lógica de la opera--
ción general de el sistema en mención, señalando claramen--
te: quién, dónde, cuándo y para qué, han de realizarse las
operaciones inherentes al sistema, detallando sus lineamien-
tos funcionales a través de los diagramas de flujo.

Por lo tanto, la localización de los niveles y de las áreas
de responsabilidad, es tarea sencilla, siempre y cuando se
cuente con un organigrama efectivo aunado a un manual de --
procedimientos que describa en forma clara y precisa las --
labores y responsabilidades de las personas que forman par-
te de la organización.

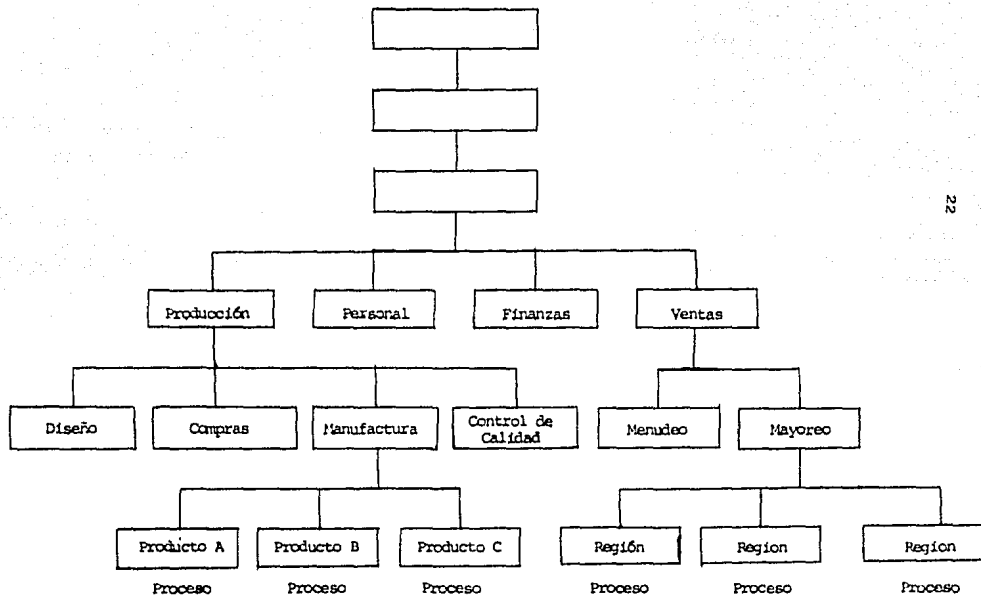
L I N E A L

CUADRO 1



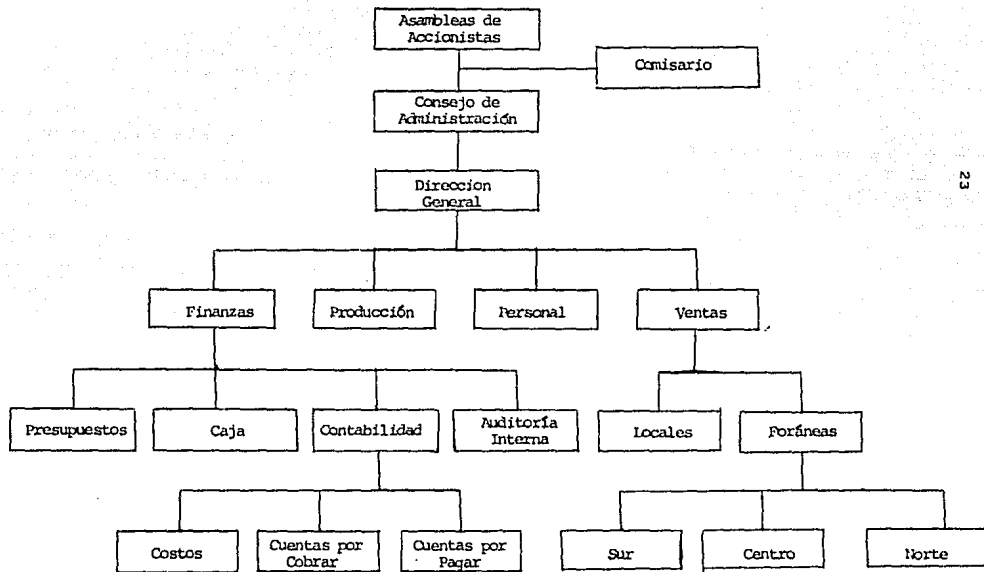
CUADRO 2

F U N C I O N A L



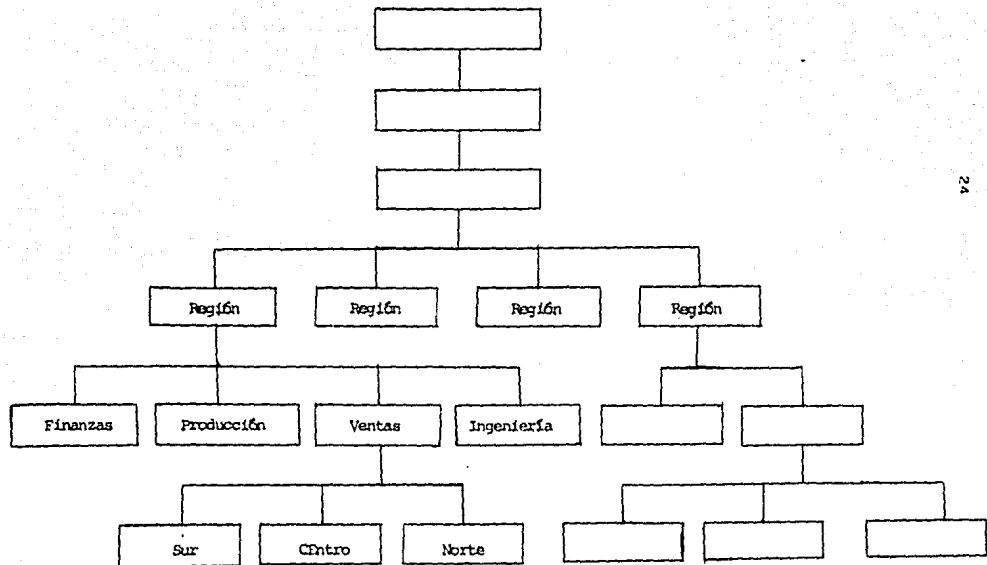
CUADRO 3

COMBINADA



CUADRO 4

DE REGIONES



III. MEDIDAS DE EFICIENCIA

3.1 Costos Estándar

3.2 Determinación de los Costos Estándar

3.3 Presupuestos

3.4 Separación por Areas

3.5 Secuencia de los Presupuestos por Areas de Responsabilidad

3.6 Corrección de desviación

3.1 Costos Estándar

Los costos estándar es una técnica muy importante que auxilia a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, ya que controla los costos de producción y proporciona información con bases técnicas sobre cada uno de los elementos del costo (materia prima directa, sueldos y salarios directos y gastos indirectos de fabricación), cuyo objetivo es determinar lo que el producto debe costar, gracias a la predeterminación cuidadosa que de los mismos se lleva a cabo representando las metas a alcanzar en condiciones normales de producción, a los que deben llegar los costos reales, de no ser así, se determinan las variaciones debidamente clasificadas para investigar sus causas directamente con los ejecutivos responsables del área correspondiente.

De lo anterior se desprende que los costos estándar son la predeterminación del costo de un producto, con base en información científica acerca de los elementos que intervienen en su producción, son también un instrumento de medición de la eficiencia, son metas por lograr, toda vez que indican lo que debe costar un producto tomando en cuenta la eficiencia operacional normal de la empresa.

Por este motivo es de suma importancia su implantación, puesto que facilita la toma de decisiones. Esto se observa con mayor claridad al citar sus objetivos.

- A. Conocer con precisión los costos unitarios de producción.
- B. Conocer la utilidad que obtiene cada producto.
- C. Tener información oportuna que permita a la administración:
 - a) Fijar los precios de venta.
 - b) Investigación de nuevos productos.
 - c) Posibilidad de nuevas inversiones.

- d) Programación de la producción.
- e) Sacar de las líneas de productos, los que sean incosteables.
- f) Fijar responsabilidades a cada departamento en cuanto a los procesos productivos y la forma de operar dentro de la empresa en su conjunto.
- g) Facilitar la acumulación de los gastos indirectos incurridos y su prorrato en la producción a través de los departamentos productivos.

Una vez ya conocidos los objetivos de los costos estándar, cabe mencionar que éstos, se dividen en dos distintas apreciaciones de la eficiencia por alcanzar:

1. Costos Estándar Ideales. Se determinan bajo óptimas condiciones de producción, suponiendo un aprovechamiento máximo del rendimiento de la maquinaria y del tiempo labor. (6)
2. Costos Estándar Circulantes o Normales. Se determinan bajo condiciones prácticas normales de producción: se consideran ciertas pérdidas de tiempo, de esfuerzos y de capacidad de las máquinas, con base en promedios que dicta la experiencia o en cifras que se obtienen de estudios de normas y métodos. Estos son costos estándar propiamente dichos, muy valiosos, adicionalmente, porque aceptan rectificaciones cuando las situaciones que fundamentaron su cálculo varían sensiblemente. (7)

Es notable la afinidad que existe entre los costos estándar y los presupuestos, puesto que ambas técnicas:

- A. Penetran lo futuro
- B. Son patrones de eficiencia.
- C. Constituyen instrumentos control de operaciones.

D. Descansan en estimaciones científicas.

E. Permiten determinar las desviaciones ocurridas a través de la comparación con la realidad.

F. Pueden ser ajustadas o modificadas de acuerdo a las circunstancias cambiantes.

Pero así como existen afinidades entre estas dos técnicas, también existen diferencias, las cuales consisten en que los presupuestos no se contabilizan, ya que se llevan extralibros y las desviaciones se hacen notar en los reportes de eficiencia. En tanto que los costos sí se contabilizan y como consecuencia - - también ocurre con las desviaciones.

Los costos estándar no pueden estar separados de los presupuestos, ya que los costos, al necesitar determinar un volumen de producción, tienen que recurrir a un presupuesto de producción, que a su vez remite a un presupuesto de ventas y a una estimación de inventario base. Así pues, puede asegurarse, que los costos estándar y los presupuestos están estrechamente ligados.

Por tanto, los costos estándar deben complementar el control -- presupuestal, y ser incluidos en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, mientras que uno se aplica a la esfera financiera, el otro hará posible conocer a fondo la situación de los departamentos productivos, y consecuentemente, la definición de responsabilidad en las diversas áreas fabriles.

3.2 Determinación de los Costos Estándar.

Para la determinación de los costos estándar es esencial conocer detalladamente las partes componentes del artículo a producir. Por lo cual, es una imperiosa necesidad el desarrollar un estudio técnico, el cual estará apoyado por dibujos y listas de

las partes que componen el artículo.

Los técnicos de la fábrica deberán proporcionar la cantidad, -- clase, tipo, medida de material utilizado, así como el tiempo -- que debe durar la producción en su manufactura.

Además que esta información debe ser congruente en cuanto a su cálculo, en tal forma que facilite su comparación con los datos reales.

La manera analítica de hacerlo comprende; los detalles del mate rial directo utilizado en cada operación, el de las diversas la bores de operación y los gastos de producción que corresponden a cada centro de costos.

Al predeterminarse los costos han venido a complementar el procedimiento histórico y lo han convertido en un instrumento capaz de proporcionar servicios y ejercitar decidida influencia sobre el negocio. Puedo afirmar que los costos son imprescindi bles para que un buen hombre de negocios pueda apreciar en que producto se está obteniendo una utilidad y cual no es convenien te su fabricación.

A través de la comparación entre los costos predeterminados y -- los costos reales pueden detectarse las deficiencias y desper-- dicios que de otra forma pasarían inadvertidos. En fin, los -- estándares de costo desempeñan una función importante ya que -- señalan al ejecutivo entre otros usos los siguientes:

- a) Señalan oportunamente, de que existen resultados que no son los estándar en los costos unitarios de producción.
- b) Simplifican los detalles de la contabilidad al permitir que muchos registros detallados se consignen solamente en canti dades; porque el estándar del costo de un componente determi

nado, es el mismo por cada unidad del producto fabricado.

Los estándares tanto de cantidad como de precio se determinan -- sobre la base de resultados ideales o las metas por alcanzar y que: implique mejoría sobre las bases históricas.

Los estándares de cantidad de mano de obra directa, con frecuencia se instalan con base en estudios de tiempos y movimientos, en los que se maneja con cuidado el tiempo empleado en cada etapa de las operaciones que se lleva la fabricación del producto.

Estos estudios no son convenientes utilizarlos cuando su rendimiento sea poco apegado a la realidad, ya sea más alto o más bajo. Lo mismo ocurre con el consumo de materiales los cuales se basan en observaciones cuidadosas de las condiciones operativas.

De todo lo señalado hasta el momento, señalaremos algunas de -- las ventajas que trae consigo la instalación de un sistema de -- costos estándar.

- a) Brinda mejor economía, porque su manejo requiere de menos -- personal y esto representa ahorro para el negocio.
- b) Permite que la presentación del informe se haga con rapidez, aportando datos útiles para proyectar a futuro.
- c) Pueden ser aplicables a dos aspectos para determinar el costo (por órdenes de producción y por procesos).
- d) Se identifican plenamente las variaciones y facilita al ejecutivo su labor para corregirlos y evitarlos.

3.3 Presupuestos.

Los presupuestos se encuentran modernamente ubicados dentro de la Contabilidad Administrativa como un medio principalísimo de llevar al cabo las funciones de Planeación y Control.

Actualmente, en las empresas modernas los presupuestos han ido adquiriendo una importancia preponderante, como consecuencia de la necesidad de proyectar su crecimiento conociendo con toda -- anticipación la trayectoria que deberá seguir de conformidad -- con el desarrollo de sus operaciones. De esta manera la planeación que empezó haciéndose por períodos cortos de un mes, se ha llegado a establecer a plazos más largos que abarcan 1 año o -- más.

Antes de continuar, siento que es necesario definir lo que son los presupuestos imprescindibles en la Contabilidad por Areas - de Responsabilidad y medidas de eficiencia dentro de la misma.

El M.C.A. Cristobal del Rfo nos dice que "Es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios".(8)

Otro concepto menciona que es un "Plan para financiar una empresa o un gobierno durante un período determinado 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".(9) Esta mecánica presupuestal se respeta en todos sus lineamientos en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

La técnica de Control Presupuestal es el elemento indispensable para medir la eficiencia de la empresa en sus distintas áreas. Para que exista el proceso del control presupuestal es necesario lo siguiente:

- a) Determinar qué debe hacerse, mediante la formulación de los presupuestos.
- b) Medir lo que se ha hecho con base en los presupuestos.
- c) Determinar, analizar y llevar a cabo la acción correctiva de las variaciones.

La aplicación del sistema de presupuestos en la empresa hace posible el control y la coordinación de sus actividades, siendo auxiliado por las técnicas administrativas y contables, constituyendo un inmejorable plan constructivo para la operación de la empresa.

De esta forma los presupuestos al utilizarse adecuadamente, los cuales estarán basados en hechos reales más que en meros ideales, pueden proporcionar entre otras, las siguientes ventajas:

1. Brindan información futura a diferencia de la contabilidad - que refleja información histórica. Como consecuencia a la - dirección de la empresa se le presenta la oportunidad de - atender las diferentes alternativas para la adopción de deci siones más convenientes.
2. Asignan responsabilidades definidas y sirven de medida de eficiencia de las operaciones. Por lo cual se detectan con facilidad las ineficiencias tales como: desperdicios de materia prima, tiempos ociosos, etc.
3. No son simples predicciones sino programas formales, puesto que la preparación de éstos descansa en el análisis minucioso de experiencias pasadas y de las condiciones futuras en las que se van a desempeñar las operaciones de la empresa.
4. Promueven la coordinación de las diferentes actividades de -

la empresa, por ejemplo, la producción se planeará de acuerdo con la posibilidad de ventas presupuestadas, o en su defecto, las ventas se proyectarán en base a la capacidad de producción y, en forma general las actividades seguirán el plan fijado en los presupuestos.

5. Implementan el espíritu de cooperación entre los funcionarios, jefes y supervisores que tengan la responsabilidad de ejecución.

Ya conocidas las ventajas que ofrecen los presupuestos, se deben tener en cuenta varios puntos para poder confeccionar el control presupuestario que precisa la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, los cuales son:

- La dirección de la empresa está plenamente convencida de la necesidad del mismo.
- La política financiera está claramente definida.
- El período de duración del presupuesto se fijará razonablemente.
- Las cifras presupuestas estarán expresadas en función de áreas de responsabilidad.
- Las diferencias entre estimaciones previas y resultados reales obtenidos serán determinadas por cada área en Informes de Responsabilidad y se estudiarán posteriormente.

Por otro lado, también existen limitaciones en los presupuestos, y estas son:

- a) descansa, a final de cuentas, en estimaciones.

- b) ayuda a la Administración mas no es capaz de suplirla.
- c) su elaboración es global para toda la empresa, sin considerar a menudo la utilidad con que cada producto o línea contribuye.
- d) cuando abarca un año natural o fiscal es de escaso valor para juzgar las erogaciones mensuales, lo cual es lógico si se piensa que sus objetivos son anuales.
- e) la utilidad presupuesta, que ordinariamente resulta de restar a los ingresos probables los costos y gastos estimados, viene a ser con frecuencia más alta o más baja que la deseada. Los presupuestos tienen deficiencias definitivamente, pero, son más sus ventajas, esto se justifica con la sola mención de que es la aplicación del sentido común a los asuntos industriales.

Los presupuestos dentro de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad superarán por unidades específicas de organización -- (áreas), a fin de obtener de todos y cada uno de los responsables una actuación correcta, logrando con esto mejorar la mentalidad de los trabajadores en la comprensión de los objetivos generales de ahorro de la empresa. Además, al constituir patrones de eficiencia facilitan las labores, toda vez que representan cifras de control a las cuales se han de ajustar las decisiones. Puede asegurarse que en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad los presupuestos tienen cotidianamente utilización vital.

"Como el presupuesto es un elemento esencial en el control que lleva toda dirección, es conveniente contar con la organización que se encargue de su manejo para llevarlo a la práctica en forma adecuada", (10) a dicha organización se le denominará

Comité de Presupuestos por Areas de Responsabilidad.

El Contralor es la persona más adecuada para encabezar el cuerpo encargado del control de los procedimientos presupuestarios. A su vez recabará los informes para su confrontación con los datos reales y estudiará las desviaciones.

Este comité lo integrarán los principales funcionarios de carácter ejecutivo, por ejemplo las cuatro gerencias clásicas como son: Los Gerentes de Mercadotecnia, Producción, Finanzas y Relaciones Industriales, siendo el Contralor quién presida las reuniones que se organicen para discutir el presupuesto.

Dentro de los deberes del contralor como coordinador del comité de presupuestos nos encontraremos con las siguientes:

- Motivar a los empleados para que por medio de su colaboración se coordinen mejor sus funciones.
- Supervisar la preparación de los presupuestos con la participación de los funcionarios responsables.
- Proyectar el plan presupuestal a seguir, así como idear los medios o formatos que deberán utilizar para su vaciado.
- Presentar el presupuesto a la dirección y después de aprobado distribuirlo a los jefes de las áreas de responsabilidad.
- Estudiar las desviaciones resultantes y discutir las con los encargados.
- Ser portavoz del sentir de la empresa en el aspecto de la importancia que a todos y cada uno de los responsables tienen, tanto en el logro de los objetivos generales del ahorro de la compañía como en el buen funcionamiento de una mecánica presu

puestal.

El tipo de presupuestos más recomendables son los flexibles o variables, lo que permite efectuar los ajustes necesarios en -- función de los cambios existentes de los volúmenes de produc- - ción, ventas a niveles de actividad, etc.

Por lo tanto, la elaboración de los presupuestos se hace en for- ma analítica y clasificada por departamento, como ya se mencionó anteriormente, además de contar con los datos globales para cada división de la empresa. Así mismo se basan en la explora- - ción que técnicamente se haga del futuro de la empresa y de su medio de acción para determinar con el mayor grado de precisión posible como se desarrollarán los hechos, basándose en los pre- cedentes, las tendencias y probabilidades que existan.

3.4 Separación por Areas

Consiste en la técnica que se basa en el hecho de que cada fun- cionario es sujeto de los resultados favorables y desfavorables sobre los cuales tiene autoridad e ingerencia directa.

La práctica nos ha enseñado que cuando el presupuesto se formu- la sin la participación de los responsables de su ejecución se producen reacciones negativas que entorpecen su buen funciona- - miento. En tal sentido, como ya se trató de antemano, se debe- rá contar con un coordinador de presupuesto el cual tendrá como función promover y coordinar la preparación del mismo contando con la aportación activa de los funcionarios responsables, así como de otros ejecutivos que pueden aportar información necesaria para este efecto.

En la separación por áreas se presenta la necesidad de que los responsables de la ejecución del presupuesto intervengan en su separación respectiva por área; ya que resultará poco razonable

exigir a los ejecutivos de la compañía el cumplimiento de las metas presupuestales establecidas sin ser tomados en cuenta o cuando menos sin haber considerado su opinión respecto a su responsabilidad.

Concluyendo mencionaremos que el desempeño de las operaciones es responsabilidad de todas las personas que han sido dotadas de responsabilidad para tomar decisiones y pueden afectar de modo significativo las operaciones. Por lo tanto, un buen sistema de control debe medir los resultados en términos de "responsabilidades".

3.5 Secuencia de los Presupuestos por Areas de Responsabilidad

Es necesario seguir una secuencia lógica en la elaboración de los presupuestos de tal manera que se haga una determinación simultánea o sucesiva de las partidas de acuerdo con su interrelación. Por la magnitud que resultaría de la clasificación de los presupuestos, sólo se mencionarán a los principales.

Presupuesto de Ventas.

En la actualidad para poder determinar el presupuesto de ventas lo más preciso posible, se deberán tomar en cuenta diversos factores, los cuales podrán ser internos o externos.

Entre los factores internos a considerarse encontraremos; los cambios en el producto, en el mercado, en los sistemas de distribución, en publicidad, en servicio y garantía en el crédito mercantil, volumen de ventas del período anterior, etc.

Entre los factores externos consideremos; la potencialidad del mercado, restricciones a la importación o a la exportación del producto, actividad económica donde se han de efectuar las ventas, competencia, investigación de mercado, etc.

Estos factores también se tomarán en cuenta para el análisis de la actividad de la empresa en el pasado, además no se debe pasar por alto la recomendación de considerar la política de ventas para efectos presupuestales, misma que se establecerá tanto a corto como a largo plazo.

El presupuesto de ventas a largo o corto plazo se preparará con siderando la selección de productos, el cual se referirá básicamente a la introducción de nuevos productos en la línea ya existente (largo plazo), y a la capacidad productiva (corto - - plazo) o precios de venta, el cual estará encaminado a obtener las máximas utilidades. El Método de Venta que bien puede ser mediante distribuidores, detallistas o eliminar a el intermedia rio atendiendo directamente al consumidor.

Ya establecidas las políticas de venta se procederá a investi-- gar el mercado el cual puede ser por territorios en el que se - localizarán las áreas en donde se puedan colocar los productos obteniendo la mayor utilidad; y clientes en cuanto a tipo y número, dará como resultado la localización de los clientes poten ciales, los cuales pueden ser: por tipo de detallista, por volumen anual de ventas, etc.

Cuando se tienen recopilados todos los factores se procederá a elaborar el presupuesto de ventas, para esto se considerarán -- dos métodos:

- 1) Estimación del departamento de ventas en el cual los vende-- dores de cada territorio estimarán sus ventas para el año -- siguiente, o bien esta estimación estará a cargo del gerente de ventas sin tomar en consideración la opinión de los vendedores.
- 2) Estadístico, este método nos presenta la ventaja de usar datos externos pero podría prescindir de la opinión personal.

Lo más recomendable es combinar los dos métodos mencionados, ya que el resultado que se obtenga de uno nos ayudará para verificar el resultado del otro.

Para la elaboración del mencionado presupuesto no hay una cédula específica, ya que dependerá de las necesidades de la empresa.

Presupuesto de Producción.

Para la formulación del presupuesto de producción será necesario contar con el presupuesto de ventas que es la base para determinar el volumen de producción se estará en condiciones de presupuestar sus elementos como son: mano de obra, materias primas, y costos indirectos de fabricación.

Para la elaboración de este presupuesto se tomarán en cuenta -- las variaciones en cuanto a la temporada de ventas, por lo cual será necesario mantener la producción sin variaciones considerables para aprovechar al máximo los recursos humanos y materiales.

Los jefes de sección del departamento de producción, el contador de costos, el gerente de producción, gerente de compras, -- son las personas idóneas que intervendrán en la elaboración del presupuesto, para que posteriormente sea entregado al jefe de presupuestos, y se pase para su autorización con el gerente general.

Presupuesto de Gastos de Operación.

Los gastos de operación se dividen en: venta, administración y financieros.

Presupuesto de Gastos de Venta.

Para su elaboración, los jefes de los departamentos de las funciones relacionadas con la distribución del producto, son los encargados de preparar sus estimaciones para el siguiente año.

Este se puede preparar en base a juicios individuales o, a la experiencia de los costos de años anteriores, modificados de acuerdo con el volumen operado. Gastos del tipo de la depreciación y las primas del seguro dependerán de las políticas establecidas por la administración.

Presupuesto de Gastos de Administración.

La clasificación natural de este tipo de gastos involucra las partidas en cuanto a interpretación como de fabricación o de administración, tales como compras, personal, etc., pueden encontrarse en las dos categorías, o en algunos casos, distribuidos entre las dos, así como también a ventas, se presenta otra dificultad como es el caso de los donativos porque es difícil determinar la persona responsable de estos gastos. A todos estos gastos se les conoce también como costos generales de la empresa ya que pueden incurrir los sueldos de los gerentes, impuestos especiales, donativos, honorarios a auditores y abogados, etc.

Presupuesto de Costo de Ventas y de Inventarios.

El presupuesto de ventas proporciona el volumen de artículos terminados que saldrán del almacén y el de producción proporciona el costo unitario y los artículos que entrarán al almacén durante el período del presupuesto.

Con el costo de producción aplicado al volumen de ventas, se obtiene el monto del costo de ventas que forma parte del presupuesto de operación, el que se deduce del monto de las ventas para determinar la utilidad bruta.

Basado en los volúmenes del presupuesto de ventas, el plan de producción, indica como ya se mencionó con anterioridad las unidades de artículos terminados que recibe el almacén y como resultado existe una diferencia que es la que se queda en inventario, al que se le aplica el costo unitario de producción para obtener así el monto que formará parte de inventarios en el balance general.

Presupuesto de Caja.

Es de suma importancia considerar la planeación del efectivo para que el plan presupuestal sea completo. Lo que nos mostrará el flujo de efectivo clasificando ordenadamente los conceptos de ingresos y egresos. Lo más usual es utilizar esta previsión a corto plazo ya que será mayor el grado de exactitud.

El presupuesto de caja tiene la ventaja de planear con la debida anticipación en donde invertir los sobrantes de efectivo, para no tenerlo ocioso y sacar el mejor rendimiento posible.

Los ingresos provienen de las ventas de mercancías o servicios, o de otros, los cuales no corresponderán al giro de la empresa; en base a experiencias anteriores y al presupuesto de ventas se podrá determinar la estimación de los ingresos.

Los egresos, este concepto atiende mayor variedad de desembolso y su determinación se hará en base a: el costo de fabricación (Materia Prima, Sueldos y Salarios y Gastos de Fabricación); -- Gastos Generales (Administración, Ventas y Financieros); Inversiones (Compras de Activo Fijo, de Valores, etc.); Pago de Pasivos (todos aquellos pagos que hayan quedado pendientes del ejercicio anterior); y Diversos (Impuestos, dividendos, Reparto de Utilidades, etc.).

Una vez ya conocidos los conceptos por ingresos y egresos se --

procederá, en base a estudios y análisis de todos éstos, a elaborar el presupuesto de caja, el cual se realizará en perfecta coordinación entre los diversos ejecutivos responsables del - - presupuesto de caja y el tesorero, debido a que éste será quien se preocupe de los problemas de efectivo.

En conclusión, se deberá consultar a cada uno de los responsa-- bles de áreas involucradas en la posición de prever o de in- -- fluir en los ingresos y egresos de caja.

3.6 Corrección de Desviación

Al contar con presupuestos, como ya se mencionó anteriormente - es posible determinar las variaciones entre los datos reales y presupuestados, inclusive pudiendo llegar a identificarlas con el área y personas responsables, debiendo tomar las medidas para corregir las deficiencias que las ocasionaron o modificar -- los presupuestos, según el caso.

En estos casos la revisión se hará únicamente en aquellos ren-- glones en que exista diferencia aplicándose el principio de administración por excepción, lo cual es una ventaja para ella, - puesto que no va a dedicar su tiempo en revisar presupuestos -- que no presenten ningún problema.

Así como las variaciones favorables o desfavorables encontradas entre lo real y lo presupuestado, pueden ser ocasionados por el personal responsable de las áreas, también pueden ser causadas por equivocación en la preparación de los presupuestos, debiéndose en este caso hacer la revisión de los mismos, haciéndose - las modificaciones convenientes hasta solucionar las fallas encontradas. Una vez hecho esto, se podrán formular los informes para cada área responsable para su conocimiento del desarrollo de sus operaciones y las medidas de corrección que se hayan tomado.

**IV. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

- 4.1 Codificación de las Areas de Responsabilidad
- 4.2 Catálogo de Cuentas por Areas de Responsabilidad
- 4.3 Gastos Controlables y no Controlables
- 4.4 Aspectos que deben abascar la Contabilidad por - -
Areas de Responsabilidad
- 4.5 Informes de Responsabilidad

4.1 Codificación de las Areas de Responsabilidad

Ya definidas las áreas de responsabilidad y funciones que se van a realizar dentro de la organización, se procederá a codificarlas para que de esta manera se nos permita identificarlas con mayor claridad, a fin de poder efectuar la clasificación posterior de la documentación contable relativa a los ingresos, gastos y costos que pudiera afectarla y que se incluirán en los presupuestos y en los diferentes informes de responsabilidad, elaborándose para esto el catálogo de áreas de responsabilidad que será independiente del catálogo de cuentas de la contabilidad general.

La codificación se inicia desde el primer nivel, el cual nos va a permitir identificar cada uno de los diferentes departamentos y funciones que se realizan dentro de la organización, de manera que se conecten entre sí los diferentes niveles y se establezca una corriente ascendente tanto en lo que se refiere a la responsabilidad de las personas como a la información que se va ya a obtener de la contabilidad.

El proporcionar números a cada una de las áreas de responsabilidad (en los cuatro niveles), se hace con el fin de incorporarlas a los registros y controles de la administración organizacional.

4.2 Catálogo de Cuentas por Areas de Responsabilidad

El catálogo de cuentas es una norma escrita de carácter permanente que limita errores de clasificación, se utiliza para la unificación de criterios de las personas que lo manejan y consecuentemente sirve de base para la preparación de los estados financieros.

El catálogo de cuenta es uno de los elementos de la organización contable por medio del cual se registran en libros los au-

mentos y disminuciones en el activo, pasivo y capital. Para -- preparararlo es necesario conocer las operaciones, materia de un registro metódico y clasificarlas dentro de grupos genéricos. Debe considerarse también la influencia que sobre el catálogo -- ejercen las disposiciones legales, financieras y administrati-- vas.

Entre las disposiciones de aspecto administrativo está precisa-- mente la clasificación por áreas de responsabilidad. Por lo -- cual, el catálogo de cuentas debe prepararse de tal manera que contenga la clasificación de las áreas de responsabilidad, las cuentas de balance y resultados tradicionales.

Debe cuidarse que tenga suficientes cuentas de detalle con el -- propósito de que los conceptos que formen una cuenta sean relati-- vamente homogéneos.

Los títulos de las cuentas deben ser claros y representativos -- para clasificar fácilmente las operaciones. Cada área de res-- ponsabilidad formará una cuenta en el catálogo. Para este sis-- tema resulta apropiada una codificación numérica que permita -- una expansión debido a su flexibilidad, sin tener que codifi-- car nuevamente en caso de aumento de las cuentas.

Su clasificación se hará tradicionalmente por el orden que se -- sigue en el balance: Activo, Pasivo y Capital, utilizando las -- subcuentas necesarias.

Por lo que se refiere a Caja o Bancos, se establecerán cuentas -- auxiliares adecuadas para sumarizar e identificar el concepto -- de las operaciones reales como ingreso por ventas de contado, -- por cobranza de cuentas y documentos a clientes, por conceptos -- varios, egresos por pago de facturas, pago de nóminas y de o-- tros, etc., con el objetivo de facilitar la elaboración del es-- tado de movimiento de fondos, los cuales tendrán como anexos -- los informes por áreas de responsabilidad.

Para diseñar el catálogo de cuentas de el renglón de resultados se deberá poner la mayor atención, debido a que los saldos de este renglón representan los datos de las operaciones comunes de la Empresa y son la fuente de información primordial para -- elaborar los reportes por áreas de responsabilidad destinados -- tanto para la dirección de la Organización como para el individuo responsable. La codificación adecuada para las cuentas de resultados (ingresos) puede ser la siguiente (tomando como base las operaciones de la empresa donde pretende implantarse el sistema):

4001	VENTAS A.
4001 001	En masa
4001 002	Domiciliarias
4001 003	Comerciales
4002	VENTAS B.
4002 001	En masa
4002 002	Domiciliarias
4002 003	Comerciales
4003	DERECHOS POR SERVICIO A.
4003 001	En masa
4003 002	Domiciliarias
4003 003	Comerciales
4004	DERECHOS POR SERVICIOS B.
4004 001	En masa
4004 002	Domiciliarias
4004 003	Comerciales
4005	GASTOS DE INSTALACION
4005 001	En masa
4005 002	Domiciliarias
4004 003	Comerciales
4006	DEPOSITO EN GARANTIA
4006 001	En masa
4006 002	Domiciliarias
4007	OTROS

4007 001	Financieros
4007 002	Materiales
4007 003	Venta Activo Fijo

Esta clasificación nos permite tener un mayor control sobre cada uno de los diferentes conceptos de ingresos.

Por otro lado nos permite tener un mayor control sobre cada uno de los diferentes conceptos de gastos que sería la siguiente:

5001	SERVICIOS PERSONALES
5001 001	Sueldos y Salarios
5001 001 001	Sueldos Directos
5001 001 002	Honorarios
5001 001 003	Compensaciones
5001 001 004	Aguinaldos
5001 001 006	Vacaciones
5001 001 007	Comisiones
5001 001 008	Primas
5001 001 009	Tiempo Extra
5001 001 010	Aportaciones para seguridad social
5002	MATERIALES Y MANTENIMIENTO
5001 001	Administrativo
5002 001 001	Papelería y Artículos de Escritorio
5002 001 002	Material de Imprenta
5002 001 003	Enseres para oficina
5002 001 004	Material de Imprenta
5002 001 005	Cobustibles y Lubricantes
5002 001 006	Material Sanitario y Utiles de Aseo
5002 001 007	Otros
5002 002	Preventivos y de Seguridad
5002 002 001	Artículos contra incendio
5002 002 002	Vestuario y Equipo
5002 002 003	Medicamentos
5003	SERVICIOS GENERALES

5003 001	Administrativo
5003 001 001	Arrendamiento Bienes Muebles e Inmuebles
5003 001 002	Reparación y Mantenimiento Edificio
5003 001 003	Reparación y Mantenimiento Mobiliario y Equipo
5003 001 004	Reparación y Mantenimiento Vehículos
5003 001 005	Teléfono
5003 001 006	Luz y Fuerza
5003 001 007	Impuestos y Derechos
5003 002	Financieras
5003 002 001	Servicio Bancario
5003 002 002	Intereses
5004 001 004	Otros Gastos
5004 001	Provisiones
5004 001 001	Depreciaciones
5004 001 002	Provisión para Cuentas de Cobro dudoso
5004 001 003	Amortizaciones
004 001 004	Otros Gastos y Servicios

Como podemos apreciar en las anteriores codificaciones a el -- renglón de ingresos, se aplica el dígito 4000 y al de gastos el 5000, ya que el dígito 1000 será para activo, el 2000 para pasivo y el 3000 para capital.

Las subsubcuentas de gastos cuentan con 3 dígitos, lo cual nos permitirá tener capacidad para 999 tipos de gastos, esto se da, debido a que se cuenta con una gran diversidad de gastos.

En aquellas empresas en las cuales la división por área de responsabilidad sea más grande, ó cuando haya una diversidad de -- productos, cuando las subcuentas de gastos sean muy numerosas, el catálogo de cuentas deberá tener un mayor número de dígitos.

4.3 Gastos Controlables y no Controlables

Los gastos son elementos característicos de la contabilidad por áreas de responsabilidad, la cual se ocupará de las partidas de gastos que se pueden asociar a las personas que responderán de ellas.

Esto ha originado la necesidad de separar aquellos conceptos de ingresos o gastos controlables de los que no lo son, de tal manera que al aplicarse los renglones de ingresos, gastos, o costos a sus diferentes áreas de responsabilidad se puede identificar plenamente de qué partidas es responsable el interesado y cuáles corresponden a ingresos o gastos de carácter no controlable, que sólo tendrán carácter informativo. De ahí la necesidad de establecer de antemano una clara separación entre -- aquellos conceptos que deberán ser controlados mediante la responsabilidad asignada a cada persona en el presupuesto relativo, de aquéllos que no sean controlables.

Podrá pensarse en principio que aquéllos que son de carácter fijo caerían dentro de la clasificación de no controlables y los que tienen carácter variable podrían considerarse controlables.

"Los gastos controlables son aquéllos que dependen en su importe de la eficiencia con que los maneje el supervisor o gerente del departamento por ejemplo: la mano de obra directa, mantenimiento, papelería, tiempo extra, etc."(12)

"Los gastos no controlables son aquéllas partidas cuyo aprovechamiento cae en un departamento en particular, pero el gerente de ese departamento no puede hacer nada para controlar su importe, por ejemplo: las depreciaciones, amortizaciones, primas de seguros, impuesto predial, etc."(13)

Esto no quiere decir que los gastos no controlables se excluyan de la contabilidad por áreas de responsabilidad, ya que este dato deberá incorporarse también en los informes mediante una dis

Los gastos son elementos característicos de la contabilidad por áreas de responsabilidad, la cual se ocupará de las partidas de gastos que se pueden asociar a las personas que responderán de ellas.

Esto ha originado la necesidad de separar aquellos conceptos de ingresos o gastos controlables de los que no lo son, de tal manera que al aplicarse los renglones de ingresos, gastos, o costos a sus diferentes áreas de responsabilidad se puede identificar plenamente de qué partidas es responsable el interesado y cuáles corresponden a ingresos o gastos de carácter no controlable, que sólo tendrán carácter informativo. De ahí la necesidad de establecer de antemano una clara separación entre -- aquellos conceptos que deberán ser controlados mediante la responsabilidad asignada a cada persona en el presupuesto relativo, de aquéllos que no sean controlables.

Podrá pensarse en principio que aquéllos que son de carácter fijo caerían dentro de la clasificación de no controlables y los que tienen carácter variable podrían considerarse controlables.

"Los gastos controlables son aquéllos que dependen en su importe de la eficiencia con que los maneje el supervisor o gerente del departamento por ejemplo: la mano de obra directa, mantenimiento, papelería, tiempo extra, etc."⁽¹²⁾

"Los gastos no controlables son aquéllas partidas cuyo aprovechamiento cae en un departamento en particular, pero el gerente de ese departamento no puede hacer nada para controlar su importe, por ejemplo: las depreciaciones, amortizaciones, primas de seguros, impuesto predial, etc."⁽¹³⁾

Esto no quiere decir que los gastos no controlables se excluyan de la contabilidad por áreas de responsabilidad, ya que este dato deberá incorporarse también en los informes mediante una dis

tribución adecuada en las diferentes áreas de responsabilidad, con el objeto de poder comparar los datos proporcionados por un sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, con los datos de la contabilidad de costos y de la contabilidad general.

De los conceptos no controlables, se les puede exigir responsabilidad a los ejecutivos que los tienen bajo su custodia, sobre los cargos que tenga por ellos su área de responsabilidad. Pero estos conceptos (gastos no controlables) no se incluyen en los informes de responsabilidad, ya que al llevarse a cabo inevitablemente, ningún funcionario puede hacerlos fluctuar, por no poder reducirlos por una buena actuación ni aumentarlos por un mal desempeño.

4.4 Aspectos que deben abarcar la Contabilidad por Areas de Responsabilidad

"Los aspectos que debe comprender la contabilidad por áreas de responsabilidad, son los relativos al registro y control de los costos y gastos,"⁽¹⁴⁾ es indudable que se deberá tener un control sobre los ingresos también por áreas de responsabilidad -- por la importancia que tienen estos. Asimismo, la responsabilidad a la situación financiera (activos, pasivos, patrimonio). Ya que cuentan con particular importancia y pueden ser controlados de tal manera que la Dirección General pueda exigir responsabilidad a sus elementos en los aspectos de bienes y derechos de la empresa, sus obligaciones, y en consecuencia su patrimonio.

Las responsabilidades sobre cuentas de balance se llevarán a cabo siempre y cuando exista un Comité de Presupuestos debidamente seleccionado para analizar las variaciones ocurridas. Puede delegarse responsabilidad en los renglones de inventarios; lo cual daría como resultado un adecuado control sobre máximos y -

mínimos y sobre partidas obsoletas de las cuentas por cobrar, - ya que se tendría un conocimiento más adecuado de su rotación y de la antigüedad de sus saldos; de los Activos Fijos, una atención más estrecha a los programas de construcciones y a las bajas o actualizaciones de equipo; de las cuentas por pagar, nos dará un conocimiento más exacto de la puntualidad en la liquidación de las deudas cotidianas y de las a largo plazo, así como de las posibilidades de obtención de descuentos por pronto pago.

De hecho los renglones con que se cuenta actualmente permiten - en un momento dado exigir responsabilidades a las diferentes -- personas encargadas de: cobranza, almacén, compras, etc., aprovechando simplemente las estadísticas y demás información que - se obtiene normalmente de una buena contabilidad estructurada - en forma tradicional.

Pero esto no puede ser en las cuentas de resultados, y particularmente en las relativas a costos y gastos, ya que los elementos que componen el costo de fabricación, nos encontraremos con que la contabilidad tradicional los clasifica a las diferentes personas que intervienen en la producción. Ya se ha tratado de hacer esto al aprovechar la información normal, pero en muchos casos se carece incluso de la información indispensable para medir el grado de responsabilidad en que ha incurrido una persona.

Es aquí donde la contabilidad por áreas de responsabilidad nos va a ayudar, indicándonos un camino corto y ágil, que permita obtener esta información directamente de registros llevando al efecto, sin tener que recurrir a un análisis exhaustivo de las cuentas y subcuentas tradicionales, y con medios adecuados de comparación que permitan detectar de inmediato las desviaciones que ameritan investigación. De ahí que la contabilidad por -- áreas de responsabilidad se refiera principalmente a las cuentas de resultados y en particular a los costos y gastos, por --

ser en ellas en las que se requiera un cambio más importante para poder llegar a obtener información más útil.

4.5 Informes de Responsabilidad

Para elaborar el informe de responsabilidad primeramente se deberá identificar el nivel de la información identificando los resultados con el funcionario responsable, además de que se formulará un informe para cada individuo en los que se reflejarán solamente los resultados con el funcionario responsable, integrando los estados individuales de tal manera que el resultado total pueda ser analizado por cada responsable de su creación, formulando con esto un juego de informes de tal manera que se puedan agregar estados analíticos para personal en niveles inferiores sin modificar la estructura básica de los informes.

Esto tendrá como finalidad comparar los resultados con el presupuesto, presentando cifras que permitan apreciar lo bueno, y detectar y corregir lo malo, además de que se segregarán los gastos controlables de los no controlables, estableciendo cifras predeterminadas para cada área de responsabilidad por lo que se refiere a los gastos no controlables, a la vez de que se utilizarán cuotas estándar para trasladar costos de un departamento a otro.

Dichos informes deberán reunir las siguientes características:

- a) Oportunidad: Como las decisiones no pueden esperar los estados serán expedidos lo más pronto posible después del cierre, es recomendable que sea dentro de los cinco días hábiles siguientes. Con esto subsistirá una concisa información, y que a ésta se le reclamará siempre el ser oportuna.
- b) Sencillez: Deberán ser objetivos en su preparación, mostrando datos substanciales para lo que se tendrá que eliminar el

detalle, es decir, la información innecesaria.

- c) Claridad: Es imprescindible que los informes sean presentados especificando claramente los conceptos a que se refiere.
- d) Base de Medida: Expresando los resultados en una cifra al --calce del estado, hacer que esa cifra pueda ser fácilmente --identificable en el estado que le siga.
- e) Análisis de las Variaciones: Cada responsable deberá explicar las causas que hubo respecto a las desviaciones importantes del área.

Dentro de los principales objetivos de los informes de responsabilidad podemos citar los siguientes:

1. Notificar a administradores, gerentes, jefes de departamento y supervisores de sección del grado de efectividad, con que han logrado reducir los costos y los gastos, mediante el reporte de las desviaciones ocurridas.
2. Reportar dichas desviaciones en función del área de origen y de la responsabilidad individual, acompañadas de comentarios interpretativos a efecto de que se formen las acciones correctivas del caso.
3. Proporcionar los datos necesarios que ayudan a la gerencia a desempeñar las funciones administrativas sobre todo en la --función de control.
4. Ponderar la exactitud de los presupuestos, propiciando se de --fina si estos requieran ajustes.
5. Ayudar a que se resuelvan los problemas antes de que lleguen a niveles más altos y se tornen críticos.

6. Despertar a los administradores de ese frío materialismo, mediante el elogio sincero ante desviaciones presupuestarias - por eficiencia ennoblece al par que genera pesos y centavos.

En base a lo mencionado anteriormente señalaré que el informe - de responsabilidad es un documento esencial dentro del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad debido a que es el producto terminado de dicha técnica, ya que son la vía esencial de comunicación entre las diversas áreas de la organización, en el cual se revelará no solamente lo que está sucediendo, sino - quien es el responsable para poder utilizarlo como instrumento para el control del costo de las operaciones, motivando la atención hacia aquellos que lo ameriten, y de esta manera facilitar la toma de decisiones.

Cabe hacer mención de las cualidades inherentes de los informes, las cuales son:

- Dinámicos: abarcando un lapso determinado, el cual puede ajustarse a las necesidades requeridas.
- Internos: naciendo de la propia organización, auxiliando a la administración como una herramienta valiosa de control.
- Presupuestales: necesitan de presupuesto, medida de eficiencia de acuerdo a el período que comprenden.
- Organizacionales: debido a que es una de las características más formales, estarán integrados en la estructura organizacional por lo que habrá tantos informes como áreas existentes de responsabilidad.
- Motivacionales: son vínculos de superación personal, buscando el reconocimiento de su personalidad y remuneraciones mejores. Esta es una característica humanística, y la más actual

Estos informes siempre fluirán de las áreas inferiores a las --
jerarquizadas superiores.

V. CASO PRACTICO

ANTECEDENTES

El organismo que mencionaré en este caso es de tipo paraestatal, este tiene como única finalidad el de prestar un servicio esencial para la comunidad, para que pueda llevar a cabo este propósito cuenta con fuentes propias y fuentes federales, el servicio se facturará bimestralmente para un cobro posterior, para efectos de esta práctica dicho organismo se denominará Comisión Federal de Recaudación, esta comisión cuenta con una compleja organización la cual tiene un Director General, cuatro Direcciones y siete Gerencias Regionales.

En las empresas privadas se cuenta con un departamento básico para su funcionamiento como lo es el de producción, en este caso la comisión también cuenta con un departamento esencial para desarrollar su función; este es el departamento de Ingresos, a este avocaré mi estudio.

Ingresos dependerá directamente de la Gerencia Financiera a la cual rendirá oportunamente informes sobre la recaudación efectuada mensualmente, esta información también se destinará al departamento de Contabilidad para llevar la respectiva afectación contable.

Las principales funciones que desarrolla el Departamento de Ingresos son:

- Facturar todos los servicios que presta el organismo.
- Cobrar con eficiencia y a la brevedad posible los servicios.
- Tomar los elementos necesarios para poder elaborar la facturación.
- Notificar los adeudos para su cobro.

- Llevar el control individual de usuarios.
- Conciliar saldos con Estado y Gerencia de Contabilidad y Presupuestos.
- Aplicación de sanciones a usuarios morosos.
- Control y análisis de Reportes de Cobranza efectuada por el Estado.
- Control de los padrones de usuarios.
- Control de los sistemas especiales de administración directa.
- Turnar a la Gerencia de Contabilidad y Presupuestos, para su registro, toda la información de facturación y cobranza.
- Conciliación de saldos con Contabilidad.
- Integración de cartera con soporte documental.
- Elaboración de Reportes.

Para desarrollar estas funciones contará con dos áreas de servicio, las cuales son: Facturación y Cobranza.

Las áreas de Facturación y Cobranza a parte de los encargados - de cada área contarán con tres personas cada una, estas tendrán bajo su responsabilidad la facturación y cobranza de los servicios en masa, domiciliarias y comerciales respectivamente, para poder apreciar claramente estas funciones observemos el cuadro 5; todas las áreas se codificarán y así se elaborará el catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad (ver cuadro 6).

Los presupuestos que rigen este organismo son esencialmente - -

dos: Ingresos y Egresos; para su elaboración se cuenta con un Comité de Presupuesto y está integrado por los siguientes funcionarios:

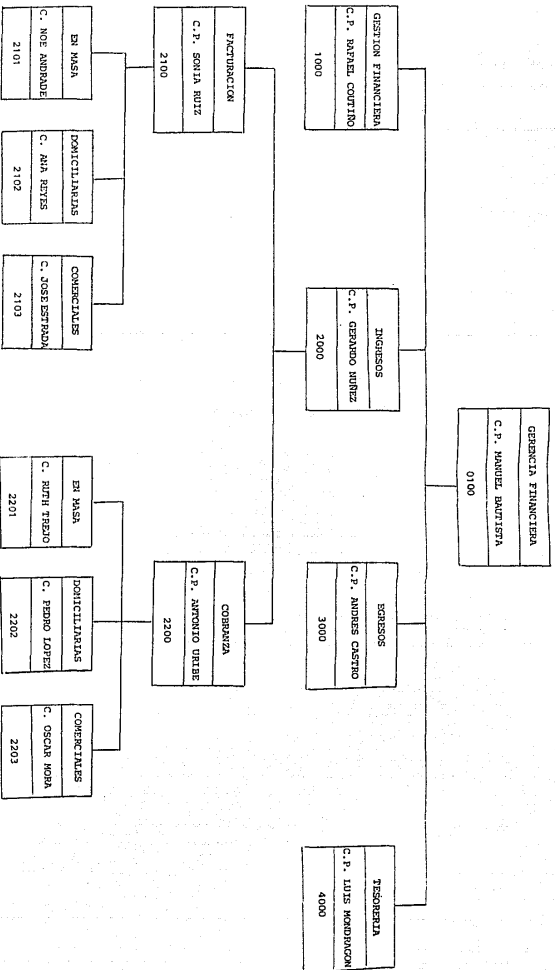
Director Financiero.
Gerente de Finanzas.
Gerente de Contabilidad y Presupuestos.
Jefe del Departamento de Contabilidad.
Jefe del Departamento de Presupuestos.

El jefe del Departamento de Presupuestos es el coordinador del presupuesto, quien dependerá directamente del Gerente de Contabilidad y Presupuestos, su principal responsabilidad como coordinador es la de proporcionar la información que necesitan las personas que forman el comité del presupuesto para poder elaborar el presupuesto lo más adecuado posible a la realidad, es necesario hacer mención que los encargados responsables de cada área elaboran su propio presupuesto, estos presupuestos los tomará en cuenta el coordinador para así elaborar el presupuesto final, y una vez ya concluido éste y aprobado, nos ayudará para coordinar y controlar las actividades del año a que se refiere.

Es también conveniente señalar que el ejercicio del organismo comprende del 1º de Enero al 31 de Diciembre, teniendo como política la elaboración del presupuesto, que regirá el próximo ejercicio, en el último trimestre del año, a continuación presentará como quedaron las operaciones presupuestales y los gastos efectivamente erogados con sus variaciones correspondientes.

COMISION FEDERAL DE RECONDUCCION
ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

CUADRO 5



PRIMER NIVEL

SEGUNDO NIVEL

TERCER NIVEL

CUARTO NIVEL

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION
CATALOGO DE AREAS DE RESPONSABILIDAD

CUADRO 6

0100	GERENCIA FINANCIERA
1000	DEPARTAMENTO DE GESTION FINANCIERA
2000	DEPARTAMENTO DE INGRESOS
2100	AREA DE FACTURACION
2101	VENTAS EN MASA
2102	VENTAS DOMICILIARIAS
2103	VENTAS COMERCIALES
2200	AREA DE COBRANZA
2201	VENTAS EN MASA
2202	VENTAS DOMICILIARIAS
2203	VENTAS COMERCIALES
3000	DEPARTAMENTO DE EGRESOS
4000	DEPARTAMENTO DE TESORERIA

COMISION FEDERAL DE RECAUDACIONCIFRAS REALES PARA EL EJERCICIO 1984

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u>
SERVICIOS PERSONALES	30,637
MATERIALES Y MANTENIMIENTO	4,902
SERVICIOS GENERALES	3,268
OTROS GASTOS	2,093

SUMA	40,900

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

COMISION FEDERAL DE RECAUDACIONPRESUPUESTO PARA EL EJERCICIO 1984

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u>
SERVICIOS PERSONALES	29,472
MATERIALES Y MANTENIMIENTO	5,321
SERVICIOS GENERALES	3,230
OTROS GASTOS	2,002
	<hr/>
SUMA	40,025

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

PRIMER
NIVEL

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION INFORME DE RESPONSABILIDAD			
Area No. 0100 C.P. Manuel Bautista, Primer Nivel, Ejercicio 1984			
Gerencia Financiera (Cifras en Miles de Pesos)			
	REAL	PRESU- PUESTO	VARIA- CION
0100 Gerencia Financiera	\$ 3,271	\$ 3,204	\$ 67
1000 Depto. Gestión Financiera	8,997	8,805	192
2000 Depto. Ingresos	9,185	9,605	210
3000 Depto. Egresos	10,225	10,007	218
4000 Depto. Tesorería	8,592	8,404	188
TOTALES	\$40,900	\$40,025	\$ 875

SEGUNDO
NIVEL

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION INFORME DE RESPONSABILIDAD			
Area No. 2000 C.P. Gerardo Muñoz, Segundo Nivel, Ejercicio 1984			
Departamento de Ingresos (Cifras en Miles de Pesos)			
	REAL	PRESU- PUESTO	VARIA- CION
2000 Depto. Ingresos	\$ 1,767	\$ 1,728	\$ 39
2100 Facturación	3,926	3,842	84
2200 Cobranza	4,122	4,035	87
TOTALES	\$ 9,815	\$ 9,605	\$ 210

TERCER
NIVEL

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION INFORME DE RESPONSABILIDAD			
Area No. 2200 C.P. Antonio Uribe, Tercer Nivel, Ejercicio 1984			
Area Cobranza (Cifras en Miles de Pesos)			
	REAL	PRESU- PUESTO	VARIA- CION
2200 Cobranza	\$ 1,554	\$ 1,130	\$ 24
2201 C. en Masa	949	927	22
2202 C. Domiciliarias	1,031	1,009	22
2203 C. Especiales	988	969	19
TOTALES	\$ 4,122	\$ 4,035	\$ 87

CUARTO NIVEL

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION INFORME DE RESPONSABILIDAD			
Area No. 2203 Sr. Oscar Mora Cuarto Nivel Ejercicio 1984			
Area Cobranza Comerciales (Cifras en Miles de Pesos)			
	REAL	PRESU- PUESTO	VARIA- CION
TOTALES	\$ 988	\$ 969	\$ 19

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION

GERENCIA

AREA DE RESP: 0100

GERENCIA FINANCIERA
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '84

	REAL	PRESU- PUESTO	VARIACION
<u>GASTOS CONTROLABLES.</u>			
<u>SERVICIOS PERSONALES.</u>			
5001 001 001 Sueldos Directos	\$ 1,471	\$ 1,368	\$ 103
5001 001 002 Honorarios	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	49	47	2
5001 001 004 Aguinaldo	613	637	(24)
5001 001 006 Vacaciones	98	118	(20)
5001 001 007 Comisiones	73	71	2
5001 001 008 Primas	73	71	2
5001 001 009 Tiempo Extra	25	23	2
5001 001 010 Aportaciones pas S.S.	49	23	26
<u>MATERIALES Y MANTENIMIENTO.</u>			
5002 001 001 Papelería y Artículos de Esc.	94	102	(8)
5002 001 002 Materiales de Imprenta	82	89	(7)
5002 001 003 Enseres para Oficina	78	85	(7)
5002 001 005 Combustibles y Lubricantes	67	72	(5)
5002 001 006 Material Sanitario y Útiles A.	39	43	(4)
5002 001 007 Otros	12	13	(1)
5002 002 001 Artículos contra incendio	12	13	(1)
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	8	9	(1)
<u>SERVICIOS GENERALES.</u>			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueb.e Inm.	8	8	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	44	44	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	49	46	3
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehículos	60	60	- 0 -
5001 001 005 Teléfono	50	49	1
5003 001 005 Luz y Fuerza	39	40	(1)
5003 001 007 Impuestos y Derechos	5	5	- 0 -
5003 002 001 Servicio Bancario	3	3	- 0 -
5003 002 002 Intereses	3	3	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$ 3,104	\$ 3,042	\$ 62
<u>GASTOS NO CONTROLABLES.</u>			
<u>OTROS GASTOS.</u>			
5004 001 001 Depreciaciones	92	86	6
5004 001 002 Provisión par Ctas. de Cob.Dudosa	37	39	(2)
5004 001 003 Amortizaciones	33	36	(3)
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	5	1	4
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	167	162	5
TOTAL GENERAL	\$ 3,271	\$ 3,204	\$ 67

COMISION FEDERAL DE RESCAUMION

DIVISION DEPARTAMENTAL

AREA DE RESP: 1000

DEPARTAMENTO: GESTION FINANCIERA
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '84

	REAL	PRESU- PUESTO	VARIACION
<u>GASTOS CONTROLABLES.</u>			
<u>SERVICIOS PERSONALES.</u>			
5001 001 001 Sueldos Directos	\$ 4,044	\$ 3,760	\$ 284
5001 001 002 Honorarios	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	135	130	5
5001 001 004 Aguinaldos	1,685	1,751	(66)
5001 001 006 Vacaciones	270	324	(54)
5001 001 007 Comisiones	202	194	8
5001 001 008 Primas	202	194	8
5001 001 009 Tiempo Extra	67	65	2
5001 001 010 Aportaciones pns S.S.	135	65	70
<u>MATERIALES Y MANTENIMIENTO.</u>			
5002 001 001 Papelería y Artículos de Esc.	259	281	(22)
5002 001 002 Materiales de Imprenta	226	246	(20)
5002 001 003 Enseres para Oficina	216	234	(18)
5002 001 005 Combustibles y Lubricantes	183	199	(16)
5002 001 006 Material Sanitario y Útiles A.	108	117	(9)
5002 001 007 Otros	32	35	(3)
5002 002 001 Artículos contra incendio	32	35	(3)
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	22	24	(2)
<u>SERVICIOS GENERALES.</u>			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueb.e Inm.	14	21	(7)
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	122	121	1
5003 001 002 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	137	128	9
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehículos	166	164	2
5003 001 005 Teléfono	144	136	8
5003 001 006 Luz y Fuerza	108	113	(5)
5003 001 007 Impuestos y Derechos	14	14	- 0 -
5003 002 001 Servicio Bancario	7	7	- 0 -
5003 002 002 Intereses	7	7	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$8,537	\$8,365	\$ 172
<u>GASTOS NO CONTROLABLES.</u>			
<u>OTROS GASTOS.</u>			
5004 001 001 Depreciaciones	253	233	20
5004 001 002 Provisión par Clas. de Cob.Pagos	101	106	(5)
5004 001 003 Amortizaciones	92	97	(5)
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	14	4	10
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	\$ 460	\$ 440	\$ 20
TOTAL GENERAL	\$8,997	\$8,805	\$ 192

COMISION FEDERAL DE EDUCACION

DIVISION DEPARTAMENTAL

AREA DE RESP: 2000

DEPARTAMENTO INGRESOS
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '84

	REAL	PUESTO	VARIACION
<u>GASTOS CONTROLABLES.</u>			
<u>SERVICIOS PERSONALES.</u>			
5001 001 001 Sueldos Directos	\$ 794	\$ 738	\$ 56
5001 001 002 Honorarios	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	26	25	1
5001 001 004 Aguinaldo	332	344	(12)
5001 001 005 Vacaciones	53	64	(11)
5001 001 007 Comisiones	40	38	2
5001 001 008 Fines	40	38	2
5001 001 009 Tiempo Extra	13	13	- 0 -
5001 001 010 Aportaciones pas S.S.	26	13	13
<u>MATERIALES Y MANTENIMIENTO.</u>			
5002 001 001 Papelería y Artículos de Esc.	51	55	(4)
5001 001 002 Materiales de Imprenta	45	48	(3)
5002 001 003 Enseres para Oficina	42	46	(4)
5002 001 005 Combustibles y Lubricantes	36	39	(3)
5002 001 006 Material Sanitario y Útiles A.	22	23	(1)
5002 001 007 Otros	6	7	(1)
5002 002 001 Artículos contra incendio	6	7	(1)
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	4	5	(1)
<u>SERVICIOS GENERALES.</u>			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueb.e Inm.	3	4	(1)
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	24	24	- 0 -
5003 001 003 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	27	25	2
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehículos	32	32	- 0 -
5001 001 005 Teléfono	29	26	3
5003 001 006 Luz y Fuerza	21	23	(2)
5003 001 007 Impuestos y Derechos	3	3	- 0 -
5003 002 001 Servicio Bancario	1	1	- 0 -
5003 002 002 Intereses	1	1	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$ 1,677	\$ 1,642	\$ 35
<u>GASTOS NO CONTROLABLES.</u>			
<u>OTROS GASTOS.</u>			
5004 001 001 Depreciaciones	50	46	4
5004 001 002 Provisiones par Cont. de Cob.Dudosa	20	21	(1)
5004 001 003 Amortizaciones	18	19	(1)
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	2	- 0 -	2
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	\$ 90	\$ 86	\$ 4
TOTAL GENERAL	\$ 1,767	\$ 1,728	\$ 39

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION

DIVISION DEPARTAMENTAL

DEPARTAMENTO EGRESOS

AREA DE RESP: 3000

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '84

	REAL	PRESU- PUESTO	VARIACION
<u>GASTOS CONTROLABLES.</u>			
<u>SERVICIOS PERSONALES.</u>			
5001 001 001 Sueldos Directos	\$ 4,595	\$ 4,273	\$ 322
5001 001 002 Honorarios	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	153	148	5
5001 001 004 Aguinaldos	1,915	1,989	(74)
5001 001 005 Vacaciones	306	368	(62)
5001 001 007 Comisiones	230	221	9
5001 001 008 Primas	230	221	9
5001 001 009 Tiempo Extra	77	74	3
5001 001 010 Aportaciones pas S.S.	153	74	79
<u>MATERIALES Y MANTENIMIENTO.</u>			
5002 001 001 Papeleria y Articulos de Esc.	294	319	(25)
5001 001 002 Materiales de Imprenta	257	279	(22)
5002 001 003 Enseres para Oficina	245	266	(21)
5002 001 005 Combustibles y Lubricantes	208	226	(18)
5002 001 006 Material Sanitario y Utiles A.	122	133	(11)
5002 001 007 Otros	37	40	(3)
5002 002 001 Articulos contra incendio	37	40	(3)
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	26	27	(1)
<u>SERVICIOS GENERALES.</u>			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueb.e Inm.	16	24	(8)
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	139	137	2
5003 001 002 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	156	146	10
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehiculos	188	186	2
5001 001 005 Teléfono	163	154	9
5003 001 006 Luz y Fuerza	123	129	(6)
5003 001 007 Impuestos y Derechos	16	16	- 0 -
5003 002 001 Servicio Bancario	8	8	- 0 -
5003 002 002 Intereses	8	8	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$9,702	\$ 9,506	\$ 196
<u>GASTOS NO CONTROLABLES.</u>			
<u>OTROS GASTOS.</u>			
5004 001 001 Depreciaciones	\$ 288	\$ 266	\$ 22
5004 001 002 Provisión par Ctas. de Cob.Dudosa	115	120	(5)
5004 001 003 Amortizaciones	105	110	(5)
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	15	5	10
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	\$ 523	\$ 501	\$ 22
TOTAL GENERAL	\$10,225	\$ 10,007	\$ 218

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION

DIVISION DEPARTAMENTAL

AREA DE RESP:4000

DEPARTAMENTO TESORERIA

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '64

	REAL	PESU- PUERTO	VARIACION
<u>GASTOS CONTROLABLES.</u>			
<u>SERVICIOS PERSONALES.</u>			
5001 001 001 Sueldos Directos	\$ 3,860	\$ 3,590	\$ 270
5001 001 002 Honorarios	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	129	124	5
5001 001 004 Aguinaldos	1,609	1,672	(63)
5001 001 006 Vacaciones	257	310	(53)
5001 001 007 Comisiones	193	186	7
5001 001 008 Primas	193	186	7
5001 001 009 Tiempo Extra	64	61	3
5001 001 010 Aportaciones pas S.S.	129	61	68
<u>MATERIALES Y MANTENIMIENTO.</u>			
5002 001 001 Papeleria y Articulos de Esc.	247	268	(21)
5001 001 002 Materiales de Imprenta	216	235	(19)
5002 001 003 Enseres para Oficina	206	222	(16)
5002 001 005 Combustibles y Lubricantes	175	190	(15)
5002 001 006 Material Sanitario y Utiles A.	103	112	(9)
5002 001 007 Otros	31	34	(3)
5002 002 001 Articulos contra incendio	31	34	(3)
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	21	22	(1)
<u>SERVICIOS GENERALES.</u>			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueb.e Inm.	13	20	(7)
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	117	115	2
5003 001 002 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	130	122	8
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehiculos	158	156	2
5001 001 005 Telefono	138	129	9
5003 001 006 Luz y Fuerza	103	108	(5)
5003 001 007 Impuestos y Derechos	14	14	- 0 -
5003 002 001 Servicio Bancario	7	7	- 0 -
5003 002 002 Intereses	7	7	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$8,151	\$ 7,985	\$ 166
<u>GASTOS NO CONTROLABLES.</u>			
<u>OTROS GASTOS.</u>			
5004 001 001 Depreciaciones	243	222	21
5004 001 002 Provisión par Ctas. de Cob.Dudoso	97	101	(4)
5004 001 003 Amortizaciones	88	92	(4)
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	13	4	9
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	\$ 441	\$ 419	\$ 22
TOTAL GENERAL	\$ 8,592	\$ 8,404	\$ 188

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION
DIVISION SUBDEPARTAMENTAL

AREA DE RESP: 2100

SUBDEPARTAMENTO FACTURACION
(CIFRAS EN MILLES DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '84

	REAL	PRESU- PUESTO	VARIACION
<u>GASTOS CONTROLABLES.</u>			
<u>SERVICIOS PERSONALES.</u>			
5001 001 001 Sueldos Directos	\$ 494	\$ 459	\$ 35
5001 001 002 Honorarios	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	16	16	- 0 -
5001 001 004 Aguinaldos	206	213	(7)
5001 001 006 Vacaciones	33	40	(7)
5001 001 007 Comisiones	25	24	1
5001 001 008 Primas	25	24	1
5001 001 009 Tiempo Extra	8	8	- 0 -
5001 001 010 Aportaciones pas S.S.	16	8	8
<u>MATERIALES Y MANTENIMIENTO.</u>			
5002 001 001 Papeleria y Articulos de Esc.	32	34	(2)
5002 001 002 Materiales de Imprenta	28	31	(3)
5002 001 005 Enseres para Oficina	26	29	(3)
5002 001 005 Combustibles y Lubricantes	22	24	(2)
5002 001 006 Material Sanitario y Utiles A.	13	14	(1)
5002 001 007 Otros	4	4	- 0 -
5002 002 001 Articulos contra incendio	4	4	- 0 -
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	3	3	- 0 -
<u>SERVICIOS GENERALES.</u>			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueb.e Inm.	2	3	(1)
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	14	15	(1)
5003 001 002 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	17	16	1
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehiculos	20	20	- 0 -
5001 001 005 Teléfono	18	15	3
5003 001 006 Luz y Fuerza	13	14	(1)
5003 001 007 Impuestos y Derechos	2	2	- 0 -
5003 002 001 Servicio Bancario	1	1	- 0 -
5003 002 002 Intereses	1	1	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$ 1,043	\$1,022	\$ 21
<u>GASTOS NO CONTROLABLES.</u>			
<u>OTROS GASTOS.</u>			
5004 001 001 Depreciaciones	31	28	3
5004 001 002 Provisión por Clas. de Cob.Dudoso	12	13	(1)
5004 001 003 Amortizaciones	11	12	(1)
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	2	1	1
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	\$ 56	\$ 54	\$ 2
TOTAL GENERAL	\$ 1,099	\$1,076	\$ 23

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION

DIVISION POR AREAS

AREA DE RESP: 2101

AREA F. EN MASA
(CIFRAS EN MILLAS DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '84

	REAL	PRESU- PUESTO	VARIACION
GASTOS CONTROLABLES.			
SERVICIOS PERSONALES.			
5001 001 001 Sueldos Directos	\$ 406	\$ 378	\$ 28
5001 001 002 Honorarios	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	14	13	1
5001 001 004 Aguinaldo	168	176	(8)
5001 001 006 Vacaciones	27	32	(5)
5001 001 007 Comisiones	20	20	- 0 -
5001 001 008 Primas	20	20	- 0 -
5001 001 009 Tiempo Extra	7	6	1
5001 001 010 Aportaciones pas S.S.	14	6	8
MATERIALES Y MANTENIMIENTO.			
5002 001 001 Papelería y Artículos de Esc.	26	28	(2)
5001 001 002 Materiales de Imrenta	23	25	(2)
5002 001 003 Enseres para Oficina	22	24	(2)
5002 001 005 Combustibles y Lubrificantes	18	21	(3)
5002 001 006 Material Sanitario y Útiles A.	11	12	(1)
5002 001 007 Otros	3	3	- 0 -
5002 002 001 Artículos contra incendio	3	3	- 0 -
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	2	2	- 0 -
SERVICIOS GENERALES.			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueb.e Inm.	1	2	(1)
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	12	12	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	14	13	1
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehículos	17	17	- 0 -
5001 001 005 Teléfono	14	13	1
5003 001 006 Luz y Fuerza	11	11	- 0 -
5003 001 007 Impuestos y Derechos	1	1	- 0 -
5003 002 001 Servicio Bancario	1	1	- 0 -
5003 002 002 Intereses	1	1	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$ 856	\$ 840	\$ 16
GASTOS NO CONTROLABLES.			
OTROS GASTOS.			
5004 001 001 Depreciaciones	26	23	3
5004 001 002 Provisión par Clas. de Cob.Dudoso	10	11	(1)
5004 001 003 Aportizaciones	9	10	(1)
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	1	- 0 -	1
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	\$ 46	\$ 44	\$ 2
TOTAL GENERAL	\$ 902	\$ 884	\$ 18

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION

DIVISION POR AREAS

AREA DE RESP: 2102

AREA F. DOMICILIARIAS
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '84

	REAL	PRSU- PUESTO	VAIACION
<u>GASTOS CONTROLABLES.</u>			
<u>SERVICIOS PERSONALES.</u>			
5001 001 001 Sueldos Directos	\$ 441	\$ 410	\$ 31
5001 001 002 Honorarios	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	15	14	1
5001 001 004 Aguinaldo	184	191	(7)
5001 001 006 Vacaciones	29	36	(7)
5001 001 007 Comisiones	22	21	1
5001 001 008 Primas	22	21	1
5001 001 009 Tiempo Extra	7	7	- 0 -
5001 001 010 Aportaciones pas S.S.	15	7	8
<u>MATERIALES Y MANTENIMIENTO.</u>			
5002 001 001 Papelería y Artículos de Esc.	28	31	(3)
5002 001 002 Materiales de Imprenta	25	27	(2)
5002 001 003 Enseres para Oficina	23	26	(3)
5002 001 005 Combustibles y Lubricantes	20	22	(2)
5002 001 006 Material Sanitario y Utiles A.	12	12	- 0 -
5002 001 007 Otros	4	4	- 0 -
5002 002 001 Artículos contra incendio	4	4	- 0 -
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	2	2	- 0 -
<u>SERVICIOS GENERALES.</u>			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueb.e Inm.	2	2	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	13	13	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	15	14	1
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehículos	18	18	- 0 -
5001 001 005 Teléfono	16	15	1
5003 001 006 Luz y Fuerza	11	12	(1)
5003 001 007 Impuestos y Derechos	2	2	- 0 -
5003 002 001 Servicio Bancario	1	1	- 0 -
5003 002 002 Intereses	1	1	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$ 932	\$ 913	\$ 19
<u>GASTOS NO CONTROLABLES.</u>			
<u>OTROS GASTOS.</u>			
5004 001 001 Depreciaciones	28	25	3
5004 001 002 Provisión par Ctas. de Trib. Budoso	11	12	(1)
5004 001 003 Amortizaciones	10	11	(1)
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	1	- 0 -	1
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	\$ 50	\$ 48	\$ 2
TOTAL GENERAL.	\$ 982	\$ 961	\$ 21

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION

DIVISION POR AREAS

AREA DE RESP: 2103

AREA F. COMERCIALES

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '84

	REAL	PRESU- PUESTO	VARIACION
GASTOS CONTROLABLES.			
SERVICIOS PERSONALES.			
5001 001 001 Sueldos Director	\$ 424	\$ 394	30
5001 001 002 Honorarios	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	14	14	- 0 -
5001 001 004 Aguinaldo	178	183	(5)
5001 001 006 Vacaciones	28	34	(6)
5001 001 007 Comisiones	21	20	1
5001 001 008 Primas	21	20	1
5001 001 009 Tiempo Extra	7	7	- 0 -
5001 001 010 Aportaciones pas S.S.	14	7	7
MATERIALES Y MANTENIMIENTO.			
5002 001 001 Papelería y Artículos de Esc.	27	29	(2)
5002 001 002 Materiales de Imprenta	24	26	(2)
5002 001 003 Enseres para Oficina	22	24	(2)
5002 001 005 Combustibles y Lubricantes	19	21	(2)
5002 001 006 Material Sanitario y Utiles A.	12	12	- 0 -
5002 001 007 Otros	3	4	(1)
5002 002 001 Artículos contra incendio	3	4	(1)
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	2	2	- 0 -
SERVICIOS GENERALES.			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueb.e Inm.	2	2	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	13	13	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	14	13	1
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehículos	16	17	(1)
5001 001 005 Teléfono	15	14	1
5003 001 006 Luz y Fuerza	11	12	(1)
5003 001 007 Impuestos y Derechos	2	1	1
5003 002 001 Servicio Bancario	1	1	- 0 -
5003 002 002 Intereses	1	1	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$ 894	\$ 875	\$ 19
GASTOS NO CONTROLABLES.			
OTROS GASTOS.			
5004 001 001 Depreciaciones	27	24	3
5004 001 002 Provisión par Ocas. de Cob.Dudoso	11	11	- 0 -
5004 001 003 Acreditaciones	10	10	- 0 -
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	1	1	- 0 -
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	\$ 49	\$ 46	\$ 3
TOTAL GENERAL	\$ 943	\$ 921	\$ 22

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION

DIVISION SUBDEPARTAMENTAL

AREA DE RESP: 2200

SUBDEPARTAMENTO COBRANZA
(CIFRAS EN MILLES DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '64

	REAL	PRESU- PUESTO	VARIACION
<u>GASTOS CONTROLABLES.</u>			
<u>SERVICIOS PERSONALES.</u>			
5001 001 001 Sueldos Directos	\$ 519	\$ 483	\$ 36
5001 001 002 Honorarios	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	17	17	- 0 -
5001 001 004 Aguinaldo	216	224	(8)
5001 001 005 Vacaciones	35	42	(7)
5001 001 007 Cesantías	26	25	1
5001 001 006 Primas	26	25	1
5001 001 008 Tiempo Extra	9	8	1
5001 001 010 Aportaciones pas S.S.	17	8	9
<u>MATERIALES Y MANTENIMIENTO.</u>			
5002 001 001 Papelería y Artículos de Esc.	33	35	(2)
5001 001 002 Materiales de Imprenta	29	31	(2)
5002 001 003 Enseres para Oficina	28	30	(2)
5002 001 005 Combustibles y Lubricantes	23	26	(3)
5002 001 006 Material Sanitario y Útiles A.	14	15	(1)
5002 001 007 Otros	4	5	(1)
5002 002 001 Artículos contra incendio	4	5	(1)
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	3	3	- 0 -
<u>SERVICIOS GENERALES.</u>			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueble Inm.	2	3	(1)
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	16	15	1
5003 001 003 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	17	16	1
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehículos	21	21	- 0 -
5001 001 005 Teléfono	18	17	1
5003 001 006 Luz y Fuerza	14	15	(1)
5003 001 007 Impuestos y Derechos	2	2	- 0 -
5003 002 001 Servicio Bancario	1	1	- 0 -
5003 002 002 Intereses	1	1	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$ 1,095	\$ 1,073	\$ 22
<u>GASTOS NO CONTROLABLES.</u>			
<u>OTROS GASTOS.</u>			
5004 001 001 Depreciaciones	32	30	2
5004 001 002 Provisión par Ctos. de Cob. Judicia	13	14	(1)
5004 001 003 Amortizaciones	12	13	(1)
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	2	- 0 -	2
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	\$ 59	\$ 57	\$ 2
TOTAL GENERAL	\$ 1,154	\$ 1,130	\$ 24

COMISION FEDERAL DE RECUPERACION

DIVISION POR AREAS

AREA DE RESP: 2201

AREA C. EN MASA

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '64

	REAL	PRESU- PUESTO	VARIACION
<u>GASTOS CONTROLABLES.</u>			
<u>SERVICIOS PERSONALES.</u>			
5001 001 001 Sueldos Directos	\$ 426	\$ 396	\$ 30
5001 001 002 Honorarios	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	14	14	- 0 -
5001 001 004 Aguinaldo	178	184	(6)
5001 001 005 Vacaciones	29	35	(6)
5001 001 007 Comisiones	21	20	1
5001 001 003 Primas	21	20	1
5001 001 009 Tiempo Extra	7	7	- 0 -
5001 001 010 Aportaciones paa S.S.	14	7	7
<u>MATERIALES Y MANTENIMIENTO.</u>			
5002 001 001 Papelería y Artículos de Esc.	27	30	(3)
5001 001 002 Materiales de Imprenta	24	26	(2)
5002 001 003 Enseres para Oficina	23	25	(2)
5002 001 005 Combustibles y Lubricantes	19	20	(1)
5002 001 006 Material Sanitario y Utiles A.	11	12	(1)
5002 001 007 Otros	4	4	- 0 -
5002 002 001 Artículos contra incendio	4	4	- 0 -
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	2	2	- 0 -
<u>SERVICIOS GENERALES.</u>			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueb.c Inm.	2	2	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	13	13	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	14	14	- 0 -
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehículos	17	17	- 0 -
5001 001 005 Teléfono	15	14	1
5003 001 005 Luz y Fuerza	11	12	(1)
5003 001 007 Impuestos y Derechos	2	1	1
5003 002 001 Servicio Bancario	1	1	- 0 -
5003 002 002 Intereses	1	1	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$ 900	\$ 881	\$ 19
<u>GASTOS NO CONTROLABLES.</u>			
<u>OTROS GASTOS.</u>			
5004 001 001 Depreciaciones	27	24	3
5004 001 002 Provisión par Clas. de Cob.Dadoso	11	11	- 0 -
5004 001 003 Amortizaciones	10	10	- 0 -
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	1	1	- 0 -
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	\$ 49	\$ 46	\$ 3
TOTAL GENERAL	\$ 949	\$ 927	\$ 22

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION

DIVISION POR AREAS

AREA DE RESP: 2202

AREA C. DOMICILIARIAS
(CIFRAS EN MILLE DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '84

	REAL	PRESU- PUESTO	VARIACION
<u>GASTOS CONTROLABLES.</u>			
<u>SERVICIOS PERSONALES.</u>			
5001 001 001 Sueldos Directos	\$ 463	\$ 431	\$ 32
5001 001 002 Honorarios	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	15	15	- 0 -
5001 001 004 Aguinaldos	193	201	(8)
5001 001 005 Vacaciones	32	38	(6)
5001 001 007 Comisiones	23	22	1
5001 001 008 Primas	23	22	1
5001 001 009 Tiempo Extra	8	7	1
5001 001 010 Aportaciones pas S.S.	15	7	8
<u>MATERIALES Y MANTENIMIENTO.</u>			
5002 001 001 Papelería y Artículos de Esc.	30	32	(2)
5002 001 002 Materiales de Imprenta	26	28	(2)
5002 001 003 Enseres para Oficina	25	27	(2)
5002 001 005 Combustibles y Lubricantes	21	23	(2)
5002 001 006 Material Sanitario y Utiles A.	12	13	(1)
5002 001 007 Otros	4	4	- 0 -
5002 002 001 Artículos contra incendio	4	4	- 0 -
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	2	3	(1)
<u>SERVICIOS GENERALES.</u>			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueb.c Inm.	2	2	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	14	14	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	16	15	1
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehículos	19	19	- 0 -
5001 001 005 Teléfono	16	14	2
5003 001 006 Luz y Fuerza	11	13	(2)
5003 001 007 Impuestos y Derechos	2	2	- 0 -
5003 002 001 Servicio Bancario	1	1	- 0 -
5003 002 002 Intereses	1	1	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$ 978	\$ 958	\$ 20
<u>GASTOS NO CONTROLABLES.</u>			
<u>OTROS GASTOS.</u>			
5004 001 001 Depreciaciones	29	27	2
5004 001 002 Provisión par Ctas. de Cob.Dudoso	12	12	- 0 -
5004 001 003 Amortizaciones	11	11	- 0 -
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	1	1	- 0 -
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	\$ 53	\$ 51	\$ 2
TOTAL GENERAL	\$ 1,031	\$ 1,009	\$ 22

COMISION FEDERAL DE RECAUDACION
DIVISION POR AREAS

AREA DE RESP: 2203

AREA C. COMERCIALES
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

12 MESES TERMINADOS EN DICIEMBRE '84

	REAL	PRESU- PUESTO	VARIACION
<u>GASTOS CONTROLABLES.</u>			
<u>SERVICIOS PERSONALES.</u>			
5001 001 001 Salidas Directas	\$ 445	\$ 414	\$ 31
5001 001 002 Honorario.	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5001 001 003 Compensaciones	15	14	1
5001 001 004 Aguinaldos	185	193	(8)
5001 001 006 Vacaciones	30	36	(6)
5001 001 007 Comisiones	22	21	1
5001 001 008 Primas	22	21	1
5001 001 009 Tiempo Extra	7	7	- 0 -
5001 001 010 Apertaciones pas S.S.	15	7	8
<u>MATERIALES Y MANTENIMIENTO.</u>			
5002 001 001 Papeleria y Articulos de Esc.	28	31	(3)
5001 001 002 Materiales de Imprenta	25	27	(2)
5002 001 003 Enseres para Oficina	24	26	(2)
5002 001 005 Combustibles y Lubricantes	20	22	(2)
5002 001 006 Material Sanitario y Utiles A.	11	13	(2)
5002 001 007 Otros	4	4	- 0 -
5002 002 001 Articulos contra incendio	4	4	- 0 -
5002 002 002 Vestuario y Equipo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
5002 002 003 Medicamentos	2	2	- 0 -
<u>SERVICIOS GENERALES.</u>			
5003 001 001 Arrendamiento Bienes Mueb.e Inm.	2	2	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mantenimiento Edificio	13	13	- 0 -
5003 001 002 Rep. y Mant. Mobiliario y Equipo	15	14	1
5003 001 004 Rep. y Mant. Vehiculos	18	18	- 0 -
5001 001 005 Telefono	16	15	1
5003 001 006 Luz y Fuerza	11	13	(2)
5003 001 007 Impuestos y Derechos	2	2	- 0 -
5003 002 001 Servicio Bancario	1	1	- 0 -
5003 002 002 Intereses	1	1	- 0 -
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	\$ 938	\$ 921	\$ 17
<u>GASTOS NO CONTROLABLES.</u>			
<u>OTROS GASTOS.</u>			
5004 001 001 Depreciaciones	28	25	3
5004 001 002 Provision por Clas. de Cob.Dudoso	11	12	(1)
5004 001 003 Amortizaciones	10	11	(1)
5004 001 004 Otros Gastos y Servicios	1	- 0 -	1
TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES	\$ 50	\$ 48	\$ 2
TOTAL GENERAL	\$ 988	\$ 969	\$ 19

CONCLUSIONES

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad no es una simple herramienta de apoyo para la Contabilidad tradicional; es una técnica que tiende a optimizar los recursos con que cuenta una entidad, ya que su razón de ser es la promoción para reducir -- costos y gastos mediante informes de responsabilidad personales por área, originando con estos que cada responsable de área ejecute con alta eficiencia sus funciones asignadas, y que se responsabilice de los resultados de sus actos y decisiones personales, esta técnica se basa principalmente en el organigrama general que debe estar elaborado de tal forma que se aprecien claramente los diferentes niveles de responsabilidad de la empresa, los cuales a su vez presentan la delimitación de funciones de -- cada uno de los responsables de área.

Esta es una técnica de la Contabilidad Administrativa que coadyuvará a el proceso administrativo a lograr y asegurar de que -- los recursos son obtenidos y usados eficientemente en función -- de los objetivos planeados por la organización, lo cual se logra al ejercer un control positivo sobre las personas y a estimular la productividad individual, recopilándose de tal forma -- que las medidas de ejecución puedan informarse a través de niveles individuales de responsabilidad, para un mejor control y -- planeación en todas las áreas de responsabilidad.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad se auxilia de los Presupuestos y Costos Estándar para poder comparar los resultados reales, y determinar las variaciones para ser corregidas -- oportunamente, con el fin de que la organización se desarrolle dentro de un marco de operatividad eficaz, de tal manera que -- apoyada por la Contabilidad Financiera, se tengan los elementos suficientes y necesarios para una acertada Toma de Decisiones.

El actual Contador Público no deberá estar ajeno de todas las --

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA 79

bondades que ofrece esta importante técnica, por ser una herramienta indispensable para optimizar aun más el desarrollo del control interno de toda entidad.

APENDICE (CITAS BIBLIOGRAFICAS)

- (1) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.
Boletín A - 1 Esquema de la Contabilidad Financiera.
México - División Editorial. 1973 p. 3
- (2) Ronald M. Copeland, Paul E. Dascher.
Fundamentos de Contabilidad Administrativa.
México. Limusa 1979 p. 2
- (3) Hery R. Anderson. Mitchell H. Raiborn.
Conceptos Básicos de Contabilidad de Costos.
México. CECSA 1980 p. 554
- (4) Francisco Perea
La Contabilidad Por Areas de Responsabilidad tercera edición cuarta reimpression.
ECASA 1982 p. 34
- (5) David Noel Ramírez Padilla.
Contabilidad Administrativa.
México. Mc. Graw - Hill. 1980 p. 258
- (6) Francisco Perea.
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
tercera edición. cuarta reimpression. ECASA 1982 p. 91
- (7) Francisco Perea.
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
tercera edición. cuarta reimpression. ECASA 1982 p. 91
- (8) Cristobal del Río González.
Técnica Presupuestal.
novena edición. tercera reimpression. ECASA 1981 p. 17

- (9) Paton W. A.
Manual del Contador. Tomo II.
México, UTEHA 1968 p. 1260
- (10) Francisco Perea.
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
tercera edición. cuarta reimpresión. ECASA 1982 p. 83
- (11) Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
México 1967 p. 47
- (12) Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
México 1967 p. 11
- (13) Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
México 1967 p. 11
- (14) Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
México 1967 p. 74

BIBLIOGRAFIA

Gertz Manero, Federico.

Origen y Evolución de la Contabilidad.

ANZURES, Maximino.

Contabilidad General. Editorial Trillas. 1966.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

Boletín A - 1 Esquemas de la Teoría Básica de la Contabilidad
Financiera. Dirección Editorial 1973

COPELAND, Ronald M. DASHER, Paul E.

Fundamentos de Contabilidad Administrativa Ed. Limusa. México
1979

DEL RIO GONZALEZ, Cristobal.

Técnica Presupuestal. Novena Edición Tercera reimpresión. --
Ed. ECASA México 1981

ANDERSON, R. Henry R. RAIBORN Mitchel H.

Conceptos Básicos de Contabilidad de Costos. CECSA. México
1980

PEREA ROMAN Francisco Carlos.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad Tercera Edición
Cuarta Reimpresión ECASA 1982

RAMIREZ PADILLA, David Noel.

Contabilidad Administrativa. Ed. Mc. Graw Hill. México 1980

DEL RIO GONZALEZ, Cristobal.

Costos I. Ed. ECASA, México 1981

SOLIS GODINES, Leoncio Guillermo.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Tesis UNAM 1975

RODRIGUEZ CHAVIRA, Ricardo.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Tesis UNAM 1981

ABDALA VILLAVERDE, Raymundo.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Tesis UVM. 1979

NORIEGA HERNANDEZ, Rafael.

Importancia de un sistema de control por áreas de responsabilidad en las empresas. Tesis UVM. 1972.