

49
24

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
EN LA MEDIANA INDUSTRIA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA

RAMIRO MENDOZA BARAJAS

CUAUTITLAN EDO. DE MEXICO DICIEMBRE 1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

• LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
EN LA MEDIANA INDUSTRIA •

I N D I C E G E N E R A L	Pag.
CAPITULO 1. ASPECTOS HISTORICOS	3
1.1 Antecedentes	5
1.2 Concepto	5
1.3 Objetivo	8
1.4 Principios Que la Rígen	9
CAPITULO 2. LOS PRESUPUESTOS	14
2.1 Definición	14
2.2 Clasificación	17
2.3. Finalidad	25
2.4 Control Presupuestal	32
CAPITULO 3. IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR A.DE R.	35
3.1 Contabilidad por Areas de Responsabilidad	35
3.2 Contabilidad General	49
3.3 Contabilidad de Costos	57
3.4 Organización Interna y Medios de Control	59
CAPITULO 4. ETAPAS A SEGUIR EN LA IMPLANTACION DE LA C.A.R	62
4.1 Informes que Genera la C.A.R.	62
4.2 Aspectos é Importancia de la Motivación Humana	68
Indice de Cuadros	73
Caso Práctico	74
Conclusiones	120
Bibliografía	123

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

Desde tiempos muy remotos hasta nuestros días, la actividad económica empresarial ha sufrido cambios considerables ya que la ciencia y la tecnología no han dejado de aportar innovaciones creando un ambiente mas dinámico; razón por la cual se hace necesario que las empresas adopten nuevas técnicas y sistemas de registros y clasificación en sus operaciones para el logro de una mejor administración. Para ello, la contabilidad como técnica cuenta con diversas herramientas y una de ellas es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad ya que por medio del registro y la clasificación de las transacciones de una empresa se puede conocer su trayectoria económica.

Es por esta razón, que decidí desarrollar el tema de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad para darle un impulso desde un punto de vista mas profesional, tomando en cuenta que en México la mayoría de las empresas surgen de tipo familiar y se resisten al cambio.

Es necesario que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad cuente con una adecuada inducción motivacional a todo el personal. Esta viene a dar un fuerte impulso al control presupuestal y lo que mas

sobresale es el hecho de responsabilizar a las personas de los niveles principales de la organización para que dichos niveles aclaren y analicen sus propias desviaciones.

CAPITULO 1

1.1 ANTECEDENTES

Desde inicios del siglo, el desarrollo de la contabilidad ha estado en constante crecimiento y ello ha sido causa de que en dicho periodo se apreciara mas progreso que en varios siglos anteriores.

La contabilidad nació de la práctica, es decir que nació empírica, ya que las reglas vienen siempre después de los comienzos. Así, sólo mas tarde surge inevitable la necesidad de enunciar sus primeras verdades.

Esos inicios basados únicamente en la práctica no dejan de ser significativos, pues revelan que los hombres desde hace mucho tiempo han visto en el registro, clasificación y resumen de las transacciones una guía eficaz de su vida económica.

En los tiempo primitivos, esa guía estaba representada tal vez por simples marcas en árboles y cuevas, relativa a trueques de pieles y otros efectos.

En épocas posteriores, los Fenicios, los Babilonios y los Egipcios han tenido que llevar cuenta exacta de la mercadería vendida. Por su parte, los filósofos y artistas por Antonomasia tuvieron en Grecia no sólo un emporio cultural, sino también un mercado universal del comercio y del crédito.

De los Romanos se sabe que obligaban a sus banqueros a llevar por ley, cuenta de los operaciones comerciales. En Venecia, en 1494, Fray Lucas Paciolo escribe sobre la partida doble, consignándose así el primer adelanto en lo que a continuación de detalla:

De la Contabilidad

Inmediatamente surge en Génova la teneduría de libros por partida doble.

México lo difunde con toda formalidad hasta el año de 1905, al incluirse en los planes de estudio de la Escuela Superior de Contaduría y Administración.

A partir de entonces, la teneduría de libros comienza a madurar y a transformarse en contaduría pública, gracias a la cual hoy en día se cuenta en México con Colegio e Instituto de Contadores Públicos, con los

cuales se pretende mantener y aumentar el crédito de la profesión, unificar el criterio contable y divulgar las mas recientes técnicas contables.

Uno de estos estudios de vanguardia es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, que tuvo su origen en los Estados Unidos de Norteamérica en el año de 1946.

En México aún constituye una nueva práctica contable, adoptada si acaso, por un 32% del total de las empresas así que no es paradójico decir que ante el arribo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, la Contabilidad ha sido derrotada por ella misma.

Dicho de otra forma, la Contabilidad Administrativa, o Contabilidad de Decisiones, ha vencido a la Contabilidad Tradicional, de donde se sigue que la primera representa todo ese avance contable.

1.2 CONCEPTO

El C.P. Francisco Perea R. define que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica administrativa creada para controlar los costos y gastos mediante la estimulación de la productividad

individual en los ámbitos de todos los negocios y alcanza tales metas ejerciendo un control positivo sobre las personas. Identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando para ello presupuestos como medida de eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados habidos. Lo anterior, mientras esgrime una poderosa arma administrativa; la motivación humana, única capaz de conducir a la satisfacción en la participación individual. (1)

El C.P. Luis Correa Q. enuncia que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es como un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento a la administración para el control de los gastos, tomando en cuenta la responsabilidad de cada uno de los funcionarios, permitiendo su reducción al mínimo, sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa. (2)

Citando las definiciones de los dos principales pioneros de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y considerando que existen algunas más, pienso que: La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica opcional en la administración, ya que ayuda al control de los costos

y gastos en todos los niveles, en los cuales responsabiliza a los encargados del área que lo haya originado. Todo ello desde luego con el apoyo de una adecuada motivación humana y de los presupuestos como medida de eficiencia y control para la toma de decisiones.

(1) La Contabilidad por Areas de Responsabilidad
C.P. Francisco Perea R. (Pag. 34)

(2) Idem (Pag. 33)

1.3 OBJETIVOS

Considerando la crisis económica-financiera por la que atraviesa el ramo empresarial, se hace necesario adoptar nuevas y mejores perspectivas en la administración de todos los recursos disponibles en una organización; y tomando en cuenta la contabilidad por áreas de responsabilidad como una herramienta de apoyo, su principal objetivo es controlar y reducir los costos y gastos. A continuación voy a enunciar algunos de gran importancia:

1. Identificar quiénes son los responsables de los gastos incurridos, esto es, quiénes autorizan y a que área corresponden.
2. Medir la eficiencia individual, comparando los resultados obtenidos contra los presupuestos asignados a cada responsable de área.
3. Proporcionar los informes en forma de pirámide es decir, del nivel mas bajo al mas alto.
4. Inducir al personal a tomar cursos permanentes de capacitación en el área donde estén desarrollando sus actividades, para lograr un mejor resultado de las mismas.

1.4 PRINCIPIOS QUE LA RIGEN

La contabilidad encuentra su base en los principios de contabilidad generalmente aceptados, ya que su objetivo primordial es el de brindar información para uso externo. Los principios constituyen la base pues el usuario externo recibe información contable de diferentes empresas, necesitando forzocamente, que las reglas básicas para procesar la información financiera sean las mismas.

Los principios de contabilidad se utilizan como reglas generales, no como una guía que indique como registrar cada cuenta en particular de una empresa.

En sí, los principios no constituyen dogmas de fe ni son verdades eternas; son convencionales ya que se han desarrollado en base a la experiencia, razón y costumbre.

En general para que un principio sea aceptado, debe reunir tres requisitos básicos:

1. Ser relevante hasta el punto que la información que dé como resultado sea útil a los que desean conocer algo sobre determinada empresa.

2. Ser objetivo para que la información no sea influenciada por el juicio personal.
3. Ser factible, hasta el punto en que pueda ser implementada sin mayor complejidad o costo.

Un problema primordial respecto a los principios de contabilidad, es que hay diferentes principios; existen los del Instituto Americano de Contadores Públicos (A.I.C.P.A.) y los del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

A continuación, se enuncian los principios de contabilidad más adecuados para comprender su esencia:

1. De la Entidad Económica
2. De la Medición en Términos Monetarios (Realización)
3. Del Período Contable
4. Del Costo de Adquisición (Valor Histórico Original)
5. De la Vida Continua de la Empresa (Negocio en marcha)
6. De la Dualidad Económica
7. Etico (Revelación suficiente e importancia relativa)
8. De la Consistencia

El principio de la Entidad Económica señalará a la empresa como una unidad diferente a su(s) propietario(s) para darle una vida propia y que su operación sea independiente.

El principio de Medición en Términos Monetarios, señala como medida establecida para registrar las operaciones de una empresa el dinero; sin el cual no se tendría una medida determinada y podrían tomarse otros valores que crearan mas confusión que el mismo dinero.

El principio del Período Contable señala que aún cuando la existencia de una empresa es continua, hay necesidad de dividir su vida en periodos para conocer los cambios y resultados obtenidos. De otra forma, sería imposible conocer la evolución de cualquier organización.

El principio del Costo de Adquisición, señala que las transacciones deben registrarse de acuerdo al precio en el momento en que se realicen.

El principio de la Vida Continua de la Empresa, señala que a menos que se tenga evidencia en contra, la existencia de una empresa se considera como indefinida.

El principio de Dualidad Económica, se basa en que los recursos que pertenecen a una empresa, corresponde un importe igual de obligaciones por esos recursos.

Activo = Pasivo - Capital

Recursos = Obligaciones

Aquí se fundamenta el situar los derechos de una empresa en el lado izquierdo y las obligaciones en el lado derecho del Balance General (en forma de cuenta) y da el respaldo a toda la teoría contable.

El principio ético señala que la información que presentan los estados financieros debe ser: clara, comprensible y completa para que estos puedan ser juzgados. Se le puede llamar "Etico" ya que los estados financieros son preparados por el hombre y éste puede fácilmente alterar la información en su beneficio o el de los empresarios de la compañía.

El principio de consistencia señala que el mismo

tratamiento contable debe ser aplicado de un período a otro, a partidas similares, únicamente se es consistente a través del tiempo, no en la aplicación de criterios en un mismo período, como por ejemplo: Los inventarios se deben presentar al costo de adquisición o de mercado, el que sea mas bajo; los activos fijos deben registrarse al precio efectivamente pagado por ellos.

Este principio es de extraordinaria importancia ya que la consistencia permite la comparación, y ésta a su vez, permite la evaluación. (3)

- (3) La Información Financiera en la Administración
C.P. Eduardo Villegas H. Pags. 21-23
Ed. PAC 3a. Edición

CAPITULO 2

LOS PRESUPUESTOS

2.1 DEFINICION

Antes de enunciar que es un presupuesto, quisiera comentar algo de historia al respecto.

Desde siempre existe o ha existido en la mente del ser humano la idea de presupuestar. Es así, que ya los Egipcios hacían estimaciones de sus cosechas de trigo para saber el posible resultado.

Los Romanos por su parte, estimaban la posibilidad de pago del tributo correspondiente para cada uno de los pueblos que conquistaban.

Posteriormente, a fines del siglo XVIII, el presupuesto empezó a usarse como ayuda a la administración pública. El Ministro de Finanzas de Inglaterra sometió a la consideración del parlamento los planes de gastos para el periodo inmediato siguiente, el cual incluyó en el mismo un resumen de los gastos del año anterior y un programa de impuestos sugeridos para su aplicación.

En 1820 Francia y otros países europeos se auxiliaron de los presupuestos.

En 1821, Estados Unidos de América, y después de la primera guerra mundial toda la industria.

En el año de 1930, en Ginebra Suiza, se realizó el primer simposium internacional de control presupuestal. Al año siguiente, General Motors Co. así como Ford Motor Co. establecen en México la técnica del control presupuestal.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: PRE; que significa antes de o delante de y SUPONER; que significa hacer o hecho formado. Por lo tanto, presupuesto significa antes de lo hecho.

A continuación enunciaré sólo algunas de las definiciones que considero mas importantes, aunque existen muchas mas:

- A) "Presupuestos son un conjunto de pronósticos referentes a un período preciso". C.P. Cristóbal del Río González.

- B) "Los presupuestos son el conjunto de estimaciones coordinadas que hacen posible prever las condiciones de operación y los resultados de cierto periodo de tiempo". C.P. Ernesto Reyes Pérez.
- C) "Presuponer es un mecanismo de control que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un periodo a otro futuro. Establece un plan claramente definido mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente en la realización de las utilidades, que son la finalidad primordial de toda empresa". C.P. Roberto Macías Pineda.
- D) En mi opinión, considero que los presupuestos son el cambio mas corto para determinar el grado de eficiencia que pueden alcanzar nuestros objetivos financieros con relación a cifras anteriores en un periodo mediante un tiempo definido.

2.2 CLASIFICACION

Por tipo de Empresa: Públicos
 Privados

Por su Contenido: Principales
 Auxiliares

Por su Duración: Cortos
 Largos

Por su Forma: Flexibles
 Fijos

Por su Técnica de Estimados
Valuación: Estándar

Por su Reflejo en De Situación Financiera
Edos. Financieros: De Resultados
 De Costos

Por las Finalidades De Promoción
que pretenden: De Aplicación
 Por Programa
 De Fusión

De Trabajo:

Planeación

Formulación

Aprobación

Definitivo

Públicos

Son los que realizan los gobiernos, estados o empresas descentralizadas para controlar los ingresos y egresos de sus diferentes dependencias, haciendo una estimación de sus ingresos y planear la forma de cubrirlos mediante la recaudación de impuestos.

Privados

Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración, estimando primero los ingresos provenientes de sus operaciones y después los gastos y costos para determinar la utilidad o pérdida.

Principales

Son un resumen y contienen los elementos de todos los presupuestos de la empresa.

Auxiliares

Muestran en forma analítica las estimaciones por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

Cortos

Comprenden un año o menos

Largos

Se formulan para uno o mas años

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

Flexibles

Consideran anticipadamente las variaciones que pudieran ocurrir y permiten realizar posibles cambios o fluctuaciones propias.

Fijos

Permanecen en forma invariable durante el período presupuestario, obliga a la empresa a apegarse lo mejor posible a su contenido en el desarrollo de sus operaciones.

Estimados

Se formulan sobre bases empíricas sus cifras por ser determinados sobre experiencias anteriores representan una posibilidad de que efectivamente suceda lo planeado.

Estándar

Se formulan sobre bases casi científicas eliminando en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

De Situación Financiera

Muestran la posición estática que tendría la empresa en el futuro, se presenta por medio de lo que se conoce como "Balance Fiscal Presupuestado".

De Resultados

Muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.

De Costos

Son preparados tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan las erogaciones que se efectuarán por concepto del costo total.

De Promoción

Se presenta como proyecto financiero y de expansión siendo necesario estimar los ingresos y egresos que habrán de considerarse en el período presupuestal.

De Aplicación

Se elaborarán para solicitud de crédito. Son pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta la empresa.

Por Programas

Es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos e instituciones. Sus cifras expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades

concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

De Fusión

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de la conjunción de empresas.

De Trabajo

Es el que se utiliza comúnmente en cualquier empresa. Su desarrollo es la planeación y la formulación.

Presupuestos Parciales

Se elaboran en forma analítica mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa y en base a ellos se desarrollan.

Presupuestos Previos

Constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujeta a estudios, la formulación previa que generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos definitivos.

Presupuestos Definitivos

Es el que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el periodo al cual se refiere. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos, dará lugar a presupuestos maestros y con ellos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo ya que sólo se hacen los que tengan alguna variación substancial.

2.3 FINALIDAD DE LOS PRESUPUESTOS

En todas las empresas se establecen objetivos tanto a corto como a largo plazo, los cuales serán alcanzados mediante la combinación del esfuerzo humano y los medios adecuados para tal fin. Esto es posible mediante técnica de los presupuestos ya que son un instrumento de la dirección; usados para planear y controlar sus operaciones pudiendo con ello prever los cambios y adaptarse a ellos. Siendo un método utilizado para mejorar las operaciones, ayuda a los administradores a ubicar los problemas proporcionando los métodos adecuados para solucionarlos en forma anticipada.

El éxito de un presupuesto no es obtener resultados idénticos a los estimados; será suficiente saber que hubo una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la empresa.

Para que un presupuesto cumpla de manera adecuada con las funciones que de él se esperan, es necesario basarlo en determinadas condiciones que necesariamente deben observarse en su estructura y son las siguientes:

Conocimiento de la empresa
Exposición del plan
Coordinación para la ejecución del plan
Fijación del periodo presupuestal
Apoyo directivo

Por otra parte, la empresa está en posibilidades de saber si va por el camino que se fijó o si hay modificaciones o ajustes al plan para llegar al objetivo.

La finalidad de los presupuestos es conocer anticipadamente los posibles resultados de cualquier ente económico, y para lograrlo existen ciertos objetivos que son:

Planeación :	Planificación unificada y
Camino a seguir con unificación	sistematizada de las posi
de actividades de acuerdo con	bles acciones en coordina
sus objetivos.	ción con los objetivos.

Organización :	Adecuada, precisa y fun
Estructura técnica entre las	cional estructura de la
funciones, niveles y activida	entidad.
des de los elementos humanos	
y materiales de una entidad.	

Coordinación :

Integración, desarrollo mante
nimiento armónico de las actii
vidades.

Compaginación estrecha

y coordinada en todas
y cada una de las secco
iones para que se cumplan
con los objetivos.

Dirección :

Función ejecutada para guiar
e inspeccionar a los suboordin
ados.

Comparación entre lo
presupuestado y los resul
tados obtenidos.

Control :

Medidas para apreciar si los
objetivos y planes se estan
cumpliendo.

Ayuda enorme a las polít
icas a seguir, tomar decis
iones y visión conjunta.

A continuación, se mencionan algunas características que ayudarán a la mejor comprensión de dicho tema.

Basándose en múltiples comparaciones, permite una adecuada elección de alternativas buscando con ello una mejor toma de decisiones.

Parte de situaciones cuantitativas para resolver problemas a través de la administración cualitativa.

Es un eje central entre la contabilidad por áreas de responsabilidad y los presupuestos.

A través de su aplicación se obtienen excepciones que sirven de base para la calificación del desempeño.

Pone de manifiesto la sagacidad de los administradores de negocios, al permitir la reflexión y como consecuencia el análisis de causas que ocasionan desajustes operativos y directivos.

Es un complemento para el evento presupuestal elevando la utilidad de éste.

Aunque en esencia, dicta normas correctivas, sirve de base para sentar la prevención.

Al ir destacando y corrigiendo las anomalías, permitiría una mejor planificación que contemple una adecuación y clasificación de objetivos; función básica de una buena administración.

Permite alcanzar niveles mas altos de eficiencia. Al calificar y evaluar los desempeños individuales se genera una corriente de motivación personal, facilitando el crecimiento organizacional.

Haga posible un análisis de causa, con el fin de encontrar la esencia de los problemas con el propósito de que sus medidas correctivas sirvan para establecer la prevención en su aspecto mas amplio y sea posible una planificación lo mas certera, que guie en forma adecuada los objetivos individuales al propósito común.

El flujo comunicativo como en todos los aspectos de la vida, juega un papel importante pues el conocimiento de las excepciones evitará el desequilibrio en el crecimiento organizacional. La comunicación y la supervisión deben canalizarse en forma adecuada con el fin de que conviertan al control mas que en una acción agitada que cause molestias al subordinado, en un elemento de motivación hacia los integrantes de la organización, haciendo posible una valuación de esfuerzos individuales, evitando que queden desapercibidos, permitiendo con esto crear un ambiente de confianza que coadyuve en forma total a la implantación de un sistema de autocontrol, esto es, que las personas tengan sentido de responsabilidad en su propia tarea y vigilen con interés la marcha de la misma, traducándose en que el éxito se alcanza cuando se coordina el esfuerzo de todos y que ayudarán a crecer organizacionalmente, creciendo individualmente.

La excelencia de una compañía así como su crecimiento, se mide por el desarrollo alcanzado de quienes trabajan en ella.

2.4 CONTROL PRESUPUESTAL

Siendo la reflexión, función básica del hombre, podemos afirmar que el control presupuestal es tan antiguo como la humanidad, y surge cuando requiere de nuevos satisfactores que representan y los compara con los logros alcanzados para así calificar su desempeño a través del tiempo, de tal forma, que norme su presente y establezca las bases para un futuro mas alagador, con la finalidad de alcanzar un desarrollo mas amplio, acción preponderante de la humanidad.

Ahora bien, adentrándonos en el aspecto administrativo, se puede decir que una dirección moderna aplicada al manejo de los negocios, requiere de una constante elección de alternativas, cuestión que se logrará mediante las múltiples comparaciones en todos y cada uno de los renglones del ente económico a fin de establecer medidas de control mas efectivas que le permiten a los órganos de dirección una adecuada toma de decisiones.

A través del desarrollo anterior, se está en posibilidades de definir el control con la finalidad de ir adentrándonos al estudio del control presupuestal de los negocios, así pues, se conceptúa como: "El empleo de medios administrativos con el propósito de alcanzar objetivos

establecidos previamente. Estos medios implican la revisión periódica de las operaciones a través de las comparaciones de lo efectivamente logrado contra lo presupuestado a fin de detectar excepciones; fomentando las positivas y aplicando medidas correctivas a las negativas, buscando con esto llegar a medidas preventivas que ayuden a un desarrollo organizacional completo".

Siendo la intención entender la técnica de control presupuestal, me permito definir al presupuesto como: Plan financiero cuantificado en términos monetarios que sirve como guía de acción al contemplar el establecimiento de objetivos, es decir; engloba un entendimiento común de propósitos y consecuencias buscando con esto el aumento de eficiencia.

De lo anterior, se destaca que la implantación del evento presupuestal, se convierte en un patrón de medida al pre-concebir las estrategias de acción adecuadamente segmentadas bajo la base de una contabilidad por áreas de responsabilidad, permitiendo que a su vez se erija como un coordinador y un calificador de méritos del control presupuestal, entendiéndose a esta gran técnica como: "El conjunto de procedimientos y recursos que utilizados adecuadamente sirven para planear, coordinar y controlar por medio de los presupuestos todas las funciones y operaciones con el fin de obtener el máximo de rendimiento con el mínimo de esfuerzo". (1)

Haciendo un análisis de los conceptos anteriores, se destaca la comparación para la detección y obtención de variaciones y con el presente capítulo se desea resaltar que la aplicación del control presupuestal va mas allá. Es tomar los aspectos cuantitativos como una base para que la sagacidad de quienes dirigen y toman decisiones.

(1) Control Presupuestal de los Negocios

C.P. Héctor Salas G.

3. IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

3.1 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Acorde a la evolución de los negocios, la contabilidad por áreas de responsabilidad ha venido progresando a fin de poder informar oportuna y eficientemente de la situación financiera de las empresas, gran parte de lo que ahora se conoce como contabilidad, se ha desarrollado desde fines del siglo XIX y en la primera mitad del siglo XX, en lo que se refiere a sistemas como procedimientos y métodos de registros mecánicos y electrónicos.

Así mismo, de su nacimiento hasta los años recientes, el desarrollo y difusión de esta técnica contable de información y control han sido sumamente amplias. Su origen se encuentra íntimamente ligado a las empresas de servicio público, de energía eléctrica de los Estados Unidos. En 1946 aparecieron los primeros artículos sobre este tema y desde entonces tomó arraigo en todo tipo de empresas en donde ha aumentado su aplicación lo que ha ocasionado que las empresas tengan que estar cambiando constantemente su estructura, ya sea en el campo financiero como en el campo social y administrativo para estar actualizadas. Pero en realidad, a partir de los

años cuarentas, tiene su inicio y evolución la contabilidad por áreas de responsabilidad y es tal el éxito logrado por el sistema, que en forma rápida se conoce y se adopta.

Se hace evidente para los empresarios que con su implantación obtienen no sólo una información histórica de sus operaciones, sino una verdadera herramienta de mejoramiento en su administración, que viene a desplazar la idea tan arraigada de que la contabilidad era un mal necesario que exclusivamente le presentaba la situación financiera de la empresa a una fecha determinada para fines fiscales de información a terceros, convirtiéndose en un elemento dinámico muy prometedor que va junto al progreso requerido.

Así mismo, de su nacimiento hasta los años recientes, al desarrollo y difusión han sido sumamente amplios. La aceptación y adaptación del Sistema de C.A.R., se debe principalmente a tres factores:

- El reto que se planteó a la profesión contable de proporcionar información veraz, oportuna y periódica a la administración para la toma de decisiones, misma, que la contabilidad tradicional tiene fuera de su alcance por dedicarse únicamente al registro de las operaciones.

- El nacimiento de los procesos de integración y centralización de datos por medio de máquinas electrónicas ha sido difícil ya que la gran potencialidad de manipulación de estos sistemas nos brinda la oportunidad de utilizar en forma completa los datos contables que vienen a dar el ímpetu definitivo en la aplicación de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

- Las indiscutibles ventajas que trae la administración de la empresa que la adopta son, por ejemplo:
 - Ayuda a identificar las operaciones con los ejecutivos responsables de las mismas.
 - Utiliza medidas de comparación, generalmente presupuestos y costos estándar, para medir los resultados obtenidos.

 - La información que tradicionalmente se turnaba al director de la empresa y a otros altos ejecutivos, ahora se lleva debidamente seleccionada a todas las áreas involucradas, para las cuales existe la responsabilidad de supervisión.

CARACTERISTICAS BASICAS

La contabilidad por áreas de responsabilidad es el sistema que proporciona los elementos para el registro y comparación de los costos, desembolsos, obligaciones y aprovechamiento de los recursos de la empresa, por niveles de responsabilidad. Dicho sistema tiene una serie de características que son las siguientes:

Es una técnica que identifica la autoridad con la responsabilidad de un costo o gasto como es una conjunción de la contabilidad con la responsabilidad.

Constituye un estudio de vanguardia de la contabilidad administrativa, puesto que al integrarse a la C.A.R., se logra dejar atrás el simple registro histórico de las operaciones.

Subsana anomalías organizacionales y de carácter oficial a responsabilidades ocultas. Pues al contar con un organigrama que define las áreas, los puestos se identifican y quedan en la dependencia organizacional que les corresponde y debidamente identificadas las responsabilidades inherentes al puesto.

Estimula la productividad individual al ejercer control positivo sobre las personas y al mantener entre ésta una estrecha comunicación. Esto es al emitir la C.A.R. un reporte mensual por área e informar del resultado de la actuación contra lo planeado. Se concientiza a la gente da que tan productiva es su labor para la empresa, y de la importancia que representan como grupo o área.

Conforma su estructura a la de la organización. Esto significa que la C.A.R. es una técnica tan versátil, que fácilmente se puede adaptar a cualquier tipo de organización, ya sea del tipo privado o gubernamental, comercial o manufacturera, en una grande o pequeña.

Delimita claramente las responsabilidades individuales al especificar claramente, desde el nombre del puesto, funciones, responsabilidades, a quién reporta, etc. y agrupar los diferentes puestos en unidades de organización que denomina "Area".

Utiliza la técnica presupuestal para planeación y control de operaciones. Estos presupuestos y los responsables de cada presupuesto para reducir al mínimo el riesgo de error.

Provee de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados, auxiliándose de la administración por excepción para evitar la pérdida de tiempo en las desviaciones de los conceptos que son de importancia relativa.

Utiliza sus documentos informativos como medio de elogio de la eficiencia. Esto se da al informar por medio del control presupuestal que los objetivos han sido alcanzados o superados.

Logra que todos los empleados trabajen para ellas haciéndoles cobrar una mayor conciencia de la labor de contabilidad puesto que el personal se entera que la C.A.R. periódicamente emite informes por áreas, y ahí quedan debidamente codificadas las operaciones, quién la originó y el responsable.

Aumenta la eficiencia del personal valiéndose de la motivación humana, función básica del proceso administrativo que se aplica a reducir hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo. Esto es, que la C.A.R. se enfoca al aspecto social del trabajador, no sólo ve el punto de vista monetario.

DEFINICION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Para poder dar una acepción adecuada de lo que representa este sistema, es necesario resaltar varios aspectos de interés actual y permanente dentro de las empresas.

- Su preocupación por mantener un ritmo acelerado de trabajo.
- El poder desligar a sus directivos del detalle de las operaciones del negocio, a fin de que su capacidad y entusiasmo se vea canalizado a planear actividades de mayor importancia.
- Lograr los resultados óptimos mediante la combinación de recursos tanto humanos como materiales de que dispone para ayudar a la administración y lograr los objetivos que se desean.

Considerando los antecedentes expuestos, se pueda emitir la siguiente definición:

La Contabilidad por áreas de responsabilidad, es el conjunto de procedimientos tendientes a recopilar, clasificar y sumarizar los ingresos, gastos y demás información derivada de las operaciones de una empresa, obteniendo al comparar resultados contra lo planeado, las desviaciones

Identificar a los funcionarios responsables que las originaron, permitiendo con esto, tomar las medidas correctivas que aseguren el logro de las políticas establecidas.

VENTAJAS DEL SISTEMA DE C.A.R.

La contabilidad por áreas de responsabilidad por ser una nueva técnica, tiene una serie de ventajas que la hacen destacar sobre otros sistemas de contabilidad: (Contabilidad de Registro Histórico, Contabilidad Presupuestal, Contabilidad Administrativa), que a continuación se analizarán.

En relación a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y la Contabilidad de Registro Histórico, su ventaja resalta en que este sistema si ayuda a la dirección o gerencia de una empresa a tomar decisiones oportunas y atribuir las a los directamente responsables de alguna operación que se haya realizado. Siendo que la contabilidad tradicional sólo se dedica a constituir un simple registro de las operaciones, quedando en desventaja con la C.A.R. que es una técnica dinámica y actual.

En cuanto a las ventajas de C.A.R. con respecto a la contabilidad presupuestal, radica principalmente en que la

Identificar a los funcionarios responsables que las originaron, permitiendo con esto, tomar las medidas correctivas que aseguren el logro de las políticas establecidas.

VENTAJAS DEL SISTEMA DE C.A.R.

La contabilidad por áreas de responsabilidad por ser una nueva técnica, tiene una serie de ventajas que la hacen destacar sobre otros sistemas de contabilidad: (Contabilidad de Registro Histórico, Contabilidad Presupuestal, Contabilidad Administrativa), que a continuación se analizarán.

En relación a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y la Contabilidad de Registro Histórico, su ventaja resalta en que este sistema sí ayuda a la dirección o gerencia de una empresa a tomar decisiones oportunas y atribuir las a los directamente responsables de alguna operación que se haya realizado. Siendo que la contabilidad tradicional sólo se dedica a constituir un simple registro de las operaciones, quedando en desventaja con la C.A.R. que es una técnica dinámica y actual.

En cuanto a las ventajas de C.A.R. con respecto a la contabilidad presupuestal, radica principalmente en que la

C.A.R. cuenta con un catálogo de cuentas por centros de costos o áreas y un cuadro de organización que delimita las áreas de responsabilidad existentes en una empresa. De tal manera, que las operaciones cotidianas que se realizan van quedando registradas en las cuentas correspondientes de cada área responsable, facilitando la preparación de los informes de actuación de cada área.

La contabilidad presupuestal queda en desventaja al momento de registrar y comparar lo real contra lo presupuestado en forma global sin facilitar la localización del área responsable, para según sea el caso, se tomen las acciones correctivas necesarias.

También es importante mencionar las ventajas de C.A.R. sobre la Contabilidad Administrativa. A continuación se mencionarán las principales.

Para toda comparación entre lo sucedido y lo predeterminado, se sirve del principio de la administración por excepción o desviación, atacando las variaciones importantes en las diferentes áreas de responsabilidad.

Se vale del análisis e interpretación de Estados Financieros para ilustrar a los accionistas acerca de la seguridad y productividad de sus inversiones, y a los

directores acerca de la existencia de "Áreas-Problema", del control de las operaciones, de la posición financiera de la empresa y de los resultados de su gestión.

Emplea evolucionadas teorías, aplicaciones y modelos matemáticos de la investigación de operaciones, como uno de los recursos a la mano en la selección de la opción más correcta.

Cuenta con una avanzada técnica que controla y reduce los costos y los gastos al ejercer un control positivo sobre las personas y al estimular la productividad individual, esta técnica es la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Ha desarrollado un modernísimo sistema práctico de trabajo que permite la integración de las más progresistas técnicas de contabilidad en un conjunto unificado.

Contabilidad de productividad está "Unificación contable" está orientada hacia la producción de utilidades en un sólo sistema de información a la Dirección, y consiste en implementar un catálogo de cuentas departamental, presupuestos, costos estándar, algunas características del costeo directo y de la contabilidad por áreas de responsabilidad, y un flujo informativo a base de bloques

o "Módulos" aprovechando las ventajas P.E.D. (Procesamiento Electrónico de Datos) todos estos elementos se reúnen en un sistema congruente.

Importancia Actual

El sistema de C.A.R. ha tenido una amplia aceptación en Estados Unidos, en México y en algunos otros países la experiencia ha demostrado que los beneficios que brinda a la administración de aquellas empresas que lo han implantado son muy satisfactorias.

Abundando un poco, es posible establecer la importancia actual de este sistema, a continuación se comentan y analizan sus cualidades:

Permite un control de operaciones, costos y gastos mas eficiente, ya que éste se realiza desde su origen y mediante la asignación de la responsabilidad apropiada sobre los mismos a cada persona relacionada con el incurrimento de estos en los diferentes niveles administrativos de una organización.

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

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

Permite medir la eficiencia de operación de cada área y estimula al personal, independientemente de la categoría a sentirse mas vinculada con la empresa, al despertarle una conciencia de perfeccionamiento al conocer de antemano hacia donde va y al estar paulatinamente informado del desarrollo efectuado, de sus éxitos y fracasos. Así mismo, "nos permite hacer destacar el resultado parcial de las operaciones según el funcionario que responde de ella provocando estímulos de creciente productividad, constituyéndose en una arma formidable para hacer saber a nuestros colaboradores por que ganan menos y como podríamos ganar mas".

Facilita la administración por excepción, ya que para los ejecutivos lo realmente significativos son las variaciones importantes y las causas que las motivaron siendo estas las que coadyuvarán a determinar las acciones correctivas.

La Contabilidad por áreas de responsabilidad determina y destaca las variaciones y señala al responsable directo de las mismas, orientándolo a la administración por aquellas áreas a las cuales debe canalizar sus esfuerzos y atención, dando un cuidado o consideración especial, por localizarse desviaciones notables entre lo ocurrido y el presupuesto, y a su vez evita y ahorra atender aquellas áreas y partidas en que la variación no es de importancia relativa.

Se obtiene un máximo aprovechamiento de la contabilidad y del personal, ya que con la creación de las áreas de responsabilidad, dentro de su nivel correspondiente se integra en forma simultánea un cuerpo o equipo administrativo, que incluye desde el director general hasta el personal supervisor de la planta.

Se establece una red de comunicación construida por los informes de gastos, y es posible medir el índice de eficiencia de cada jefe en la administración de su área.

Por la importancia actual y dado la amplia difusión de la carrera de contaduría en México el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad está ampliamente difundido y puede decirse que es una práctica generalizada en la mayoría de las organizaciones mexicanas: por lo tanto es

**indispensable que el egresado de la carrera de contaduría
conozca esta herramienta de control administrativo.**

3.2 CONTABILIDAD GENERAL

Puede definirse a la contabilidad en un sentido amplio, como una forma sistemática de anotar la historia económica de una empresa. Su objetivo es proporcionar informes que puedan consultar los responsables de las decisiones que repercuten en el porvenir del negocio. Se redacta esta historia casi siempre en términos cuantitativos parcialmente, consta de archivo de datos, en particular de informes en los que se condensan varias porciones de esos datos y, en parte de los planes implantados por la gerencia para guiar las operaciones.

Al realizar un análisis de la definición anterior, es notorio que la contabilidad constituye un sistema de información. En cuanto que recibe datos que se procesan produciendo información, los datos no son útiles, o significativos como tales, sino hasta que están procesados y convertidos a una forma útil llamada información, enfocando está información a la contabilidad, a ningún empresario le es útil el conocer el importe de las ventas de un solo día, pero si se procesan y se comparan contra las de sus competidores, o contra de sus propios costos ya le podrá ser útil, para lo cual se requiere un proceso.

También si se consideran los tipos de sistemas de

información, encontraremos que la contabilidad cumple con esas funciones, y los sistemas de información contable se encuadren en los tipos de sistemas de información.

Funciones de un Sistema de Información:

Recolectar Datos
Convertir Datos
Archivar Datos
Procesar Datos
Proporcionar Información

Tipos de Sistemas de Información:

Sistemas Manuales
Sistemas Mecánicos
Sistemas Electrónicos

El sistema de información contable es un sistema formal de información para cubrir dos objetivos fundamentales:

- Información interna para toma de decisiones, llamada contabilidad Administrativa y que no se basa forzosamente en los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- Información externa para personas ajenas a la administración de la empresa: accionistas de empresas cotizadas en bolsa, gobierno, instituciones de crédito, proveedores, trabajadores, etc. recibiendo el nombre de Contabilidad Financiera. El objetivo de ésta, se logra mediante los estados financieros básicos que se citan:

Estado de Posición Financiera

Estado de Resultados

Estado de Origen y Aplicación de Recursos

Estado de Costo de Producción

Para que un sistema contable sea efectivo, debe llenar las siguientes condiciones:

- Un sistema contable debe encaminarse a la continua recolección, proceso y diseminación de datos.
- Un sistema de contabilidad no puede estar separado de un sistema de control
- El sistema debe ser de un costo razonable, consistente en sus productos, que proporcione datos rápidamente y que pueda ser manejado por el personal de la empresa.

- Un sistema de contabilidad debe tener en consideración el comportamiento humano.

Principios de Contabilidad

La Contabilidad Financiera encuentra su base en los principios de contabilidad generalmente aceptados, ya que su objetivo primordial es el de brindar información para uso externo. Los principios constituyen la base, pues el usuario externo recibe información contable de diferentes empresas, necesitando forzosamente que las reglas básicas para procesar la información financiera sean las mismas.

Los principios de contabilidad se utilizan como reglas generales, no como una guía que indique cómo registrar cada cuenta en particular de una empresa.

En sí, los principios no constituyen dogmas de fe, ni son verdades eternas, son convencionales, ya que se han desarrollado en base a la experiencia, razón y costumbre. En general para que un principio sea aceptado, debe reunir tres requisitos básicos:

- Ser relevante hasta el punto en que la información que de como resultado sea útil a los que desean conocer algo sobre determinada empresa.

- Ser objetivo, para que la información no sea influenciada por el juicio personal.
- Ser factible, hasta el punto en que pueda ser implantado sin mayor complejidad o costo.

Un problema primordial respecto a los principios de contabilidad es que hay diferentes principios, pero los mas adecuados para comprender lo que es la contabilidad son los que a continuación se enuncian.

De la entidad económica

De la medición en términos monetarios (Realización)

Del periodo contable

Del costo de adquisición (Valor Histórico original)

De la vida continua de la empresa (Negocio en Marcha)

De la dualidad económica de la consistencia

Etico (Revelación suficiente e Importancia relativa)

Estados Financieros:

Los estados financieros constituyen la información por medio de la cual la contabilidad financiera cumple su objetivo de brindar información contable de uso externo. Los sistemas de información contable han sido elaborados con el propósito de que cada asiento contable afecte un

doble aspecto y en esencia ese doble efecto se refleje en cambios en los recursos propiedad de la empresa y en los derechos que sobre esos recursos tienen terceros.

Al mismo tiempo, se logra un efecto secundario pero muy importante en el que cada transacción que se realice, modifica el estado de posición financiera.

Estado de Posición Financiera:

El estado de posición financiera, es el mas importante en el sentido en que todas las transacciones contables pueden ser registradas en términos de sus efectos en él mismo; muestra la situación financiera de la empresa en un momento dado (Activo) y, por otro lado los derechos que existen sobre esos recursos (Pasivo si es que son de terceros o capital si son de propietarios). Cualquier operación que se realiza en una empresa, cumple con doble efecto al mismo tiempo (Dualidad Económica).

Estado de Resultados:

Es el estado financiero que nos muestra la diferencia entre los ingresos y los egresos que tiene una empresa en un período de tiempo. También puede decirse que es el estado financiero que analiza la variación habida en el

estado de posición financiera, en el rubro de Capital Contable, debida a la utilidad o pérdida que haya tenido una organización en un período de tiempo.

Estado de Origen y Aplicación de Recursos

Es el estado financiero que muestra donde se obtienen los recursos (identificables en efectivo) y en que los utiliza la empresa.

Su clasificación es la siguiente:

Origen de Recursos

Aumento de capital contable (Aportación o utilidades).

Aumento de pasivo u obligaciones de la empresa con terceros a largo plazo (préstamo refaccionario).

Disminución del activo o derechos a largo plazo (Venta de maquinaria).

Disminución del capital de trabajo.

Aplicación de los Recursos:

Inversiones en el activo o derechos a largo plazo (Compras de maquinaria).

Aumento en el capital de trabajo.

Disminución en el pasivo u obligaciones con terceros a largo plazo (Pago de préstamo refaccionario).

Disminución en el capital contable (Pago de Dividendos a los propietarios o pérdida).

3.3 CONTABILIDAD DE COSTOS

La función de la contabilidad de costos es la de determinar el costo de producción unitario. Este costo está integrado por: Materia prima directa, mano de obra directa y gastos indirectos.

Materia prima directa se refiere a la materia que es identificable con el proceso de producción como parte de un artículo terminado.

Mano de obra directa de sueldos y salarios que se devengan en el proceso de producción y se van a identificar en el artículo terminado.

Gastos indirectos son aquellos que no se identifican directamente en el proceso productivo, pero que son necesarios para la transformación de la materia prima en artículo terminado.

Conociendo que la función de la contabilidad de costos es determinar el costo unitario y sabiendo que no todo el inventario de la empresa va a ser artículo terminado o materia prima, otra función implícita es la de valorar la producción en proceso y por consiguiente, la de controlar las operaciones productivas para mantener información actualizada y adecuada para toma de decisiones.

Clasificación de los Sistemas de Costos:

En cuanto a métodos para controlar las operaciones productivas:

Ordenes

Procesos

En cuanto al tiempo para valuar los elementos del costo:

Históricos

Predeterminados

En cuanto al tiempo en que se cargarán a resultados los costos fijos:

Sistema de Costos Absorbentes

Sistema de Costos Directos

De este punto solo menciono lo mas relevante como parte integral del tema que me ocupa que es "La Contabilidad por Areas de Responsabilidad" y no cuan amplio es.

3.4 ORGANIZACION INTERNA Y MEDIOS DE CONTROL

Con base en la necesidad de control y reducción de costos y gastos en todos los ámbitos económico-financieros, se va desarrollando la contabilidad; es decir, que las mismas necesidades son las que van originando las distintas etapas de evolución y desarrollo.

Por la que considero que la contabilidad por áreas de responsabilidad en cualquier ente económico tiene su mayor auge cuando se ha delimitado en forma idónea la división de trabajo como primera fase.

Esta a su vez, da origen a la creación de un organigrama el cual debe estar elaborado de la mejor manera para que refleje verdaderamente las características particulares de la empresa, puesto que una de las cuestiones de esta contabilidad es contar con niveles y áreas de responsabilidad perfectamente definidos.

Por lo que esta debe comenzar por depurar con realismo y modernidad la gráfica tradicional de organización. Considerando que la organización es la contribución de las personas que de común acuerdo trabajan en forma coordinada para satisfacer distintos objetivos, es necesario definir la estructura de la organización de la empresa ya que cada una de ellas tiene una jerarquía estando en primer

término, el Director General, los departamentos de operación, las áreas y las personas.

Lo anterior se representa en los organigramas llamados también gráficas de organización que son hojas o cartones en las que cada puesto se representa por un cuadro que encierra el nombre del puesto, representándose por la unión de cuadros mediante líneas que son canales de autoridad y responsabilidad, los que indican:

La división de funciones

Los niveles jerárquicos

Las líneas de autoridad y responsabilidad

Los canales formales de comunicación

La naturaleza lineal o staff del departamento

Medios de Control

Crear y dar acceso a un clima para la solución de problemas en toda la organización, desarrollando la confianza entre las personas y grupos de la misma.

Suplir la autoridad implícita con el puesto o categoría con la autoridad que confiere el conocimiento y competencia apropiada.

Colocar las responsabilidades de toma de decisiones y de solución en problemas, tan próximos a las fuentes de información como sea posible.

Lograr que el personal haga suyos los objetivos organizacionales.

Auxiliar a los gerentes a administrar, de acuerdo con las necesidades y objetivos fijados.

Incrementar el autocontrol y la autodirección entre las personas y grupos de organización.

CAPITULO 4

ETAPAS A SEGUIR EN LA IMPLANTACION DE LA C.A.R.

4.1 INFORMES QUE GENERA LA C.A.R.

Uno de los problemas mas agudos y quizá de mayor importancia es la ausencia de información oportuna pues trae como consecuencia que las decisiones no sean aprovechadas en su momento.

En la Contabilidad por Areas de Responsabilidad los informes que parten de la estructura organizacional de la empresa, son el marco de referencia para formarse juicios acerca del grado de eficiencia y deficiencias del personal ya que son objetivos que indican las desviaciones mas significativas para una solución inmediata. Estos informes reciben otros nombres como: Informes de actuación, informes de responsabilidad por desviación, reportes de costos y gastos y reportes de eficiencias. Sus características son las siguientes:

La información fluye de abajo hacia arriba, hacia las áreas jerárquicas superiores.

Hacen saber en que grado la comunicación descendente original ha sido comprendida.

Estimulan una mayor participación individual en las operaciones de la empresa.

Facilitan la preparación de presupuestos para periodos siguientes. Ejercen presión sobre los renglones de costos y gastos desviados.

El comité de presupuestos debe analizar las desviaciones pero como no es posible que analicen todos, los responsables de área deben estar capacitados para comentar estas desviaciones y tomar decisiones sobre los asuntos de su responsabilidad.

Los informes de responsabilidad comienzan con el vaciado de datos históricos y los que incorporarán las cifras presupuestadas, de la comparación costos y gastos reales contra los presupuestados, resultan las desviaciones del mes y las acumuladas, por lo que cada responsable rinde un informe de su área a otro nivel superior, hasta llegar a la Gerencia General.

El contador de áreas de responsabilidad debe entregar al responsable de cada nivel tres tantos (original y dos

copias) de una forma pre-impresa con los datos de su departamento y con la anotación de los gastos reales, sus presupuestos y desviaciones que a éste le corresponden.

Ayuda a resolver problemas antes que repercutan a niveles mas altos.

Hacer posible la satisfacción de egos sociales básicos.

Motivan a los empleados a la eficiencia.

Los informes de responsabilidad deben reunir también los requisitos de un sistema eficaz de información como:

Oportunidad

Exactitud

Lenguaje accesible

Concisión

Base de medida (Presupuesto) además de ser;

Internos: Constituyen una herramienta de control.

Dinámicos: Abarcan periodos determinados.

Presupuestales: Incluyen presupuestos.

Organizacionales: Están integrados a la estructura de la empresa.

Motivacionales: Enjuician la eficiencia.

Objetivos de las cartas de responsabilidad;

Dar noticia a los administradores de la efectividad con que han logrado reducir sus costos y gastos.

Reportar estas desviaciones (Significativas) en función de áreas de origen y responsabilidad individual.

Ponderar la exactitud de los presupuestos.

Observar el comportamiento del control presupuestario.

Adicionar los costos y gastos de los distintos departamentos que integran el área.

Efectuar operaciones aritméticas para obtener sumas y desviaciones totales.

Agregar los comentarios que juzgue adecuados y conservar para el una copia del informe y entregar a su jefe

inmediato el original y la copia al contador para su archivo.

Los informes de responsabilidad se producen en los niveles mas bajos para luego ir acumulando la información de los superiores, concentrándose todos los datos en el primer nivel, la coordinación completa de un nivel a otro obliga a cualquier jefe a preocuparse como mínimo a dos áreas de responsabilidad, la propia y la de sus subordinados inmediatos.

No sólo revelan quien es el responsable de las desviaciones además que es lo que está pasando, son la mas típica expresión de la administración por desviación, que es la toma de decisiones basada en el estudio de las diferencias mas considerables entre lo sucedido y lo predeterminado, es aplicada a liberar a los ejecutivos de los detalles intrascendentes, es decir, que el administrador se dedica a las desviaciones importantes de cifras reales, con respecto a presupuestos por áreas de responsabilidad.

Es conveniente elaborar juntas para discutir las desviaciones encontradas en los cuatro niveles clásicos, para ejercitar la autoridad delegada por los altos ejecutivos por lo que es necesario dar a conocer el

gerente general el por que de las desviaciones del plan en forma concreta.

Una vez al mes el coordinador del comité de presupuestos auxiliado del contador por áreas de responsabilidad presentará a la dirección la interpretación de los informes de responsabilidad.

Con este conocimiento de las desviaciones el gerente del primer nivel estará en posibilidades de ordenar las investigaciones sobre las áreas problema.

4.2 ASPECTOS E IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION HUMANA

CONCEPTO

Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener, dirigir la conducta hacia un objetivo (Fernando Arias G.).

Es una fuerza capaz de impulsar a los recursos humanos, para que alcancen los objetivos de la empresa por medio de su separación individual (Frank A. Gerald).

Es esencialmente una fuerza, que es efectiva para lograr que los miembros individuales de una organización subordinen sus objetivos personales a los objetivos de la empresa (Octavio Gómez Haro).

Motivación-Procedimiento que debido a los incentivos adecuados permite la realización de una acción basada en una decisión. También la obligación puede resultar en acción, pero los resultados finales son muy diferentes a los obtenidos con motivación, este punto es vital en la participación individual, pues representa la bujía del proceso administrativo (J. Antonio Fernández Arena).

Importancia de la Motivación Humana

Todo dirigente se esfuerza por integrar los recursos de potencial humano de su grupo, identificando y satisfaciendo las necesidades básicas de los individuos y manteniendo buenas relaciones entre los miembros de grupo.

Esto establece la forma y el clima en el cual debe ejecutarse el trabajo estipulado, el dirigente no escoge los objetivos principalmente para satisfacer las necesidades de la fuerza de trabajo ni tampoco deja que los otros dirigentes proporcionen soluciones para los problemas personales de los empleados.

Con el objetivo previamente fijado, el dirigente por medio de una diestra aplicación del conocimiento del elemento humano y de cada uno de los miembros de su grupo gana la entusiasta cooperación de esfuerzos hacia el logro de este objetivo, lo que satisface las necesidades tanto de la empresa como de los empleados.

Lo que un hombre, hace los logros de su trabajo, las sugerencias que se ofrecen y el impacto de sus esfuerzos son finalmente la consideración importante, las relaciones con sus superiores, sus asociados y subordinados así como su habilidad y capacidad para utilizar efectivamente

técnicas y ayudas para su trabajo en particular. Poseer habilidad y conocimientos, contribuyen mucho y son esenciales para una motivación auténtica.

El objetivo se logra por medio de la dedicación, determinación, promoción y libertad para actuar, así es una motivación para el elemento humano ofreciéndole confianza. Los cuatro atributos que existen dentro de la motivación humana y su importancia son:

De Logro: Para que haya motivación el empleado debe sentir que su trabajo tiene significado y que sus aportaciones poseen un valor real, deben existir objetivos retadores y asequibles como parte de su trabajo.

De Reconocimiento: Por lo general las personas que quieren que otros sepan lo que han logrado y que lo reconozcan en alguna forma, es conveniente que este reconocimiento provenga de quienes se encuentran dentro del grupo de trabajo o que estén relacionados con el, ya que la satisfacción en el trabajo parece aumentar al máximo cuando las personas tienen reconocimiento y recompensa por parte de su mismo grupo, en contraste, la competencia dentro del grupo de trabajo tiende a destruir la satisfacción en el trabajo pero la competencia entre grupo estimula el esfuerzo humano.

De Progreso: El progreso personal, la oportunidad de desarrollarse y el avance son esenciales para la automotivación de un empleado, la necesidad de progreso es universal, sin embargo las oportunidades para el progreso varían mucho entre las empresas y entre los distintos niveles de una organización, la satisfacción de la necesidad de progresar depende no solo del impulso del individuo y de su capacidad para progresar, sino también el ambiente de apoyo que proporcione la gerencia.

El dirigente progresista mantiene un clima de trabajo en el cual puede existir y perdurar el progreso del empleado.

De Responsabilidad

Todo ser es responsable y se requiere responsabilidad, si va a contribuir al máximo de su habilidad.

Sin responsabilidad es humanamente creer que otros concluirán el trabajo que no es cosa de él.

Este punto de vista por lo general da como resultado que no hay ni verdadera responsabilidad ni motivación, la confianza en su propio trabajo es de una necesidad de todo empleado el cual debe tener libertad para emprender acción es que ofrezcan oportunidades de triunfo o de fracaso. Una persona con responsabilidad considera como una muestra

de confianza a otros, en lo que puede hacer, la motivación de un individuo descansa predominantemente en su sentido de responsabilidad para el trabajo y en el reconocimiento de lo que espera de sí mismo y lo que otros esperan de él.

INDICE DE CUADROS

Cuadro No.1	Organigrama por Areas de Resp.	Pag.	80
Cuadro No.2	Edo. de Resultados Comparat.	Pag.	94
Cuadro No.3	Resumen Gral. de Resp.	Pag.	95
Cuadro No.3.1	Area 100 Dirección General	Pag.	96
Cuadro No.3.2	Area 10 Mercadotecnia	Pag.	96
Cuadro No.3.3	Area 20 Producción	Pag.	97
Cuadro No.3.4	Area 30 Rel. Industriales	Pag.	97
Cuadro No.3.5	Area 40 Finanzas	Pag.	98
Cuadro No.3.6	Area 11 Gcia. de Ventas	Pag.	98
Cuadro No.3.7	Area 12 Gcia. de Publicidad	Pag.	99
Cuadro No.3.8	Area 21 Gcia. de Inyección	Pag.	99
Cuadro No.3.9	Area 22 Gcia. de Impresión	Pag.	100
Cuadro No.3.10	Area 23 Gcia. C. de Calidad	Pag.	100
Cuadro No.3.11	Area 31 Jefatura de Nóminas	Pag.	101
Cuadro No.3.12	Area 32 Jefatura de Personal	Pag.	101
Cuadro No.3.13	Area 33 Jefatura Seg. Ind.	Pag.	102
Cuadro No.3.14	Area 41 Contraloría	Pag.	102
Cuadro No.3.15	Area 42 Auditoría Interna	Pag.	103
Cuadro No.2.1	Area 100 Res.Gtos. Controlables	Pag.	104
Cuadro No.2.2	Area 10 Res.Gtos. Controlables	Pag.	104
Cuadro No.2.3	Area 20 Res.Gtos. Controlables	Pag.	105
Cuadro No.2.4	Area 30 Res.Gtos. Controlables	Pag.	105
Cuadro No.2.5	Area 40 Res.Gtos. Controlables	Pag.	106
Cuadro No.2.6	Area 11 Res.Gtos. Controlables	Pag.	106

Cuadro No.2.7	Area	12	Res.Gtos. Controlables	Pag.	107
Cuadro No.2.8	Area	21	Res.Gtos. Controlables	Pag.	107
Cuadro No.2.9	Area	22	Res.Gtos. Controlables	Pag.	108
Cuadro No.2.10	Area	23	Res.Gtos. Controlables	Pag.	108
Cuadro No.2.11	Area	41	Res.Gtos. Controlables	Pag.	109
Cuadro No.2.12	Area	42	Res.Gtos. Controlables	Pag.	109
Cuadro No.2.13	Area	11.1	Res.Gtos.Controlables	Pag.	110
Cuadro No.2.14	Area	11.2	Res.Gtos. Controlables	Pag.	110
Cuadro No.2.15	Area	12.2	Res.Gtos.Controlables	Pag.	111
Cuadro No.2.16	Area	21.1	Res.Gtos.Controlables	Pag.	111
Cuadro No.2.17	Area	21.2	Res.Gtos.Controlables	Pag.	112
Cuadro No.2.18	Area	21.3	Res.Gtos.Controlables	Pag.	112
Cuadro No.2.19	Area	21.4	Res.Gtos.Controlables	Pag.	113
Cuadro No.2.20	Area	22.1	Res.Gtos.Controlables	Pag.	113
Cuadro No.2.21	Area	22.2	Res.Gtos.Controlables	Pag.	114
Cuadro No.2.22	Area	23.1	Res.Gtos.Controlables	Pag.	114
Cuadro No.2.23	Area	31.1	Res.Gtos.Controlables	Pag.	115
Cuadro No.2.24	Area	32.1	Res.Gtos.Controlables	Pag.	115
Cuadro No.2.25	Area	33.1	Res.Gtos.Controlables	Pag.	116
Cuadro No.2.26	Area	33.2	Res.Gtos.Controlables	Pag.	116
Cuadro No.2.27	Area	41.1	Res.Gtos.Controlables	Pag.	117
Cuadro No.2.28	Area	41.2	Res.Gtos.Controlables	Pag.	117
Cuadro No.2.29	Area	41.3	Res.Gtos.Controlables	Pag.	118
Cuadro No.2.30	Area	41.4	Res.Gtos.Controlables	Pag.	118
Cuadro No.2.31	Area	41.5	Res.Gtos.Controlables	Pag.	119
Cuadro No.2.32	Area	42.1	Res.Gtos.Controlables	Pag.	119

COMPARACION ENTRE LOS RESULTADOS QUE ARROJA UNA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD CON Y SIN MOTIVACION HUMANA

DECISION DE TRABAJAR EN LOS EMPLEADOS RESPONSABLES

INCENTIVOS

- 1.- Dinero
- 2.- Previsión social y otras prestaciones
- 3.- Respeto y aprecio
- 4.- Reconocimiento individual de las pequeñas proezas
- 5.- Elogio
- 6.- Hacer al individuo sentirse importante

MOTIVACION

RESULTADOS

- 1.- Satisfacción en la participación individual
- 2.- Espontaneidad de trabajo
- 3.- Eficiente observancia de presupuestos
- 4.- Reducción de costos y gastos
- 5.- Relaciones humanas venturosas
- 6.- Humanización del trabajo

NECESIDADES

- 1.- Satisfacción económica
- 2.- Eliminación del estado de separatividad (o presencia del instinto gregario)
- 3.- Aceptación social
- 4.- Egos personales (justificación personal, autoconfianza, competencia)
- 5.- Egos proyectados (respeto, aprecio, deseo de ser importante)

OBLIGACION

RESULTADOS

- 1.- Insubordinación y Oposición
- 2.- Ausentismo físico y mental
- 3.- Inestabilidad de personal
- 4.- Desviaciones presupuestales por ineficiencia
- 5.- Improductividad
- 6.- La rutina conserva sus fueros (o astio diario)
- 7.- Frustraciones

ELOSOPHIA DE LA APRECIACION Y LA MOTIVACION

Control de Costos y Gastos en una empresa mediana elaboradora de envases para la industria de alimentos.

Interpretación del caso práctico de la compañía Envases Artísticos, S.A. de C.V.

La compañía de referencia se dedica a la fabricación y venta de productos de plásticos para la industria de alimentos. Los directivos de la misma han decidido implantar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, con el fin de lograr un mejor control de costos y gastos para obtener mejores resultados y poder identificar las áreas problema en donde se podrían encontrar las variaciones más significativas.

El organigrama se depuró y modificó en razón de las necesidades de la Organización.

El catálogo de cuentas fue analizado y adaptado a una contabilidad por áreas de responsabilidad; las cuentas de resultados fueron separadas en gastos fijos y variables; los fijos a su vez se separaron en controlables y no controlables, quedando la estructura del mismo como sigue: (Sólo cuentas de mayor)

ACTIVO:

Circulante: 101, 102, 104, 107, 109, 113, 114, 120, 132,
147, 192, 195

Fijo: 180, 183, 184, 187, 188, 189, 191, 196.

Diferido: 115, 117, 146, 171.

PASIVO

Circulante: 201, 202, 203, 204, 207, 210, 213.

Diferido 209

CAPITAL: 310,411,440.

RESULTADOS:

Gastos de Administración: 510

No Controlables; 01

Controlables ;02

Gastos de Venta: 520

No Controlables; 01

Controlables; 02

Variables; 03

Gastos de Fabricación; 530

No Controlables; 01

Controlables ; 02

Variables; 03

INGRESOS;570,580,590.

COSTO DE VENTAS: 600,610,620,630,640,650,652,653,660.

OTROS GASTOS 700

Se incluye una Balanza de comprobación por el periodo del 1o. de Enero al 30 de Mayo de 1992 que representa saldos a nivel Cuentas de Mayor.

Se anexan relaciones de gastos tanto real como presupuesto mensual y acumulado, en las que se desglosan los gastos a nivel de cuenta, sub-cuenta, sub-sub-cuenta y en su caso el centro de costos correspondiente.

El estado de resultados se presenta en forma comparativa señalando las cifras reales contra el presupuesto mensual y acumulado, obteniendo las desviaciones por diferencia. Para un mejor análisis se han separado los gastos en controlables, no controlables y variables.

La compañía tiene establecido un sistema de costos Estándar por costeo directo, por lo que las desviaciones fabriles en materia prima, mano de obra y gastos indirectos, se han complementado y contemplado en forma general en este caso, como cuentas complementarias del costo de ventas exceptuando los gastos variables de fabricación que se consideraron en sus gastos respectivos, por lo que solamente creo conveniente complementar dicho sistema con el control de los gastos controlables; ya que es posible implementar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, exista o no un sistema de costos.

Se elaboran cédulas resumen de los gastos controlables por ser estos a los que se enfoca dicho análisis, estas cédulas se realizan por cada uno de las áreas de responsabilidad, alojándose en ellas cada uno de los gastos en que incurre el responsable de acuerdo al organigrama. Se elaboran los informes de responsabilidad por cada uno de los niveles del organigrama con los que se pueden identificar en el área del primer nivel, donde se aloja la desviación mas relevante.

Definidas dichas áreas, se pasa al siguiente nivel hasta detectar cual(es) es (son) el (los) gasto(s) que se

dispararon con relación al presupuesto por lo que se analiza de la siguiente manera:

El estado de resultados muestra que las desviaciones mas significativas se encuentran en los gastos de fabricación y en los gastos de administración.

Las cédulas resumen de los informes por áreas de responsabilidad son las que nos van a mostrar el renglón en el que aparece la desviación de los gastos de fabricación y administración, así como al responsable de las mismas, se analiza de la siguiente manera:

- La cédula de informes de responsabilidad del área 100 Dirección General 1er. nivel, (Cuadro 3.1), nos muestra que la desviación se encuentra en el área 20 Producción y área 30 Relaciones Industriales del 2o. nivel.

Analizando las cédulas de informes de responsabilidad del área 20, 2o. nivel (Cuadro 3.3), encontramos que el Área 21 Gerente de Inyección y el área 30 2o. nivel (Cuadro 3.4) encontramos que el área 33 Seguridad Industrial es donde se alojan dichas desviaciones.

La cédula de informes de responsabilidad del área 21 3er. nivel (Cuadro 3.8) nos muestra que el área 21-2 Supervisión de Inyección envases y el área 33 3er. nivel (Cuadro 3.13) nos muestra que en el área 33-1 Mantenimiento se encuentran desviaciones problema.

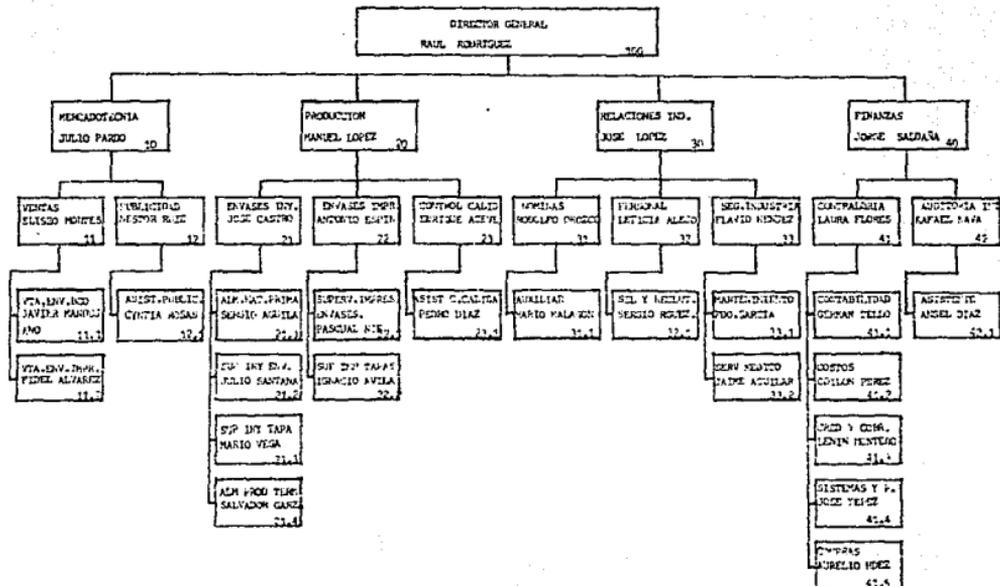
En la cédula resumen de gastos controlables del área 21-2 4o. nivel (Cuadro 2.17), encontramos que el gasto que afecta nuestros resultados es suministros de oficinas, cuenta 530-02-3100; y en el área 33-1 4o. nivel (Cuadro 2.25) encontramos que el gasto que afecta nuestros resultados es Conservación de Edificios, cuenta 530-02-600 y la cuenta 510-02-600, de nuestro catálogo de cuentas.

Como se puede observar en el caso presentado, este sistema permite el control del gasto y la identificación de las erogaciones y sus responsables por lo que cualquier posible desviación con el presupuesto se analiza en su momento; que permite a la Gerencia General un mayor apoyo en la toma de decisiones.

Creo conveniente resaltar que las desviaciones mas significativas deben ser analizadas y explicadas por cada uno de los responsables que la hayan originado.

ENVASES ARTISTICOS S.A DE C.V
 ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 (CUADRO No. 1)

OB



ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.

CATALOGO DE CUENTAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

CUENTA	SUB. CUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS.	DESCRIPCION
101				Caja
102	01			Fondo Fijo de Caja
104	01			Bancos
105				Banco Nacional de México
107	01-35			Acciones y Valores
109	0			Clientes
113	01-15			Por Orden Alfabético
114	01-60			Anticipo a Clientes
115	01-15			Por Orden Alfabético
117	01			Documentos Por Cobrar
120	01			Por Orden Alfabético
132	02			Funcionarios y Empleados
146	01			Por Orden Alfabético
147	01			Otras Cuentas Por Cobrar
171	01-20			Por Orden Alfabético
180	01-10			Depósitos en Garantía
184	01			Por Orden Alfabético
187	01			Maquinaria y Equipo
188	01			Maquinaria y Equipo
189	01			Moldes y Troquelados
191	01			Moldes y Troquelados
	02			Muebles y Enseres
	03			Muebles y Enseres
	04			Muebles y Enseres
193	01			Autos, Camiones y Montac.
195	01			Autos, Camiones y Montac.
	01			Activo Fijo en Proceso
	02			Depreciación Acumulada
	03			Autos, Camiones, Montac.
	04			Maquinaria y Equipo
	01			Muebles y Enseres
	01			Moldes y Troquelados
	01			Reserva Cuentas Incobrables
	01			Rva. Ctas Incobrables
	01			Reserva P/Inv. Obsoletos
	01			Rva P/Inv. Obsoletos

CUENTA	SUB CUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
196				Depreciación Ac Revaluación
	01			Maquinaria y Equipo
	02			Autos, Camiones, Montac.
	03			Muebles y Enseres
	04			Moldes y Troquelados
201	01-35			Cuentas Por Pagar
				Por Orden Alfabético
202	01-20			Gastos Acumulados Por Pagar
				Por Orden Alfabético
203				Documentos Por Pagar
	01			Datos Por Pagar
204				Otras Ctas Por Pagar
	01			Otras Ctas Por Pag.
207				Regalías y Servicios Por Pag.
	01			Reg. y Serv. Por Pagar
209				I.V.A. Por Pagar
	01			Iva Por Pagar
210				Ctas Por Pag. Intercompañías
	01-14			Por Orden Alfabético
213				Impptos y Der. Por Pagar
	10			5% Infonávit
	20			IMSS Retenido
	30			IMSS Patronal
	40			1% Federal
	50			1.15% Estatal
	60			ISPT
310				Capital
	01			Capital
330				Reserva Legal
411				Superávit Por Revaluación
	01			Superávit Por Reval.
440				Utilidad o Pérdida Del Ejercicio
	01			Util. o Perd. Del Ejerc.
450				Pérdidas y Ganancias
	01			Pérdidas y Ganancias
510				Gastos de Administración
	01			Gastos de Administración
		400		Gastos y Suscripciones
		1306		Dep'n Muebles y Enseres
		1500		Mva Ctas Incobrables
		1400		Diversos
		1600		Energía Eléctrica
		2700		Pasajes Locales
		2901		Seguros y Pólizas
		2902		Seguros S/Utilidades
		3605		Sueldos y Salarios
		3700		Prima de Vacaciones
		3701		Vacaciones
		4200		Seguro Social
		4300		Servicio de Comedor
		4600		5% Infonávit
		5100		1.15% Estatal
		5200		1% Federal S/Remun.
		5400		Honorarios Auditoría

CUENTA	SUB-CUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
02		200		Fijos Controlables
		600	33-1	Articulos Aseo y Limpieza
		700	33-1	Mantenimiento Conservación Edificio
		1800	41	Mantenimiento Conservación Eq.de Ofic. Contraloría
			100	Gasolina Aceites y Lub. Dirección General
			10	Mercadotecnia
			20	Producción
			30	Relaciones Industriales
		2300	40	Finanzas
			100	Gastos De Viaje Dirección General
			30	Relaciones Industriales
			40	Finanzas
		3100		Suministros De Oficina
			31-1	Auxiliar
			32-1	Selección y Reclutam.
			41-1	Contabilidad
			41-2	Costos
			41-3	Crédito y Cobranzas
			41-4	Sistemas
			41-5	Compras
			42-1	Asistente
		3200	30	Teléfonos y Télex
			40	Relaciones Industriales
				Finanzas
520				Gastos De Venta
	01	1301		Fijos No Controlables
		1600		Dep'n Autos, Camiones Mont.
		2700		Energía Eléctrica
		3400		Pasajes Locales
		3605		Gratificación Anual
		3700		Sueldos y Salarios
		3701		Prima De Vacaciones
		3800		Vacaciones
		4200		Previsión Social
		4300		Seguro Social
		4600		Servicio De Comedor
		5100		5% Infonavit
		5200		1.15% Estatal
				1% Federal S/ Remun.
	02	200		Fijos Controlables
		600	33-1	Articulos Aseo y Limp. Mantenimiento
		2300	33-1	Conservación Edificio
			10	Mantenimiento
			11	Gastos De Viaje
			12	Mercadotecnia
				Goin De ventas
				Goin De Public.

CUENTA	SUB CUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
		3100		Suministros De Ofma.
			11-1	Ventas Env Blancos
			11-2	Ventas Env Impresos
			12-1	Asistente De Public.
	03			Gastos Variables
		1000		Comisiones Terceros
		1200		Gastos De Empaque
		1700		Fletes y Acarreos
		1800		Gasol, Aceites y Lubrio.
		3301		Comisiones Agentes
		4600		5% Infonávit
		5100		1.15% Estatal
		5200		1% Federal S/Reman.
530				Gastos De Fabricación
	01			Fijos No Controlables
		1304		Dep'n Maq y Equipo
		1305		Dep'n Moldes y Troq.
		1309		Dep'n Man y Eq Reval
		1310		Dep'n Moldes y Troq Reval
		1400		Diversos
		2400		Serv De Vigilancia
		2901		Seguros y PIANZAS
		3400		Gratificación Anual
		3603		Sueldos Diseño
		3605		Sueldos Oficina
		3700		Prima de Vacaciones
		3701		Vacaciones
		3800		Previsión Social
		3805		Conveno y Festiv
		3900		Fideicomiso Prima Antig.
		4100		Gastos Médicos y Medic.
		4200		Seguro Social
		4300		Servicio De Comedor
		4600		5% Infonávit
		5100		1.15% Estatal
		5200		1% Federal S/Reman.
		5500		Honorarios
	02			Fijos Controlables
		200		Art Aseo y Limpieza
		600	33-1	Mantenimiento
		700	33-1	Conservación Edificio
		700	33-1	Mantenimiento
		2400	21	Conservación Equipo Ofma
		3100	21	Gcia De Inyección
			20	Gastos De Viaje
				Producción
				Suministros Oficina
			21	Gcia De Inyección
			21-1	Alm Mat Prima
			21-2	Superv Iny Envases
			21-3	Superv Iny Tapa

CUENTA	SUB. CUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
			21-4	Alm Prod Terminado
			22-1	Superv Imp Brivase
			22-2	Superv Imp Tapa
			23-1	Asist Cont Calidad
	03			Gastos Variables
		800		Conservy Maq y Equipc
		1100		Diesel Lubric Gasol
		1600		Energía Eléctrica
		1700		Fletes y Acarreo
		2500		Herramientas y Utiles
		2600		Material Indirecto
541	541			P.T.U.
542				I.S.R.
545				Gastos Intercompañias
	01-14			Por Orden Alfabético
550				Otros Ingresos y Gastos
	01-12			Por Orden Alfabético
560				Intereses Pagados
	01-10			Por Orden Alfabético
570				Ventas
	01			Inyección
	02			Impresión
580				Devoluciones S/Ventas
	01			Inyección
	02			Impresión
590				Depto Por Frente Pago
	01			Inyección
	02			Impresión
600				Custo De Ventas
	01			Inyección
	02			Impresión
610				M.C. Data Pagada
	01			Inyección
	02			Impresión
620				M.C. Indirecta
	01			Inyección
	02			Impresión
630				Gtos Fabrica Aplicados
	01			Inyección
	02			Impresión
640				M.C. Aplicada
	01			Inyección
	02			Impresión
650				Variación Precio M.F.
	01			Variac Precio M.F.
652				Variación Aprovechamiento
	01			Variac Aprovech.
653				Variación Fletes y Derechos
	01			Variac Fletes y Derech.
660				Ajuste De Inventarios
	01			Ajuste de Inv.

CUENTA	SUB CUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	D E S C R I P C I O N
670	01			Descuentos S/Compras
700	01			Desc S/ Compras
				Pérdida en Cambios
				Perd En Cambios

ENVASES ARTISTICOS S.A DE C.V.
BALANZA DE COMPROBACION AL 30 DE MAYO DE 1992
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

CTA.	DESCRIPCION	MOVIMIENTOS		SALDO FINAL
		SALDO INICIAL	DEBE HABER	
101	CAJA	200		200
102	BANCOS	42,160	367,398	62,308
104	ACCIONES, BONOS	39,954	57,596	49,972
105	CLIENTES	206,932	231,020	105,142
107	ANTICIPOS A CLIENTES	(11,428)	19,090	(2,988)
109	DOCTOS POR COBRAR	(20,210)	92,918	70,152
113	FUNCIONARIOS Y EMPL.	(310)	890	576
114	OTRAS CTAS POR COBRAR	1,270	280	1,496
115	DEPOSITOS EN GARANTIA	3,188	0	3,188
117	I.V.A POR ACREDITAR	38,828	9,460	17,532
120	ALM.PROD.TERMINADO	68,226	126,724	72,584
132	PRODUCCION EN PROCESO	0	111,504	0
146	GTO.S FIJOS PROGRAMADOS	6,224	0	6,224
147	ALM.MATERIA PRIMA	107,984	52,602	56,390
171	GASTOS ANTICIPADOS	38,580	0	37,070
180	REVAL.PROP.PTA Y EQUIPO	901,794	0	901,794
183	MAQUINARIA Y EQUIPO	335,320	0	332,214
184	MOLDES Y TROQUELES	117,506	0	117,506
187	MUEBLES Y ENSERES	6,548	4,452	11,000
188	AUTOS Y CAMIONES	9,618	178	9,796
189	ACTIVO FIJO PROCESO	3,482	368	1,304
191	DEPRECIACION ACUM.	(63,356)	0	(67,034)
193	RVA.GTOS INCOBRABLES	(1,182)	0	(1,248)
195	RVA.INVENT. OBSOLETOS	(1,200)	0	(1,200)
196	DEP'N ACUM REVAL	(411,206)	0	(413,972)
201	CUENTAS POR PAGAR	(123,428)	133,608	(37,360)
202	GTOS ACUM POR PAGAR	2,604	14,936	2,112
203	DOCUMENTOS POR PAGAR	(1,600)	1,600	0
204	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	(666)	118	(564)
207	REGALIAS POR PAGAR	(52)	160	(282)
209	I.V.A. POR PAGAR	(30,134)	33,684	(27,650)
210	CTAS POR PAGAR INTERCOMP.	(734,020)	74,270	(681,338)
213	IMPTOS Y DER. POR PAGAR	(4,348)	4,226	(2,840)
310	CAPITAL	(10,000)	0	(10,000)
411	SUPERAVIT POR REVAL.	(521,088)	0	(521,088)
440	UTILIDAD O PERDIDA	(92,446)	0	(92,446)
510	GTOS DE ADMINISTRACION	12,882	2,964	15,846
520	GASTOS DE VENTA	18,710	2,666	21,376
530	GTOS DE FABRICACION	98,716	18,332	117,048
545	GASTOS INTERCOMPAÑIAS	92,536	23,108	115,644
550	OTROS GASTOS/INGRESOS	(11,338)	424	(12,978)
560	INTERESES PAGADOS	140	28	168
570	VENTAS	(976,460)	0	(1,175,674)
580	DEVOL. S/VENTAS	1,816	10	1,826
590	DESCUENTOS P.P.P.	2,354	898	3,212
600	COSTO DE VENTAS	592,072	116,422	708,494
610	M.O. DIRECTA	33,168	6,516	39,684
620	M.O. INDIRECTA	23,456	4,424	27,880
630	GTS DE FABRIC.APLIC.	(54,026)	0	(62,710)
640	M.O. APLICADA	(53,216)	0	(59,188)
650	VARIAC. PRECIO M.P.	(85,792)	1,124	(93,698)
652	VARIAC. APROVECHAMIENTO	24,500	5,946	30,446
653	VARIAC. FLETES	910	36	946
660	AJUSTE DE INVENTARIOS	(15,902)	0	(28,160)
670	DESC. S/COMPRAS	(458)	0	(666)
700	PERDIDA EN CAMBIOS	8,808	5,938	14,746
	SUMA CARGOS	3'203,696	1'527,456	3'290,304
	SUMA CREDITOS	(3'203,696)	1'527,456	(3'290,304)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V
RELACION DE GASTOS PRESUPUESTADOS POR EL MES DE MAYO DE 1992
(CIPRAS EN MILES DE PESOS)

CUENTA	DESCRIPCION	MENSUAL	ACURULADO
400	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	0	10
1306	DEP'N MUEBLES Y ENSERES	60	200
1500	RVA P/CTAS INCOBRABLES	66	396
1600	ENERGIA ELECTRICA	500	2,956
2700	PASAJES Y ESTACIONAMIENTO	2	6
2901	SEGUROS Y FIANZAS	2	2
2902	SEGUROS S/UTILIDADES	86	468
3400	GRATIFICACION ANUAL	48	226
3605	SUELDOS DE OFICINA	1,084	5,464
3700	PRIMA DE VACACIONES	8	32
3701	VACACIONES	32	150
3703	BENEFICIOS AL PERSONAL	0	36
4200	SEGURO SOCIAL	166	1,020
4300	SERVICIO DE COMEDOR	50	232
4600	5% IMPONAVIT	56	272
5100	1% ESTATAL S/RETI.	14	62
5200	1% FEDERAL S/RETI.	12	54
5400	HONORARIOS AUDITORIA	70	562
01	FIJOS NO CONTROLABLES	2,256	12,148
200	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA		
33.1	MANTENIMIENTO	48	280
600	CONSERVACION DE EDIFICIO		
33.1	MANTENIMIENTO	130	886
700	CONSERVACION EQ.DE OPMA.		
41	CONTABILIDAD	2	18
42	AUDITORIA INTERNA	0	12
1800	GASOLINA Y LUBRICANTES		
100	DIRECCION GENERAL	4	26
10	MERCALOTECNIA	16	60
20	PRODUCCION	8	20
30	RELACIONES INDUSTRIALES	10	44
40	FINANZAS	12	50
2300	GASTOS DE VIAJE		
100	DIRECCION GENERAL	30	80
30	RELACIONES INDUSTRIALES	16	60
40	FINANZAS	14	82
3100	ARTICULOS DE OFICINA		
31.1	ASISTENTE DE NOMINAS	10	40
32.1	SELECCION Y RECLUTAMIENTO	8	32
33.1	MANTENIMIENTO	4	44
33.2	SERVICIO MEDICO	2	38
41.1	COMPTADOR GENERAL	18	52
41.2	COMPTADOR DE COSTOS	14	76
41.3	CREDITO Y COBRANZA	8	62
41.4	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	12	70
41.5	COMPRAS	6	36
42.1	ASISTENTE DE AUDITORIA	4	20

CUENTA	DESCRIPCION	MENSUAL	ACUMULADO
3200	TELEFONOS Y TELECOMUNICACIONES		
30	RELACIONES INDUSTRIALES	0	102
40	FINANZAS	0	300
02	FIJOS CONTROLABLES	376	2,530
510	GASTOS DE ADMINISTRACION	2,632	14,678
1301	DEP'N AUTOS Y CAMIONES	72	392
1600	ENERGIA ELECTRICA	500	2,842
2700	PASAJES Y ESTACIONAMIENTO	2	6
3400	GRATIFICACION ANUAL	6	138
3605	SUELDOS DE OFICINA	132	656
3701	VACACIONES	6	20
3800	BENEFICIOS AL PERSONAL	0	16
4200	SEGURO SOCIAL	20	124
4600	5% INMOBILIT	6	30
5100	1% ESTATAL S/REM.	2	6
5200	1% FEDERAL S/REM.	2	6
01	FIJOS NO CONTROLABLES	748	4,296
600	CONSERVACION DE EDIFICIO		
33.1	MANTENIMIENTO	74	124
2300	GASTOS DE VIAJE		
10	VERBA POT'NCIA	10	10
11	VERBAS	20	20
12	PUBLICIDAD	12	12
3100	ADMINISTRACION DE OFICINA		
11.1	VERBA ESTABIL PGO.	30	126
11.2	VERBA FINANC. INTERNO	20	80
12.1	ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD	10	50
02	FIJOS CONTROLABLES	104	430
1000	COMISIONES A AGENTES	974	5,726
1200	GASTOS DE VIAJES	6	2,526
1300	RENTAS DE BIENES	1,116	1,500
1400	RENTAS DE PARTICIPACION	148	1,572
1500	COMISIONES A AGENTES	540	2,812
1600	DE AMORTIZAM.	28	110
1700	DE AMORTIZAM. S/REM.	6	21
1800	DE AMORTIZAM. S/REM.	6	20
03	GASTOS VARIABLES	2,804	17,210
520	GASTOS DE VIAJE	3,750	21,944

CUENTA	DESCRIPCION	ANUAL	ACUMULADO
1204	REP'N MAQUINARIA Y EQ.	1,650	9,978
1205	REP'N MOLDES Y TROQUES	1,754	10,520
1309	REP'N MAQ. Y EQUIPO REVAL.	1,948	11,684
1310	REP'N MOLDES Y TROQ. REVAL	870	5,218
1400	DIVERSOS	130	332
2400	VIGILANCIA	240	1,458
2901	SEGUROS Y FIANZAS	282	2,022
3400	GRATIFICACION ANUAL	50	1,102
3603	SUELDOS DIBUJANTES	178	914
3605	SUELDOS DE OFICINA	796	3,938
3700	PRIMA VACACIONAL	6	28
3701	VACACIONES	28	134
3800	BENEFICIOS AL PERSONAL	28	202
3805	CONVENIONES Y CONFERENCIAS	90	514
3900	PRIMA DE ANTIGUEDAD	158	600
4100	GASTOS MEDICOS	2	22
4200	SEGURO SOCIAL	194	1,060
4300	SERVICIO DE COMEDOR	250	1,240
4600	5% IMPORAVIT	48	244
5100	1% ESTATAL S/REM.	12	54
5200	1% FEDERAL S/REM.	10	50
5500	HONORARIOS DIVULGOS	60	312
01	FIJOS NO CONTROLABLES	79,784	51,626
200	ARTICULOS DE ASFO Y LIMP.		
600	33.1 MANTENIMIENTO CONSERVACION DE EDIFICIO	136	748
700	33.1 MANTENIMIENTO CONSERVACION EQ. DE OFNA.	304	1,906
21	21 GERMEN DE INYECCION	2	2
2300	20 GASTOS DE VIAJE		
3100	20 GCIA. DE PROMOCION	22	22
	21.1 SUMINISTROS DE OFICINA		
	21.1 GCIA. DE INYECCION	6	12
	21.2 ALMACEN MAT. PRIMA	12	48
	21.3 SUPERV. INYECCION ENVASE	2	30
	21.4 SUPERV. INYECCION TAPA	2	14
	22.1 SUPERV. IMPRESION ENVASE	8	80
	22.2 SUPERV. IMPRESION TAPA	2	24
	23.1 ASIST. CONTROL DE CAL.	2	20
02	FIJOS CONTROLABLES	498	2,906
800	CONSERVACION MAQ Y EQ.	3,376	18,786
1100	DIESEL Y LUBRIC MAQUINARIA	156	1,008
1600	ENERGIA ELECTRICA	3,834	20,164
1700	ELECTR. Y ACABADOS	26	16
2500	UTILES Y HERRAMIENTAS	100	522
2600	MATERIAL INDIRECTO	1,810	12,098
03	GASTOS VARIABLES	9,302	52,594
530	GASTOS DE FABRICACION	18,584	107,126
	TOTAL DE GASTOS	<u>24,972</u>	<u>143,748</u>

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.
 RELACION DE GASTOS REALES POR EL MES DE MAYO DE 1992
 (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

CUENTA	DESCRIPCION	MENSUAL	ACUMULADO
400	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	22	146
1306	DEP ^{ta} MUEBLES Y ENSERES	70	246
1500	RVA.P/CTAS INCOBRABLES	66	462
1600	ENERGIA ELECTRICA	354	2,428
2700	PASAJES Y ESTACIONAMIENTO	2	4
2901	SEGUROS Y FIANZAS	2	10
2902	SEGUROS S/UTILIDADES	72	498
3400	GRATIFICACION ANUAL	32	212
3605	SURDOS DE OVICINA	782	4,894
3700	PRIMA DE VACACIONES	4	20
3701	VACACIONES	22	134
3703	BENEFICIOS AL PERSONAL	46	122
4200	SEGURO SOCIAL	226	1,268
4300	SERVICIO DE COMELOR	48	212
4600	5% INFONAVIT	40	244
5100	1% ESTATAL S/REM.	8	54
5200	1% FEDERAL S/REM.	8	52
5400	HONORARIOS AUDITORIA	60	774
01	FIJOS NO CONTROLABLES	1,864	11,780
200	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	32	304
33.1	MANTENIMIENTO	32	304
600	CONSERVACION DE EDIFICIOS		
33.1	MANTENIMIENTO	278	1,270
700	CONSERVACION EQ. DE OFNA		
41	CONTRALORIA	10	36
42	AUDITORIA INTERNA	0	22
1800	GASOLINA Y LUBRICANTES		
100	DIRECCION GENERAL	8	20
10	MERCADOTECNIA	22	50
20	PRODUCCION	16	24
30	RELACIONES INDUSTRIALES	14	32
40	FINANZAS	20	40
2300	GASTOS DE VIAJE		
100	DIRECCION GENERAL	6	68
30	RELACIONES INDUSTRIALES	8	92
40	FINANZAS	16	124
3100	ARTICULOS DE OVICINA		
31.1	AUXILIAR DE NOMINAS	10	72
32.1	SELECCION Y RECRUTAMIENTO	8	56
33.1	MANTENIMIENTO	4	40
33.2	SERVICIO MEDICO	2	30
41.1	CONTADOR GENERAL	18	106
41.2	CONTADOR DE COSTOS	14	96
41.3	CREDITO Y COBRANZA	8	64
41.4	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	12	60
41.5	COMPAS	6	50
42.1	ASISTENTE DE AUDITORIA	4	22

CUENTA	DESCRIPCION	MESESUAL	ACUMULADO
7200	TELEFONO Y TELEX		
30	RELACIONES INDUSTRIALES	108	468
40	FINANZAS	476	920
02	FIJOS CONTROLABLES	1,100	4,066
510	GASTOS DE ADMINISTRACION	2,964	15,846
1301	DEP'N AUTOS Y CAMIONES	72	444
1600	ENERGIA ELECTRICA	368	2,468
2700	PASAJES Y ESTACIONAMIENTO	2	12
3400	GRATIFICACION ANUAL	4	26
3605	SUELDO DE OFICINA	114	612
3701	VACACIONES	2	20
3800	BENEFICIOS AL PERSONAL	2	2
4200	SEGURO SOCIAL	26	176
4600	5% INFOHAVIT	4	30
5100	1% ESTATAL S/REM.	2	6
5200	1% FEDERAL S/REM.	2	6
01	FIJOS NO CONTROLABLES	598	3,802
600	33.1 CONSERVACION DE EDIFICIO		
	33.1 MANTENIMIENTO	84	264
2300	GASTOS DE VIAJE		
	10 MERCADERENIA	22	22
	11 GERENCIA DE VENTAS	44	44
	12 GERENCIA DE PUBLICIDAD	28	28
3100	ARTICULOS DE OFICINA		
	11.1 VENTA ENV.BLANCOS	36	228
	11.2 VENTA ENV.IMPRESOS	26	164
	12.1 ASISTENTE DE PUBLICIDAD	16	152
02	FIJOS CONTROLABLES	256	902
1000	COMISIONES A TERCEROS	690	5,600
1200	GASTOS DE EMPAQUE	4	2,600
1700	PLETES Y AGARREOS	596	4,486
1800	GASOLINA Y LUBRICANTES	490	1,894
3301	COMISIONES A AGENTES	8	2,020
4600	5% INFOHAVIT	16	50
5100	1% ESTATAL S/REM.	4	12
5200	1% FEDERAL S/REM.	4	10
03	GASTOS VARIABLES	1,812	16,672
520	GASTOS DE VENTA	2,666	21,376
1304	DEP'N MAQUINARIA Y EQ.	1,732	11,672
1305	DEP'N MOLDES Y TROQUELES	1,754	12,276
1309	DEP'N MAQUINARIA Y EQ. REVAL	1,948	13,632
1310	DEP'N MOLDES Y TROQUELES REVAL	670	6,086
1400	GASTOS DIVERSOS	18	348
2400	GASTOS DE VIGILANCIA	252	1,728
2901	SEGUROS Y FIANZAS	142	1,496

CUENTA	DESCRIPCION	MENSUAL	ACUMULADO
3400	GRATIFICACION ANUAL	30	1,986
3603	SUELDOS DIBUJANTES	154	908
3605	SUELDOS DE OFICINA	568	3,666
3700	PRIMA DE VACACIONES	4	18
3701	VACACIONES	20	126
3800	BENEFICIOS AL PERSONAL	24	190
3805	CONFERENCIAS Y CONFERENCIAS	36	524
3900	PRIMA DE ANTIGUEDAD	100	700
4100	GASTOS MEDICOS	4	102
4200	SERVID SOCIAL	212	1,170
4300	SERVICIO DE COMEDOR	152	1,234
4600	5% INFONAVIT	36	228
5100	1% ESTATAL S/REM.	8	50
5200	1% FEDERAL S/REM.	8	48
5500	HONORARIOS DIVERSOS	64	88
01	FIJOS NO CONTROLABLES	8,176	58,276
200	ART.ASEO Y LIMPIEZA		
33.1	MANTENIMIENTO	104	758
600	CONSERVACION DE EDIFICIO		
33.1	MANTENIMIENTO	722	2,596
700	CONSERVACION EQ. DE OFICINA		
21	GERENCIA DE INYECCION	2	2
22	GERENCIA DE IMPRESION	2	2
23	CONTROL DE CALIDAD	0	2
2300	GASTOS DE VIAJE		
20	GERENCIA DE PRODUCCION	34	56
3100	ARTICULOS DE OFICINA		
21.1	GCIA DE INYECCION	26	98
21.2	ALMACEN MAT. PRIMA	188	376
21.3	SUPERV. INYECC ENVASES	76	200
21.4	SUPERV. INYECC TAPA	54	150
22.1	SUPERV IMPR ENVASES	108	164
22.2	SUPERV IMPR TAPA	44	138
23.1	ASIST C.DE CALIDAD	36	120
02	FIJOS CONTROLABLES	1,396	4,562
800	CONSERV MAQ. Y EQUIPO	4,594	19,754
1100	GRASES Y LUBRICO MAQUINAS	32	1,064
1600	ENERGIA ELECTRICA	27950	19,640
1700	PLETES Y ACABADOS	22	24
2500	HERRAMIENTAS Y UTILES	96	474
2600	MATERIAL INDIRECTO	1,006	13,150
03	GASTOS VARIABLES	8,760	54,110
530	GASTOS DE FABRICACION	18,332	117,048

ENVASES ARTISTICOS S.A DE C.V
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 1o. DE ENERO AL 30 DE MAYO DE 1992

	(CIFRAS EN MILES PESOS) REALES		PRESUPUESTO		VARIACION	
	MESESUAL	ACUMULADO	MESESUAL	ACUMULADO	MESESUAL	ACUMULADO
VENTAS BRUTAS	199,214	1'175,674	218,354	1'201,500	(19,140)	(25,826)
DEV. Y DESCUENTOS	868	5,038	436	5,202	432	(164)
VENTAS NETAS	198,346	1'170,636	217,918	1'196,298	(19,572)	(25,662)
COSTO DE VENTAS	116,422	708,494	132,640	704,896	(16,218)	3,598
VARIACIONES	(18,046)	(145,466)	(30,126)	(287,124)	12,080	(141,658)
COSTO DE VENTAS NETO	98,376	563,028	102,514	417,772	(4,138)	145,256
CONTRIBUCION MARGINAL	99,970	607,608	115,404	778,528	(15,434)	(170,918)
GASTOS DE ADMON:						
NO CONTROLABLES	1,864	11,780	2,256	12,148	(392)	(368)
CONTROLABLES	1,100	4,066	376	2,530	724	1,536
SUMA GASTOS DE ADMON	2,964	15,846	2,632	14,678	332	1,168
GASTOS DE VENTA:						
NO CONTROLABLES	598	3,802	748	4,296	(150)	(494)
CONTROLABLES	256	902	184	430	72	472
VARIABLES	1,812	16,672	2,824	17,218	(1,012)	(546)
SUMA GASTOS DE VENTA	2,666	21,376	3,756	21,944	(1,090)	(568)
GASTOS DE FABRICACION:						
NO CONTROLABLES	8,176	58,276	8,784	51,626	(608)	6,650
CONTROLABLES	1,396	4,662	498	2,906	898	1,756
VARIABLES	8,760	24,110	9,302	52,596	(542)	1,516
SUMA GASTOS DE FABRICACION	18,332	117,048	18,584	107,126	(252)	9,922
TOTAL GASTOS DE OPERACION	23,962	154,270	24,972	143,748	(1,010)	10,522
UTILIDAD DE OPERACION	(76,008)	(453,338)	(90,432)	(634,778)	14,424	181,840
OTROS INGRESOS Y GASTOS	27,434	117,580	29,674	407,552	(2,240)	(289,972)
DT. ANTES I.S.R Y P.T.U	(48,574)	(335,758)	(60,758)	(227,226)	12,184	108,532
I.S.R Y P.T.U	24,306	167,678	30,378	113,612	(6,072)	54,066
UTILIDAD NETA	(24,268)	(168,080)	(30,380)	(113,614)	6,112	(54,466)

ENVASES ARTISTICOS S.A DE C.V.
RESUMEN GENERAL DE RESPONSABILIDADES POR NIVEL
POR EL PERIODO DEL 1o. AL 30 DE MAYO DE 1992
(CIFRAS EN MILES DE PESOS) (CUADRO No. 3)

AREA	NOMBRE	IMPORTE		DESVIAC.	IMPORTE		DESVIAC.	CUADRO
		MESESIAL	FAVORABLE	FAVORABLE	ACUMULADO	FAVORABLE		
		R E A L (PRESUP.)	(DESAV)	R E A L (PRESUP.)	(DESAV)			
PRIMER NIVEL. AREA No. 100 GERENCIA GENERAL								
SR. RAUL RODRIGUEZ								
100 DIREC.GRAL	14	34	20	83	86	(2)		
10 MERCADOTECHIA	194	126	(68)	688	366	(322)		
20 PRODUCCION	586	66	(520)	1,332	272	(1,060)		
30 REL INDDUST.	1,374	742	(632)	5,982	4,304	(1,678)		
40 FINANZAS	504	90	(494)	1,540	818	(722)		
SUMAS	2,752	1,058	(1,694)	9,630	5,846	(3,784)		3.1
SEGUNDO NIVEL AREA No. 30 RELACIONES INDUSTRIALES								
SR. JOSE LOPEZ								
30 REL INDUST.	130	26	(104)	592	206	(386)		
31 NOMINAS	10	10	0	72	40	(32)		
32 PERSONAL	8	8	0	56	32	(24)		
33 SEG.INDUST.	1,226	698	(528)	5,262	4,026	(1,236)		
SUMAS	1,374	742	(632)	5,982	4,304	(1,678)		3.4
TERCER NIVEL AREA No. 33 SEGURIDAD INDUSTRIAL								
SR. FLAVIO MENDEZ								
33 JEFE SEG.IND.	0	0	0	0	0	0		
33-1 MANTENIMIENTO	1,224	696	(528)	5,232	3,988	(1,244)		
33-2 SERV.MEDICO	2	2	0	30	38	8		
SUMAS	1,226	698	(528)	5,262	4,026	(1,236)		3.13
CUARTO NIVEL AREA No. 33-1 MANTENIMIENTO								
SR. FERNANDO GARCIA								
510-02-200	32	48	16	304	280	(24)		
510-02-600	278	130	(148)	1,270	886	(384)		
520-02-600	84	74	(10)	264	174	(140)		
520-02-200	104	136	32	758	748	(10)		
530-02-800	722	104	(418)	2,596	1,906	(690)		
510-02-3100	4	4	0	40	44	4		
SUMAS	1,224	696	(528)	5,232	3,988	(1,244)		2.25

(Cuadro no. 3.1)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No.100SR. Raúl Rodríguez

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

Area	Nombre del Puesto	Importe Mensual		Desviac. Favorable (Desfav.)	Importe Acumul.		Desviac. Favorable (Desfav.)	Cuadro
		Real	Presup.		Real	Presup.		
100	Dirección General	14	34	20	88	86	(2)	2.1
10	Mercadotecnia	194	126	(68)	688	366	(322)	3.2
20	Producción	586	66	(520)	1,332	272	(1,060)	3.3
30	Relaciones Indust.	1,374	742	(632)	5,982	4,304	(1,678)	3.4
40	Finanzas	584	90	(494)	1,540	818	(722)	3.5
Total		2,752	1,058	(1,694)	9,630	5,846	(3,784)	

(Cuadro no. 3.2)

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No. 10SR. Julio Pardo

Area	Nombre del Puesto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
10	Mercadotecnia	44	26	(18)	72	70	(2)	2.2
11	Gerencia de Ventas	106	70	(36)	436	226	(210)	3.6
12	Gerencia de Public.	44	30	(14)	180	70	(110)	3.7
Total		194	126	(68)	688	366	(161)	3.1

(Cuadro no. 3.3)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No. 20 SR. Manuel López

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

Area	Nombre del Puesto	Importe Mensual		Desviac. Favorable (Desfav.)	Importe Acumul.		Desviac. Favorable (Desfav.)	Cuadro
		Real	Presup.		Real	Presup.		
20	Producción	50	30	(20)	80	42	(38)	2.3
21	Gerencia de Inyecc.	346	24	(322)	826	106	(720)	3.8
22	Gerencia de Impres.	154	10	(144)	304	104	(200)	3.9
23	Gerencia Cont.de Cal.	36	2	(34)	122	20	(102)	3.10
Total		586	66	(520)	1,332	272	(1,060)	3.1

(Cuadro no.3.4)

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No. 30 SR. José López

Area	Nombre del Puesto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
30	Relaciones Indust.	130	26	(104)	592	206	(386)	2.4
31	Nóminas	10	10	0	72	40	(32)	3.11
32	Personal	8	8	0	56	32	(24)	3.12
33	Seguridad Indust.	1,226	698	(528)	5,262	4,026	(1,236)	3.13
Total		1,374	742	(632)	5,982	4,304	(1,678)	3.1

(Cuadro no. 3.5)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No.40 SR. Jorge Saldaña

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

Area	Nombre del Puesto	Importe Mensual		Desviac. Favorable (Desfav.)	Importe Acumul.		Desviac. Favorable (Desfav.)	Cuadro
		Real	Presup.		Real	Presup.		
40	Finanzas	512	26	(486)	1,084	432	(652)	2.5
41	Contraloria	68	60	(8)	412	354	(58)	3.14
42	Auditoria Interna	4	4	0	44	32	(12)	3.15
Total		584	90	(494)	1,540	818	(722)	3.1

(Cuadro no. 3.6)

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No. 11SR. Eliseo Montes

Area	Nombre del Puesto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
11	Gerencia de Ventas	44	20	(24)	44	20	(24)	2.6
11-1	Vta.Envase Bco.	36	30	(6)	228	126	(102)	2.13
11-2	Vta.Envase Impreso	25	20	(6)	164	80	(84)	2.14
Total		106	70	(36)	436	226	(210)	3.2

(Cuadro no.3.7)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No. 12 SR. Néstor Ruíz

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

Area	Nombre del Puesto	Importe Mensual		Desviac. Favorable (Desfav.)	Importe Acumul.		Desviac. Favorable (Desfav.)	Cuadro
		Real	Presup.		Real	Presup.		
12	Gerencia de Public.	28	12	(16)	28	12	(16)	2.7
12-1	Asist.de Publicidad	16	18	2	152	58	(94)	2.15
Total		44	30	(14)	180	70	(110)	3.2

(Cuadro no.3.8)

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No. 21 SR. José Castro

Area	Nombre del Puesto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
21	Gerencia de Inyecc.	2	2	0	2	2	0	2.8
21-1	Almacén de M.Prima	26	6	(20)	98	12	(86)	2.16
21-2	Superv.Inyecc.Envases	188	12	(176)	376	48	(328)	2.17
21-3	Superv.Inyecc.Tapas	76	2	(74)	200	30	(170)	2.18
21-4	Almacén de Prod. Term.	54	2	(52)	150	14	(136)	2.19
Total		346	24	(322)	826	106	(720)	3.3

(Cuadro no. 3.9)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No.22 SR. Antonio Espíndola

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

Area	Nombre del Puesto	Importe Mensual		Desviac. Favorable (Desfav.)	Importe Acumul.		Desviac. Favorable (Desfav.)	Cuadro
		Real	Presup.		Real	Presup.		
22	Gerencia de Impresión	2	0	(2)	2	0	(2)	2.9
22-1	Superv.Impres.Envases	108	8	(100)	164	80	(84)	2.20
22-2	Superv.Impres.Tapas	44	2	(42)	138	24	(114)	2.21
Total		154	10	(144)	304	104	(200)	3.3

(Cuadro no.3.10)

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No. 23 SR. Enrique Ruiz

Area	Nombre del Puesto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
23	Gerencia C.de Calidad	0	0	0	2	0	(2)	2.10
23-1	Asist. C.de Calidad	36	2	(34)	120	20	(100)	2.22
Total		36	2	(34)	122	20	(102)	3.3

(Cuadro no.3.11)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No. 31 SR. Rodolfo Orozco

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

Area	Nombre del Puesto	Importe Mensual		Desviac. Favorable (Desfav.)	Importe Acumul.		Desviac. Favorable (Desfav.)	Cuadro
		Real	Presup.		Real	Presup.		
31	Jefe de Nóminas	0	0	0	0	0	0	
31-1	Aux. de Nóminas	10	10	0	72	40	(32)	2.23
Total		10	10	0	72	40	(32)	3.4

(Cuadro no.3.12)

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No. 32 SR. Leticia Alejos

Area	Nombre del Puesto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
32	Jefe de Personal	0	0	0	0	0	0	
32-1	Selecc. y Reclutam.	8	8	0	56	32	(24)	2.24
Total		8	8	0	56	32	(24)	3.4

(Cuadro no.3.13)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.
 INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No. 33 SR. Flavio Méndez
 (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

Area	Nombre del Puesto	Importe Mensual		Desviac. Favorable (Desfav.)	Importe Acumul.		Desviac. Favorable (Desfav.)	Cuadro
		Real	Presup.		Real	Presup.		
33	Jefe de Seg. Indust.	0	0	0	0	0	0	
33-1	Mantenimiento	1,224	696	(528)	5,232	3,988	(1,244)	2.25
33.2	Servicio Médico	2	2	0	30	38	8	2.26
Total		1,226	698	(528)	5,262	4,026	(1,236)	3.4

(Cuadro no.3.14)

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No. 41 SR. Laura Flores

Area	Nombre del Puesto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
41	Contraloría	10	2	(8)	36	18	(18)	2.11
41-1	Contador General	18	18	0	106	92	(14)	2.27
41-2	Contador de Costos	14	14	0	96	76	(20)	2.28
41-3	Crédito y Cobranzas	8	8	0	64	62	(2)	2.29
41-4	Sistemas y Procedim.	12	12	0	60	70	10	2.30
41-5	Compras	6	6	0	50	36	(14)	2.31
Total		68	60	(8)	412	354	(54)	3.5

(Cuadro no. 3.15)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No.42 SR. Rafael Nava

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

Area	Nombre del Puesto	Importe Mensual		Desviac. Favorable (Desfav.)	Importe Acumul.		Desviac. Favorable (Desfav.)	Cuadro
		Real	Presup.		Real	Presup.		
42	Auditoría Interna	0	0	0	22	12	(10)	2.12
42-1	Asist. de Auditoría	4	4	0	22	20	(2)	2.32
Total		4	4	0	44	32	(12)	3.5

(Cuadro no.)

INF. DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL AREA No. SR.

Area	Nombre del Puesto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
Total								

(Cuadros No. 2.1 y 2.2)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No. 100 Dirección General								
Sr. Raúl Rodríguez Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula.		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
510-02-1800	Gasolina	8	4	(4)	20	6	(14)	
510-02-2300	Gtos. de Viaje	6	30	24	68	80	12	
Total		14	34	20	88	86	(2)	3.1
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No. 10 Mercadotecni.								
Sr. Julio Pardo Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
510-02-1800	Gasolina	22	16	(6)	50	60	10	
520-02-2300	Gtos. de Viaje	22	10	(12)	22	10	(12)	
Total		44	26	(18)	72	70	(2)	3.2

(Cuadros No. 2.3 y 2.4)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No. 20 Producción								
Sr. Manuel López Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula.		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
	510-02-1800 Gasolina	16	8	(8)	24	20	(4)	
	530-02-2300 Gtos. de Viaje	34	22	(12)	56	22	(34)	
Total		50	30	(20)	80	42	(38)	3.3
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No. 30 Relaciones Industrial.								
Sr. José López Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
	510-02-1800 Gasolina	14	10	(4)	32	44	12	
	510-02-2300 Gtos. de Viaje	8	16	8	92	60	(32)	
	510-02-3200 Telefono	108	0	(108)	468	102	(366)	
Total		130	26	(104)	592	206	(386)	3.4

(Cuadros No. 2.5 y 2.6)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No. 40 Finanzas								
Sr. Jorge Saldaña Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Importe Mensual			Importe Acumula.			Cuadro
		Real	Presup.	Desviac. Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Desviac. Favorable (Desfav.)	
510-02-1800	Gasolina	20	12	(8)	40	50	10	
510-02-2300	Gtos. de Viaje	8	14	(2)	124	82	(42)	
510-02-3200	Teléfono	476	0	(476)	920	300	(620)	
Total		512	26	(486)	1,084	432	(652)	3.5
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No. 11 Ventas								
Sr. Eliseo Montes Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Importe Mensual			Importe Acumula.			Cuadro
		Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	
520-02-2300	Gtos. de Viaje	44	20	(24)	44	20	(24)	
Total		44	20	(24)	44	20	(24)	3.6

(Cuadros No. 2.7 y 2.8)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No. 12 Publicidad								
Sr. Néstor Ruíz Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula.		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
520-02-2300	Gtos. de Viaje	28	12	(16)	28	12	(16)	
Total		28	12	(16)	28	12	(16)	3.7
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No. 21 Inyección Envases								
Sr. José Castro Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
530-02-0700	Conservac. Eq. Of.	2	2	0	2	2	0	
Total		2	2	0	2	2	0	3.8

(Cuadros No. 2.9 y 2.10)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No. 22 Impresión Envase								
Sr. Antonio Espindola Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No.de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
530-02-0700	Conservac.Eq.Of.	2	0	(2)	2	0	(2)	
Total		2	0	(2)	2	0	(2)	3.9
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No. 23 Control de Calidad								
Sr. Enrique Rufz Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No.de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
530-02-0700	Conservac.Eq.Of.	0	0	0	2	0	(2)	
Total		0	0	0	2	0	(2)	3.10

(Cuadros No. 2.11 y 2.12)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.							
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No. 41 Contraloría							
Sr. Laura Flores Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)							
No. de Cta.	Concepto	Importe Mensual	Desviac.	Importe Acumula	Desviac.	Cuadro	
		Real	Favorable (Desfav.)	Real	Favorable (Desfav.)		
510-02-0700	Conservac. Eq. Of.	10	(8)	36	(18)		
Total		10	(8)	36	(18)		3.14
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No. 42 Auditoría Interna							
Sr. Rafael Nava Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)							
No. de Cta.	Concepto	Real	Desviac.	Real	Desviac.	Cuadro	
		Real	Desviac.	Real	Desviac.		
510-02-0700	Conservac. Eq. Of.	0	0	22	(10)		
Total		0	0	22	(10)		3.15

(Cuadros No. 2.13 y 2.14)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No.11-1 Vta. Envase Blanco								
Sr. Javier Mandujano Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
520-02-3100	Suministros Ofna	36	30	(6)	228	126	(102)	
Total		36	30	(6)	228	126	(102)	3.6
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No.11-2 Vta. Envase Impreso								
Sr. Fidel Alvarez Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
520-02-3100	Suministros Ofna	26	20	(6)	164	80	(84)	
Total		26	20	(6)	164	80	(84)	3.6

(Cuadros No.2.15 y 2.16)

EN V A S E S A R T I S T I C O S S . A . D E C . V .								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er.Nivel Area No.12-1 Asist. Publicidad								
Sr.Cynthia Rosas Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No.de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula.		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
520-02-3100	Suministros Ofna	16	18	2	152	58	(94)	
Total		16	18	2	152	58	(94)	3.7
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No.21-1 Almacén Mat. Prima								
Sr. Sergio Aguilar Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No.de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
530-02-3100	Suministros Ofna	26	6	(20)	98	12	(86)	
Total		26	6	(20)	98	12	(86)	3.8

(Cuadros No. 2.17 y 2.18)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.							
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No. 21-2 Superv. Inyecc. Env.							
Sr. Julio Santana Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)							
No.de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula.		Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	
530-02-3100	Suministros Ofna	188	12	(176)	376	48	(328)
Total		188	12	(176)	376	48	(328) 3.8
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No.21-3 Superv. Inyecc. Tapa							
Sr. Mario Vega Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)							
No.de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac. Cuadro
530-02-3100	Suministros Ofna	76	2	(74)	200	30	(170)
Total		76	2	(74)	200	30	(170) 3.8

(Cuadros No. 2.19 y 2.20)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.

Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No.21-4 Almacén Prod. Term.

Sr. Salvador Garza Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)

No.de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula.		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
530-02-3100	Suministros Ofna	54	2	(52)	150	14	(136)	
Total		54	2	(52)	150	14	(136)	3.8

Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No.22-1 Superv. Impresion Env.

Sr. Pascual Nieto Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)

No.de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
530-02-3100	Suministros Ofna	108	8	(100)	164	80	84	
Total		108	8	(100)	164	80	84	3.9

(Cuadros No. 2.21 y 2.22)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No.22-2 Superv. Impresión Tapa								
Sr. Ignacio Avila Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No.de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula.		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
530-02-3100	Suministros Ofna	44	2	(42)	138	24	(114)	
Total		44	2	(42)	138	24	(114)	3.9
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No.23-1 Asist. Control de Cal.								
Sr. Pedro Diaz Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No.de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
530-02-3100	Suministros Ofna	36	2	(34)	120	20	(100)	
Total		36	2	(34)	120	20	(100)	3.10

(Cuadros No. 2.23 y 2.24)

E N V A S E S A R T I S T I C O S S.A. DE C.V.								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er.Nivel Area No.31-1 Auxiliar Nóminas								
Sr. Mario Malaquón Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No.de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula.		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.		
510-02-3100	Suministros Ofna	10	10	0	72	40	(32)	
Total		10	10	0	72	40	(32)	3.11
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No.32-1 Selecc. y Reclutam.								
Sr.Sergio Rodríguez Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No.de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
510-02-3100	Suministros Ofna	8	8	0	56	32	(24)	
Total		8	8	0	56	32	(24)	3.12

(Cuadros No. 2.25 y 2.26)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.

Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No.33-1 Mantenimiento

Sr. Fernando Garcia Periodo 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)

No.de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula.		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
510-02-0200	Aseo y Limpieza	32	48	16	304	280	(24)	
510-02-0600	Conserv. Edif.	278	130	(148)	1,270	886	(384)	
520-02-0600	Conserv. Edif.	84	74	(10)	264	124	(140)	
530-02-0600	Conserv. Edif.	722	304	(418)	2,596	1,906	(690)	
530-02-0200	Aseo y Limpieza	104	136	32	758	748	(10)	
510-02-3100	Suministros Ofna	4	4	0	40	44	4	
Total		1,224	696	(528)	5,232	3,988	(1,244)	3.13

Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No.33-2 Servicio Médico

Sr. Jaime Aguilar Periodo 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)

No.de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
510-02-3100	Suministros Ofna	2	2	0	30	38	8	
Total		2	2	0	30	38	8	3.13

(Cuadros No. 2.25 y 2.26)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No.33-1 Mantenimiento								
Sr. Fernando Garcia Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No.de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula.		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
510-02-0200	Aseo y Limpieza	32	48	16	304	280	(24)	
510-02-0600	Conserv. Edif.	278	130	(148)	1,270	886	(384)	
520-02-0600	Conserv. Edif.	84	74	(10)	264	124	(140)	
530-02-0600	Conserv. Edif.	722	304	(418)	2,596	1,906	(690)	
530-02-0200	Aseo y Limpieza	104	136	32	758	748	(10)	
510-02-3100	Suministros Ofna	4	4	0	40	44	4	
Total		1,224	696	(528)	5,232	3,988	(1,244)	3.13
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No.33-2 Servicio Médico								
Sr. Jaime Aguilar Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No.de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
510-02-3100	Suministros Ofna	2	2	0	30	38	8	
Total		2	2	0	30	38	8	3.13

(Cuadros No. 2.27 y 2.28)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No. 41-1 Contabilidad								
Sr. Germán Tello Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula.		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
510-02-3100	Suministros Ofna	18	18	0	106	92	(14)	
Total		18	18	0	106	92	(14)	3.14
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No. 41-2 Costos								
Sr. Odilón Pérez Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
510-02-3100	Suministros Ofna	14	14	0	96	76	(20)	
Total		14	14	0	96	76	(20)	3.14

(Cuadros No. 2.29 y 2.30)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er. Nivel Area No. 41-3 Crédito y Cobranza								
Sr. Lenin Montero Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula.		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
510-02-3100	Suministros Ofna	8	8	0	64	62	(2)	
Total		8	8	0	64	62	(2)	3.14
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No. 41-4 Sist. y Procedimiento								
Sr. Luis Yépez Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No. de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
510-02-3100	Suministros Ofna	12	12	0	60	70	10	
Total		12	12	0	60	70	10	3.14

(Cuadros No.2.31 y 2.32)

ENVASES ARTISTICOS S.A. DE C.V.								
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Resp. 1er.Nivel Area No.41-5 Compras								
Sr.Aurelio Herdez Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No.de Cta.	Concepto	Importe Mensual		Desviac.	Importe Acumula		Desviac.	Cuadro
		Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	Real	Presup.	Favorable (Desfav.)	
510-02-3100	Suministros Ofna	6	6	0	50	36	(14)	
Total		6	6	0	50	36	(14)	3.14
Resumen Gtos. Controlables Inf. de Reasp. Nivel Area No.42-1 Asist.Auditoria Inter.								
Sr. Angel Diaz Período 1o. al 30 de Mayo de 1992 (Cifras Miles de Pesos)								
No.de Cta.	Concepto	Real	Presup.	Desviac.	Real	Presup.	Desviac.	Cuadro
510-02-3100	Suministros Ofna	4	4	0	22	20	(2)	
Total		4	4	0	22	20	(2)	3.15

CONCLUSIONES

1. La contabilidad a través de su evolución, ha adquirido gran importancia, de acuerdo con las actividades económicas que realiza una organización; tanto para los inversionistas que participan en ella como para los organismos Públicos y privados, ya que les es indispensable obtener información contable, dados los intereses que cada uno tiene en la Organización.
2. La contabilidad sirve a las empresas para registrar las operaciones que se realizan en forma sistemática, y como fin último del registro elaborar los estados financieros que sirven a la dirección para la toma de decisiones y a terceras personas como medio de información.
3. Como consecuencia del crecimiento de las empresas su control se vuelve más complejo, es decir que se tienen que buscar mejores formas de control, una de ellas es la Contabilidad por áreas de Responsabilidad.
4. Una de las fases en la implantación de una contabilidad por áreas de responsabilidad consiste en

la elaboración de los presupuestos, que son planes financieros proyectados a futuro, basados en hechos pasados.

5. Para la elaboración de los presupuestos debe tenerse un conocimiento amplio de la empresa, es decir definir sus objetivos, políticas y procedimientos logrando la participación activa de todos los niveles de la organización y apoyados por los directivos de la misma.
6. La Contabilidad por áreas de responsabilidad es una herramienta que sirve a la Administración para el control de los costos y los gastos, delegando responsabilidades a todos los departamentos de la organización; debe apoyarse en los siguientes puntos:
 - a) Elaborar un organigrama por áreas de responsabilidad el cual nos marca la pauta para definir la responsabilidad y autoridad de cada ejecutivo.
 - b) Elaborar un catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad en el que se enmarquen los gastos de los cuales cada ejecutivo es responsable.

c) Instituir incentivos de trabajo por medio de la motivación humana para así poder lograr una eficiente operación de la empresa.

7. El control presupuestal además de vigilar y corregir la ruta que sigue la empresa en sus actividades, otorga información oportuna de lo que sucede en la misma, la que es presentada por medio de informes y reportes que sirven de base a la toma de decisiones.
8. Al implantarse una contabilidad por áreas de responsabilidad se busca un mejor control de los gastos y costos de una organización ya que por medio de esta técnica se trata de gastar sólo lo necesario. Conociendo como principal fracaso en las empresas el que "Primero se gasta y después se analiza", para la contabilidad por áreas de responsabilidad, primero se analiza el gasto y se designa un responsable y después de gasta.
9. La Contabilidad por áreas de responsabilidad tiene su aplicación en todas las organizaciones donde exista división de funciones, en diferentes áreas existentes con miras a obtener mayor eficiencia en la producción individual de los integrantes de la organización.

BIBLIOGRAFIA

Administración de Empresas Teoría y Práctica

Agustín Reyes Ponce Ed. Limusa

Contabilidad General C.P. Maximino Anzures

México, D.F. Ed. Offset Larios

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad

C.P. Francisco Perea Ed. ECASA

Primer Curso de Contabilidad

Eliás Lara Flores

México, D.F. Ed. Trillas

Principios de Contabilidad, Boletín No. 1

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

Ed. I.M.C.P.

Técnica Presupuestal

C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río González

México, D.F. Ed. ECASA

La Información Financiera en la Administración

C.P. Eduardo Villegas

3a. Edición Ed. pac

**La Problemática en la Dirección de los Recursos Humanos y
su Relación con la Productividad en las Empresas Mexicanas**

Tesis: Lic. Ma. del Carmen Vera Maldonado U.N.A.M.