

45  
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores  
CUAUTITLAN

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE  
RESPONSABILIDAD EN UNA EMPRESA  
DE ASISTENCIA SOCIAL

" PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A  
GUILLERMO MARTIN CABRERA MENDEZ

Asesor : C. P. Jesús E. Dávalos Rojas

TESIS CON *Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.* 1997  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
 DIRECCIÓN GENERAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESCOLARES, PROFESIONALES Y TECNOLÓGICAS  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

SECRETARÍA DE LA  
 UNIDAD DE LA  
 ADMINISTRACIÓN  
 ESCOLAR

ASUNTO: TESIS APROBATORIAS

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

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
 DIRECCIÓN GENERAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESCOLARES, PROFESIONALES Y TECNOLÓGICAS  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

SEÑOR Inge. Rafael Rodríguez Galillos,  
 Jefe del Departamento de Exámenes,  
 Calle Constituyentes de la F.E.S. C.

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

" La contabilidad por áreas de responsabilidad,  
 en una empresa de asistencia social "  
 ( Tronóptica para la asistencia pública )

que presenta el pasante Guillermo Martín Cabrera Méndez  
 con número de cuenta: 8808802-4 para obtener el TÍTULO de:  
 Licenciado en Contaduría.

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

ATENTAMENTE  
 "POR MI FOZA HABLARA EL ESPÍRITU"  
 Cuautitlan Izcalli, Edo. de Mex., a 7 de noviembre de 1996.

PRESIDENTE	G.F. Jesús Agustín Mévilos Rodríguez
VOCAL	Gab. Pedro Acvedo Romero
SECRETARIO	G.F. Héctor Lencio Medina Sánchez
PRIMER SUPLENTE	L.C. Francisco Alcántara Salinas
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Marcelo Hernández García

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS :**

*Por darme la oportunidad de disfrutar intensamente mi vida en este mundo, y por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante en este camino difícil, pero que con su bendición estoy seguro encontraré la felicidad.*

### **A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:**

*Por haberme brindado la oportunidad de integrarme a una comunidad estudiantil con deseos de superación y éxito por el bien de México y el mío propio.*

### **A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES " CUAUTITLAN ":**

*Por haber sido sus aulas, cuna de mi aprendizaje donde el tiempo no transcurrió en vano, al darme la satisfacción de culminar mi carrera profesional que ahora disfruto con mis seres queridos, y estoy seguro regresaré a sus aulas con el mismo ímpetu con el cual pise por primera vez sus apreciables instalaciones, para brindar mi apoyo a las nuevas generaciones.*

**A LOS PROFESORES DE LA F. E. S. "CUAUTTLAN":**

*A todos ellos por haberme transmitido sus grandes conocimientos y por su profesionalismo al inculcarme los deseos de superación y éxito constante.*

**A MI ASESOR DE TESIS: C. P. JESÚS E. DÁVALOS ROJAS**

*Por brindarme la confianza y su valioso tiempo para que este trabajo de tesis sirva a nuevas generaciones de estudiantes, y por sus valiosos comentarios para el desarrollo de la misma.*

**LOS PROFESORES QUE CONFORMARON EL II. JURADO:**

*Por brindarme su apreciable tiempo en el desarrollo de este trabajo de tesis, y por sus invaluable comentarios para la misma.*

<i>C. P. Jesús E. Dávalos Rojas.</i>	<i>Presidente.</i>
<i>C. P. Pedro Acevedo Romero.</i>	<i>Vocal.</i>
<i>L. C. Héctor I. Medina Sánchez</i>	<i>Secretario.</i>
<i>L. C. Francisco Alcántara Salinas</i>	<i>Vocal.</i>
<i>L. C. Marcelo Hernández García</i>	<i>Vocal.</i>

**A LAS PERSONAS QUE AUNQUE NO SE ENCUENTRAN FÍSICAMENTE AQUÍ, HAN FORMADO PARTE ESPECIAL EN MI VIDA:**

*Por demostrarme que siempre es importante dejar huella por el camino que se decida seguir, en especial quiero agradecerte a ti Arturo Cabrera Méndez por haber sido un pilar firme en nuestro hogar y por demostrarme que todo se puede lograr aún con algunas deficiencias.*

**A MIS PADRES :**

*Por haberme dado la vida, y haberme apoyado durante toda mi preparación académica, siempre confiando en cada paso que doy, gracias de verdad y los amo mucho al igual que a mi abuela.*

**A MIS HERMANOS:**

*Por convivir siempre en las buenas y en las malas, que es lo que ha fortalecido nuestra familia y por confiar siempre en mí.*

**A MI QUERIDA NOVIA, SOFÍA HERNÁNDEZ SUÁREZ:**

*Por siempre demostrarme su amor y su confianza durante toda mi carrera profesional, siendo esto parte fundamental de mi motivación por seguir adelante y lograr lo que nos hemos propuesta. Así mismo, también quiero agradecer a la familia Hernández Suárez, por su confianza y gran amistad que estoy seguro nunca defraudaré*

**A MIS AMIGOS:**

*Por demostrarme siempre su afecto en las buenas y en las malas, confiando plenamente en su verdadera amistad que aunque con caminos diferentes, siempre con un mismo fin ser felices. Deseo no escribir nombres para no omitir a ninguno.*

**AL ESCULTISMO:**

*Por haber sido desde mi niñez una formación muy especial que me ha servido y servirá para consolidarme como gente de provecho, siempre con un espíritu de servicio y hermandad y con un fin bien definido "Dejar este mundo en mejores condiciones de como lo encontramos " Baden Powell.*

## **INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1.</b>
<b>CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1. <i>La contabilidad y su evolución.....</i>	<i>1</i>
2. <i>La contabilidad por áreas de responsabilidad.....</i>	<i>23</i>
<b>CAPITULO II. PROCESO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>29</b>
1. <i>El control interno en la empresa.....</i>	<i>29</i>
2. <i>Organigrama por áreas de responsabilidad.....</i>	<i>40</i>
3. <i>Asignación de centros de responsabilidad.....</i>	<i>42</i>
<b>CAPITULO III. MECANISMO CONTABLE.....</b>	<b>48</b>
1. <i>Elementos fundamentales.....</i>	<i>48</i>
2. <i>El catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad.....</i>	<i>50</i>
3. <i>La guía contabilizadora.....</i>	<i>54</i>
<b>CAPITULO IV. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.....</b>	<b>56</b>
1. <i>Conceptos.....</i>	<i>56</i>
2. <i>Elaboración por áreas de responsabilidad.....</i>	<i>60</i>
3. <i>Control del presupuesto.....</i>	<i>64</i>

<b>CAPITULO V. RELEVANCIA DE LOS INFORMES.....</b>	<b>66</b>
1. <i>Concepto de informes de responsabilidad.....</i>	<i>66</i>
2. <i>Elaboración.....</i>	<i>68</i>
3. <i>Estados financieros principales.....</i>	<i>72</i>
4. <i>Análisis.....</i>	<i>76</i>
<b>CAPITULO VI. LA CALIDAD TOTAL EN LA CONTABILIDAD POR -     AREAS DE RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>80</b>
1. <i>Eficaz administración.....</i>	<i>80</i>
2. <i>La calidad total, compromiso de hoy.....</i>	<i>88</i>
<b>CAPITULO VII. CASO PRACTICO.....</b>	<b>92</b>
1. <i>Implantación del sistema de contabilidad por-         áreas de responsabilidad, en una empresa -         de loterías estatales.....</i>	<i>92</i>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>115</b>

## **INTRODUCCION :**

*La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, pretende mantener controladas las áreas estructurales y especificas de cualquier ente económico, con el objeto de minimizar costos y gastos, para la obtención de un equilibrio financiero y poder generar un mayor ingreso.*

*Ahora bien, ofrece tambien la oportunidad de controlar a la contabilidad tradicional ya que es una herramienta contable en donde intervienen elementos importantes tales como el control interno para la identificacion de areas fundamentales que contribuyan a controlar las operaciones de la empresa, y aun asi desarrollar un mejor proceso organizacional para el buen funcionamiento de la misma.*

*Otro factor importante que encontraremos dentro de éste sistema contable, es la importancia que brinda una buena planeacion de los presupuestos, ya que son el punto de partida para la actividad economica de cualquier empresa organizada adecuadamente, obteniendo con esto el control deseado y los márgenes de diferencia que se pueden dar en el desarrollo de las operaciones de la empresa, para identificar los alcances de los objetivos establecidos.*

*Los informes financieros no dejan de ser importantes en este sistema, ya que, al realizar analisis eficientes, claros y precisos, brindan la facilidad en la toma de decisiones, para elegir la adecuada que nos podrá llevar hacia objetivos bien definidos y aún así, hacia el mejoramiento de la propia empresa.*

*Existe un elemento fundamental para el desarrollo de la contabilidad por áreas de responsabilidad y para cualquier otra actividad que se requiera, me refiero al recurso humano, el cual durante los años ha trascendido debido a que se le ha motivado y dirigido adecuadamente, por lo tanto la calidad total que puede brindar en el desarrollo de este sistema contable es muy importante para la obtención de una mayor productividad y el alcance de los objetivos de la empresa.*

*El presente trabajo de tesis se estructuró con el objeto de brindar la posibilidad de implantar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, como una herramienta de control financiero, para controlar costos y gastos que nos lleven a la obtención de un mayor ingreso destinado al gasto público, que es uno de los principales objetivos de esta empresa de loterías estatales.*

## **CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES.**

### **1. LA CONTABILIDAD Y SU EVOLUCION.**

**A). Breve historia.**

**B). Tipos.**

**a). La contabilidad funcional.**

**1. Contabilidad financiera.**

**2. Contabilidad administrativa.**

**3. Contabilidad fiscal.**

**b). La contabilidad ocupacional.**

**1. Contabilidad pública.**

**2. Contabilidad privada.**

**3. Contabilidad gubernamental.**

**C). Contabilidad de costos.**

**a). Concepto.**

**b). Clasificación.**

**c). Importancia.**

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

**A). Conceptos.**

**B). Objetivo.**

**C). Importancia.**

**D). Características.**

## **1. LA CONTABILIDAD Y SU EVOLUCIÓN.**

### **AJ. BREVE HISTORIA.**

*La contabilidad es una disciplina cuyo objetivo primordial es llevar un historial financiero de cualquier ente económico, con la finalidad de proporcionar información veraz, útil y oportuna a propios y ajenos.*

*A través del tiempo la contabilidad ha ido evolucionando, haciéndose necesario, modificaciones, ajustes y transformaciones; debido a su estructura dinámica. A continuación observaremos como la contabilidad ha ido evolucionando desde la antigüedad, por lo que dividiremos en cuatro fases su estudio a través de la historia y hasta nuestros días.*

*Fase I Edad Antigua: Desde el testimonio mas antiguo, hasta la caída del imperio Romano de occidente.*

*1.- Tres elementos fueron indispensables para considerar factible la actividad contable.*

*a). Los hombres constituyeron unidades económicas con base en la división del trabajo.*

*b). La invención de la escritura y los números.*

*c). Una unidad, sea medidas de valor.*

*Todo esto, hacia los seis mil años antes de Jesucristo.*

*2.- La práctica de la contabilidad se dio en Egipto, Mesopotamia, Grecia y Roma.*

*3.- Es en Roma, en donde se tienen testimonios claros, de haber llevado una contabilidad más o menos organizada, ya que la partida doble comenzaba a aparecer.*

**4.- El "Adversaria" (caja), y el "Codex" (cuentas corrientes), eran los libros usados.**

**5.- La ley Paetelia Papiria, 325 a. C., es la ley más antigua de que se tiene noticia, que establecía derechos y obligaciones de los asientos contables.**

**6.- Los contadores romanos fueron generalmente plebeyos, y se agruparon constituyendo colegios.**

**Fase II Edad Media: desde 476, hasta la caída de Constantinopla en poder de los Otomanos.**

**1.- Durante el periodo Románico, la contabilidad, como instrumento mercantil, continuó su función informativa.**

**2.- Los Musulmanes, al fin de sus actividades guerreras, practicaron el comercio y por lo tanto, la contabilidad.**

**3.- Durante la Alta Edad Media, los monasterios y los escribanos de Señores Feudales y Reyes, practicaron la contabilidad, como lo hacían en Roma.**

**4.- Venecia, durante toda la Edad Media fué un centro comercial que vivió unido a Oriente a través de Constantinopla.**

**5.- Fueron la cruzadas, al iniciarse el siglo XI, las que trajeron nuevamente, el auge mercantil al resto de Europa.**

**6.- Son las Repúblicas Italianas a partir de esta época, los focos comerciales más importantes; en ellas se comenzaron a gestar las modificaciones a la partida "Romana", que, ya para el siglo XV, había constituido una técnica muy semejante a la que hoy impera.**

**Fase III Edad Moderna: Desde 1453, hasta la revolución Francesa.**

**1.- Al iniciarse el Renacimiento, comienza la etapa de divulgación de la contabilidad, específicamente debido a la generalización de la imprenta.**

**2.- Fué Benedetto Centrugli Rangeo, el pionero de los textos sobre contabilidad.**

**3.- Lucas de Pacioli, uno de los personajes más destacados en la historia de la contabilidad, a través de la segunda reimpresión de su célebre texto "summa" --la cual se refería exclusivamente a contabilidad--, dejó huella imborrable en la disciplina contable ya que, dicho texto contenía temas importantes tales como la explicación del inventario, el "Memoriale" que era un libro donde se anotarian las transacciones en orden cronológico, con detalle de las mismas, el "Giornale" en donde explicaba que toda operación sería registrada por sus efectos de crédito y débito y toda transacción en moneda extranjera sería convertida a moneda veneciana, y por último el "Quaderno" que se refería al que hoy conocemos como libro mayor, el cual llevaba un índice alfabético para facilitar la rápida localización de la cuenta deseada.**

4.- *Fué el expansionismo mercantilista el que se encargó de exportar al nuevo continente, la contabilidad a partida doble.*

5.- *En la América precolombina, la contabilidad era una actividad usual entre los aborígenes.*

6.- *A partir del siglo XVII, comienza a surgir en los centros mercantiles, una casta de profesionistas independientes, con funciones primordiales de vigilancia acerca de la veracidad de la información contable.*

*Fase IV Edad contemporánea: Desde 1789, hasta nuestros días.*

1.- *A partir del siglo XIX, la contabilidad afronta trascendentales modificaciones de fondo y de forma.*

**De fondo:**

a). *Especulaciones sobre la naturaleza de las cuentas; al constituir varias escuelas.*

- *Personalista.*
- *De valor.*
- *Abstracta.*
- *Jurídica.*
- *Positivista.*

b). *Se inicia el estudio de principios tendientes a solucionar problemas relacionados con los precios y unidad de medida de valor; apareciendo conceptos tales como:*

- *Depreciación.*
- *Amortización.*
- *Reservas.*
- *Fondos.*

*c). El sistema de enseñanza académica se racionaliza, haciéndose más accesible.*

*d). Un espíritu de elevada ética profesional, es el cimiento de una honorable clase, al servicio de la comunidad.*

**De forma :**

*a). Aparece el diario mayor único, el sistema centralizador, la mecanización contable y la electrónica contable.*

*b). Se inicia una nueva técnica conexa; los costos de producción.*

*c). Las crecientes atribuciones estatales, enmarcan, cada vez más, los requisitos jurídico contables, así como el desarrollo del servicio profesional.*

*Por último mencionaremos algunos aspectos importantes de la contabilidad en México; comenzaremos desde el tiempo de los aztecas donde hacían el cálculo y cuenta de los tributos que imponían a los pueblos sojuzgados, lo cual muestra el célebre código mendocino. Orozco y Berra, ilustre historiador mexicano, comenta al respecto: " Los mayordomos derramaban los tributos, los recogían y distribuían por cuenta; conocían el efectivo de los ejércitos en guarnición y en campaña y les preparaban vestidos y raciones; repartían ciertas rentas entre los sacerdotes, el culto y la fábrica del teocalli".*

*Alberto María Carreño nos comenta en su libro: Los contadores públicos en México, " El código Osuna muestra que los nativos mediante pinturas hicieron conocer al visitador Valderrama lo que habían entregado al Virrey don Luis de Velasco, donde los signos numéricos de los indios fueron traducidos al castellano en el mismo código por el procurador de los naturales ".*

*Al inicio de la conquista de México por Cortés, resulta electo como contador de dicha institución , don Alfonso de Avila.*

*Durante la colonia, en la Nueva España, ilustres nombres tuvieron que ver con la práctica contable, tales como Carlos Sigüenza y Góngora, contador de la Real y Pontificia Universidad de México, y Sor Juana Inés de la Cruz , nueve años contadora del Convento de San Jerónimo.*

*En el año de 1905, se crea la carrera de contador de comercio, dos años después Fernando Díaz Barroso sustenta el primer examen profesional para obtener el título de Contador Público Titulado. En 1917 se funda la Asociación de Contadores Públicos Titulados, en 1921 se edita en México un libro basado en el método de enseñanza de la contabilidad a partir del balance general, en 1925 se promulga la Ley del Impuesto sobre la Renta y en 1929 se establece la Facultad de Comercio y Administración en la Universidad y la antigua Escuela de Comercio y Administración pasa a depender del Instituto Politécnico.*

*En 1944, se expide la ley reglamentaria del art. 4to. constitucional y en ella se establece que la profesión de contador requiere título para su ejercicio.*

*En 1947, el 30 de diciembre se expide la Ley Federal de Ingresos Mercantiles , obligando a los contadores públicos a hacer constar en la declaración anual que dicho impuesto ha sido cubierto ( Art. 57 ), en 1949, se constituye el Colegio de Contadores Públicos de México A. C.*

*En cuanto a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad se refiere, esta tuvo su origen en Estados Unidos de América desde el año de 1964, donde las empresas de servicio público, principalmente proveedoras de energía eléctrica, se preocuparon por identificar aquellas áreas de su empresa en donde existían mayores costos y gastos, para controlarlos aplicando las medidas correctivas necesarias.*

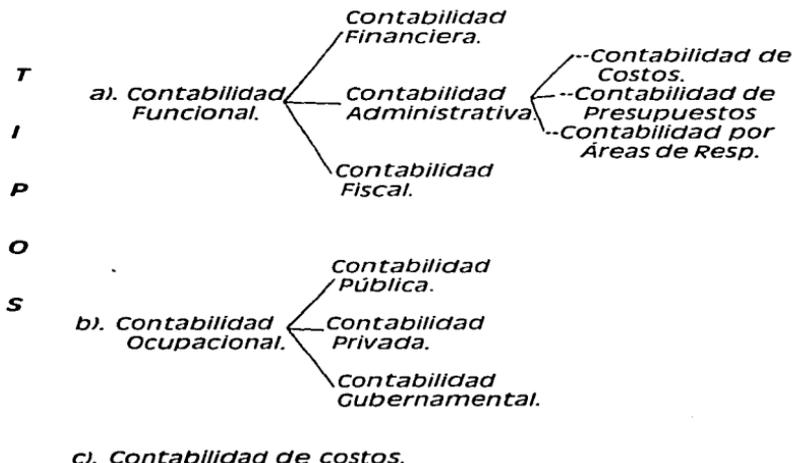
*En México, a principios de la década de los 80's, representó una nueva práctica contable que fué adoptada en por lo menos el 5% del total de las empresas brindando mayores beneficios.*

*En la actualidad la Contabilidad por Areas de Responsabilidad no ha adquirido la importancia necesaria, sin pensar que ésta puede ser una herramienta eficaz de control financiero para cualquier empresa, colaborando en la identificación y corrección de todos aquellos costos y gastos que dañan la economía de la empresa.*

*Es entonces, en la segunda mitad del siglo XX , donde se han dado los cambios más trascendentales para el desarrollo contable, ya que la tecnología toma mayor auge aplicando sus sistemas no sólo en la contabilidad sino en todos los ámbitos*

## **B). TIPOS.**

*Para comprender a la contabilidad por áreas de responsabilidad en su contexto específico, conoceremos los diferentes tipos de contabilidad, brindándonos así un panorama general de la contabilidad y su aplicación.*



**a). Contabilidad funcional:**

*Este tipo de contabilidad se basa principalmente en quienes recibirán la información de los registros y análisis de la misma.*

*La contabilidad funcional se divide en tres áreas fundamentales:*

*1). Contabilidad financiera: Es aquella que proporciona información de transacciones económico-financieras a todas aquellas personas, como propietarios de compañías, sus acreedores, sindicatos, autoridades hacendarias, organismos de fijación de tarifas y otros reguladores de los gobiernos federal y estatal, con el fin de tomar decisiones importantes que sean de utilidad; dicha información es proporcionada trimestral o anualmente por medio de informes llamados Estados Financieros, que comprenden un balance general, un estado de resultados, un estado de cambios en la situación financiera, así como notas a los estados financieros; todos éstos apegados a los principios de contabilidad generalmente aceptados.*

*2). Contabilidad administrativa: Esta muy ligada a la contabilidad diaria de cualquier empresa, ya que está destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones y es de naturaleza interna porque controla la información que los contadores reúnen, analizan y presentan a la dirección.*

*La contabilidad administrativa incluye también las funciones siguientes:*

- Establece el procedimiento para diseñar el sistema contable.*
- Determina los costos involucrados en una empresa.*
- Colabora en gran medida en la elaboración de los presupuestos.*
- Interviene en la decisión de inversiones en bienes y activos fijos.*
- Ayuda a la identificación en la evaluación de las operaciones no rentables, para tomar medidas correctivas necesarias.*

*-- Colabora en el desarrollo de los controles internos así como en las auditorías internas para el mejor funcionamiento de cualquier organización.*

*3). Contabilidad Fiscal: Es un sistema de información orientado a dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones. Dichas obligaciones son complejas, por lo que es necesario la planificación fiscal para organizar las operaciones de la empresa de tal manera que la beneficie y se contribuya adecuadamente al pago de los impuestos.*

***b). Contabilidad ocupacional :***

*Esta contabilidad esta basada en el tipo de organización donde el contador presta sus servicios.*

*Se divide en tres áreas fundamentales:*

*1). Contabilidad pública: Es ejercida por los Contadores Públicos Titulados o Contadores Públicos, los cuales ofrecen sus servicios al público en general para realizar y aplicar sus conocimientos contables. Sus clientes pueden ser personas físicas y otras organizaciones tales como hospitales y municipios.*

*2). Contabilidad privada: Es ejercida por Contadores Públicos Titulados o Contadores Públicos en instituciones privadas, que los emplean para que ejerzan su profesión con relativas ventajas de prestaciones que brinda dicha institución, por lo que los Contadores Públicos prefieren prestar sus servicios en éstas instituciones, que ejercer en forma independiente o como miembro de una firma de Contadores.*

*3). Contabilidad gubernamental: Este tipo de contabilidad ha tenido mucho auge debido a las enormes cantidades de dinero involucradas en los programas presupuestales en todos los niveles del gobierno, por lo que ha llegado a constituir una de las áreas mayores de empleo para muchos Contadores y va a ser el punto de partida del presente trabajo de tesis; ya que tiene una estrecha relación con el desarrollo en la implantación de una contabilidad por áreas de responsabilidad en una empresa de Loterías Estatales, institución que es importante para el gobierno ya que realiza aportaciones para el gasto público y puede ser más productiva optimizando los costos y gastos, principal objetivo de la contabilidad por Areas de Responsabilidad.*

#### ***c) Contabilidad de Costos.***

*Existe un elemento importante para controlar los costos y gastos de cualquier producto o servicio, es la Contabilidad de Costos ya que por medio de ésta se pueden generar informes para medir la utilidad proporcionando el costo de ventas correcto, valorar los inventarios para el estudio de situaciones financieras, proporcionar reportes para ayudar a ejercer el control administrativo, ofrecer información para la toma de decisiones, así como también ayudar a la administración al proceso del mejoramiento continuo, eliminando las actividades o procesos que no generan valor para fundamentar una estrategia competitiva que ayude a obtener la mayor productividad y al mismo tiempo al control financiero, generando mayores ingresos saneando así a cualquier organización.*

**David Noel Ramírez Padilla, nos dice en su libro Contabilidad Administrativa que, " La Contabilidad de Costos es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos para facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo. La clasificación que se haga de los costos, depende de los patrones de comportamiento, actividades y procesos con los cuales se relacionan los productos ".**

**Como podemos observar, la definición anterior nos especifica la importancia de clasificar los costos para obtener un control de los mismos y tomar decisiones correctas para la buena administración de los costos y obtener el mínimo de gastos.**

**debido a las características de la empresa en estudio, es importante tener claro como se clasifican los costos, ya que, brindan información necesaria para la buena administración y aún así para tomar decisiones que proporcionen un análisis detallado para identificar en que áreas se pueden reducir costos y así poder obtener más ingresos sin debilitar la productividad que forma un elemento indispensable para la empresa y su desarrollo.**

#### **a). Clasificación.**

**Es importante clasificar los costos de una empresa, ya que así sabremos distinguir con claridad a aquellos que se pueden controlar y aquellos que por su naturaleza son inevitables; a continuación observaremos una clasificación de los costos según David Noel Ramírez Padilla.**

## **CLASIFICACION DE LOS COSTOS.**

- 1.- De acuerdo con la función en la que se originan.**
  - *Costos de producción.*
  - *Costos de distribución o ventas.*
  - *Costos de Administración.*
- 2.- De acuerdo con su identificación en una actividad.**
  - *Costos directos.*
  - *Costos indirectos.*
- 3.- De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados.**
  - *Costos históricos.*
  - *Costos predeterminados.*
- 4.- De acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrenaran a los ingresos.**
  - *Costos del producto.*
- 5.- De acuerdo con el control que se tenga sobre la ocurrencia de un costo.**
  - *Costos controlables.*
  - *Costos no controlables.*
- 6.- De acuerdo con su comportamiento.**
  - *Costos variables.*
  - *Costos fijos.*
    - *Costos fijos discrecionales.*
    - *Costos fijos comprometidos.*
  - *Costos semivariables o semifijos.*

- 7.- *De acuerdo con la importancia para la toma de decisiones.*
- *Costos relevantes.*
  - *Costos irrelevantes.*
- 8.- *De acuerdo con el tipo de sacrificio en que se ha incurrido.*
- *Costos desembolsables.*
  - *Costos de oportunidad.*
- 9.- *De acuerdo con el cambio originado por un aumento o disminución en la actividad.*
- *Costos sumergidos.*
  - *Costos diferenciales.*
    - *Costos decrementales.*
    - *Costos incrementales.*
- 10.- *De acuerdo con su relación a una disminución de actividades.*
- *Costos evitables.*
  - *Costos inevitables.*

*Como se pudo observar, los costos se pueden clasificar de acuerdo al enfoque que se les de. A continuación se definirá cada una de las clasificaciones anteriores.*

*1.- De acuerdo con la función en la que se originan.*

*-- Costos de producción: Son aquellos que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados, a su vez éstos se subdividen en costo de materia prima, costo de mano de obra y gastos indirectos de fabricación.*

*-- Costos de distribución o ventas: Son aquellos originados en el área encargada de llevar el producto o servicio, desde la empresa hasta el consumidor final, por ejemplo, publicidad, comisiones, etc.*

*-- Costos de administración: Son aquellos originados en el área administrativa, como pueden ser sueldos, teléfono, oficinas generales, etc.*

*Como podemos observar la anterior clasificación tiene por objetivo principal agrupar los costos por funciones, lo cual nos ayudará a realizar análisis claros y precisos.*

*2.- De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento, producto o servicio.*

*-- Costos directos: son aquellos que se identifican plenamente con la actividad de cualquier departamento, producto o servicio, por ejemplo el sueldo de la secretaria del director de ventas, es un costo directo para el departamento de ventas; la materia prima es un costo directo para el producto o servicio.*

*-- Costos indirectos: Son aquellos que no podemos identificar con una actividad determinada, por ejemplo, la depreciación de la maquinaria o el sueldo del director de producción respecto al producto o servicio.*

*En ésta clasificación algunos costos son duales; es decir, son directos e indirectos al mismo tiempo. El sueldo del gerente de producción es directo para los costos del área de producción, pero indirecto para el producto o servicio, como vemos, todo depende de la actividad que se esté analizando.*

*3.- De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados.*

*-- Costos históricos: Son aquellos que se produjeron en determinado periodo: los costos de los productos o servicios vendidos o los costos de los que se encuentran en proceso. Estos costos son de gran ayuda para predecir el comportamiento de los costos predeterminados.*

*-- Costos predeterminados: Son aquellos que se estiman con base estadística y se utilizan para elaborar presupuestos.*

*4.- De acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos.*

*-- Costos de período: Son los que se identifican con los intervalos de tiempo y no con los productos o servicios, por ejemplo, renta de oficinas de la empresa, al margen de cuando se venden los productos o servicios.*

*-- Costos del producto: Son los que se llevan contra los ingresos, únicamente cuando han contribuido a generarlos en forma directa; es decir, son los costos de los productos o servicios que se han vendido, sin importar el tipo de ventas, de tal manera que los costos que no contribuyeron a generar ingresos en un período determinado quedarán inventariados.*

*5.- De acuerdo con el control que se tenga sobre la ocurrencia de un costo.*

*-- Costos controlables: Son aquellos sobre los cuales una persona, a determinado nivel, tiene autoridad para realizarlos o no; por ejemplo, los sueldos de los Directores de ventas en las diferentes zonas son controlables para el Director General de ventas; el sueldo de la secretaria, para su jefe inmediato, etc.*

*-- Costos no controlables: En algunas ocasiones no se tiene autoridad sobre los costos en que se incurre; tal es el caso de la depreciación del equipo para el supervisor, ya que el costo por depreciación fué una decisión tomada por la alta gerencia.*

*Es importante hacer notar que, en última instancia, todos los costos son controlables en uno u otro nivel de la organización, es decir, la mayoría de los costos no son controlables a niveles inferiores.*

*Cabe mencionar que los costos controlables no son necesariamente iguales a los costos directos, por ejemplo, el sueldo del Director de Producción es directo a su área pero no controlable para él.*

*Ahora bien, éstos costos son el fundamento ideal para el diseño de la contabilidad por áreas de responsabilidad o cualquier otro sistema de control administrativo.*

#### **6.- De acuerdo con su comportamiento.**

*-- Costos variables: Son los que cambian a fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas; la materia prima cambia de acuerdo con la función de producción, y las comisiones de acuerdo con las ventas.*

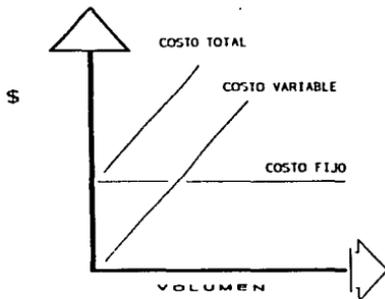
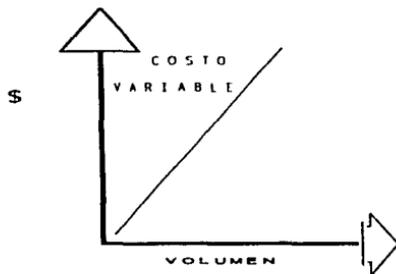
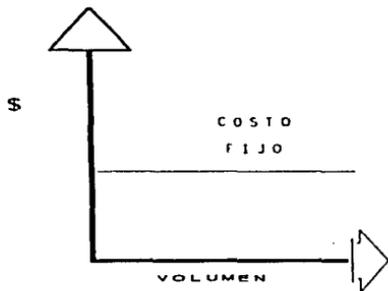
*-- Costos fijos: Son los que permanecen constantes dentro de un período determinado, sin importar si cambia el volumen; por ejemplo, los sueldos, la depreciación en línea recta, alquiler del edificio; dentro de éstos costos tenemos dos categorías las cuales son:*

*- Costos fijos discretionales: que son susceptibles de ser modificados; por ejemplo, los sueldos, alquiler del edificio, etc.*

*- Costos fijos comprometidos: los que no aceptan modificaciones y también son llamados costos sumergidos; por ejemplo, la depreciación de la maquinaria.*

*-- Costos semivariables o semifijos: Son los que están integrados por una parte fija y una variable; el ejemplo típico son los servicios de luz, teléfono, etc.*

**VER ANEXO 1.**



**ANEXO 1 : VECTORES QUE MUESTRAN EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES.**

**7.- De acuerdo con su importancia para la toma de decisiones.**

*-- Costos relevantes: Se modifican o cambian dependiendo de la opción que se adopte, también se les conoce como costos diferenciales; por ejemplo, cuando se produce la demanda de un pedido especial habiendo capacidad ociosa, en este caso los únicos costos que cambian si aceptamos el pedido, son los de materia prima, energéticos, fletes, etc. La depreciación del edificio permanece constante, por lo que los primeros son relevantes y el segundo irrelevante para tomar decisión.*

*-- Costos irrelevantes: Son aquellos que permanecen inmutables, sin importar el curso de acción elegido. Esta clasificación nos ayudará a segmentar las partidas relevantes e irrelevantes en la toma de decisiones.*

**8.- De acuerdo con el tipo de sacrificio incurrido:**

*-- Costos desembolsables: Son aquellos que implicaron una salida de efectivo, motivando a que puedan registrarse en la información generada por la contabilidad. Dichos costos se convertirán más tarde en costos históricos; los costos desembolsables pueden llegar o no a ser relevantes al tomar decisiones administrativas; un ejemplo es la nómina de la mano de obra que tenemos actualmente.*

*-- Costo de oportunidad: Es aquel que se origina al tomar una determinada decisión y provocando la renuncia a otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión.*



*- Costos decrementales: Cuando los costos diferenciales son generados por disminuciones o reducciones en el volumen de operación, reciben el nombre de costos decrementales; por ejemplo, al eliminarse una línea de la composición actual de la empresa, se ocasionan costos decrementales como consecuencia de dicha eliminación.*

*- Costos incrementales: Son aquellos en que se incurren cuando las variaciones en los costos son ocasionados por un aumento en las actividades u operaciones de la empresa; un ejemplo típico es cuando se introduce una nueva línea a la composición existente, lo que traerá como consecuencia la aparición de ciertos costos que reciben el nombre de incrementales.*

#### *10.- De acuerdo con su relación a una disminución de actividades.*

*-- Costos evitables: Son aquellos plenamente identificables con un producto, servicio o departamento, de tal forma que si se elimina alguno de los tres elementos anteriores, dichos costos se suprimen; por ejemplo, el material directo de una línea que será eliminada del mercado.*

*-- Costos inevitables: Son aquellos que no se suprimen, aun que el departamento, producto o servicio sea eliminado de la empresa por ejemplo, si se elimina el departamento de ensamble, el sueldo del Director de Producción no se modificará.*

### **C). IMPORTANCIA.**

*Las clasificaciones enunciadas anteriormente son las principales, sin embargo pudiera haber otras que dependerán del enfoque sobre el cual se comporten los costos para una nueva clasificación.*

*Podemos observar entonces, que todas la clasificaciones son importantes; pero sin duda alguna, la más relevante en cuanto al presente trabajo se refiere, es la que clasifica los costos en función de su comportamiento, ya que las funciones de planeación, control administrativo y toma de decisiones, no podrán realizarse con éxito si se desconoce el comportamiento de los costos.*

*La importancia de clasificar los costos dentro de una empresa paraestatal, es primordial, ya que para obtener mayores ingresos encaminados al gasto público, se deberá comenzar por contrarrestar costos que perjudiquen financieramente a la empresa, tomando las decisiones adecuadas suprimir aquellos costos y gastos que no produzcan beneficio alguno.*

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

### **AJ. CONCEPTOS.**

*Para tener una idea clara de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, será de vital importancia conocer lo que algunos autores han definido de la misma, después de su extensa experiencia en la aplicación de sus conocimientos contables.*

*" El sistema de Contabilidad por Responsabilidades establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos, por niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en la carta de organización. Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable, para que puedan actuar de inmediato en las áreas de peligro, tan pronto se originen y corrijan así las causas que las motivan ".*

*Cruz Lechuga, Baltazar.*

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

*Correa Quintero, Luis.*

*" La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad más que organizar, promueve la reducción de costos y gastos, no obstante la premisa, al pensar en el establecimiento de dicha contabilidad se debe preconizar la división del trabajo y exigir que sea idónea, porque determina, en términos generales, el éxito de cualquier organización ".*

*Peréa, Francisco.*

*" La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, es un sistema de información que facilita el control administrativo, como los costos estándar, los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad, etc. ".*

*Ramírez Padilla, David Noel.*

*Como podemos observar en las definiciones anteriores, los autores hacen mayor énfasis a los costos y gastos por ser éstos los principales factores en el desarrollo de cualquier actividad económica.*

*En mi opinión " La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, es un sistema que pretende mantener controladas las áreas estructurales y específicas de cualquier ente económico, con el objeto de minimizar costos y gastos, para obtener un equilibrio financiero y poder generar un mayor ingreso ".*

*Esta mecánica contable se conoce también con los siguientes nombres:*

- *Contabilidad por Responsabilidades.*
- *Contabilidad por Centros de Responsabilidad.*
- *Contabilidad Departamental.*
- *Contabilidad por Niveles de Responsabilidad.*
- *Contabilidad para la Administración.*
- *Contabilidad Funcional.*
- *Información por Responsabilidades.*
- *Contabilidad de Actuación.*
- *Por último, Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, que es la más usual y la que ocuparemos en el desarrollo del presente trabajo.*

*En mi opinión, también daría el nombre de " La Contabilidad Reguladora de Costos y Gastos por Áreas ", ya que dichos costos y gastos son los dos principales elementos que estudia.*

#### **B). OBJETIVO.**

- *Pretende reducir los costos y gastos.*
  - *Pretende corregir anomalías dentro de la organización.*
  - *Demanda muy particularmente una justa delegación de autoridad y responsabilidad.*
  - *Promueve la productividad entre cada individuo.*
  - *Pretende mantener un adecuado control interno.*
  - *Mantener informada a la gerencia, de forma veraz y oportuna.*
  - *Ayudar en la planeación y desarrollo de los presupuestos.*
- *Para el presente trabajo, su principal objetivo es el de servir como principal herramienta de control financiero para la obtención de mayores recursos encaminados al gasto público.*

### **CJ. IMPORTANCIA.**

*Toda organización es perfectible, es decir, siempre puede mejorar y superar determinadas etapas para lograr los objetivos fijados por la administración. Si se acepta que todo es perfectible y que no se puede concebir una organización que se niegue a encontrar sus fallas y corregirlas, resulta obvio destacar la importancia que tiene un correcto control administrativo y así mismo un sistema contable que permita informar y cuantificar las fallas y los aciertos, de tal forma que constantemente se esté corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la empresa.*

*Es errónea la idea muy arraigada en algunas organizaciones de que un sistema de control administrativo sólo es útil para diagnosticar fallas; también muestra los aciertos de la administración, con el fin de que se capitalicen para diseñar planes futuros. Actualmente interesa conocer fallas y aciertos para lograr una superación constante, la que se alcanzará en la medida en que se posea un sistema de información que permita ejercer un buen control administrativo. En una sociedad como la nuestra, donde los recursos son escasos y las necesidades múltiples, no se puede concebir una empresa desinteresada en la eficiencia y efectividad en el manejo de sus recursos.*

#### **DJ. CARACTERÍSTICAS.**

- Es una técnica contable reductora de costos y gastos que representa un puro ajuste a la Contabilidad Financiera, siendo como es la conjunción de la contabilidad con las responsabilidades.*
- Constituye un estudio de vanguardia de la Contabilidad Administrativa.*
- Subsana anomalías organizacionales y da carácter oficial a responsabilidades ocultas.*
- Estimula la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y al mantener entre éstas una estrecha comunicación.*
- Conformar su estructura a la de la organización.*
- Delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización que denomina " áreas ".*
- Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan.*
- Utiliza presupuestos como base de medida de la eficiencia, mismos que elabora con ayuda de los propios responsables de observarlos.*
- Provee de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual, llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados.*

*-- Al requerir de la información a que se refiere el punto anterior, depura y moderniza los procedimientos contables tradicionales.*

*-- Utiliza sus documentos informativos como medio de elogio de la eficiencia.*

*-- Eleva a los responsables más humildes a elementos de la administración como jueces de sus propias decisiones.*

*-- Logra que todos los empleados trabajen para ella, haciéndoles cobrar una mayor conciencia de la labor de la contabilidad.*

*-- 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.*

## CAPITULO II. PROCESO ORGANIZACIONAL.

### 1. EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA.

A). *Conceptos.*

B). *Principios.*

C). *Etapas del control.*

### 2. ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

A). *Concepto.*

B). *Para que sirven.*

C). *Requisitos.*

### 3. ASIGNACIÓN DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD.

A). *Delegación de responsabilidades.*

a). *Reglas de la delegación de responsabilidades.*

b). *Ventajas y desventajas.*

B). *Como se realiza.*

a). *Sistemas.*

## **CAPITULO II. PROCESO ORGANIZACIONAL.**

### **I. EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA.**

*La época actual se caracteriza por la complejidad en la administración de los recursos, que tanto a nivel macro como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, a fin de optimizar los insumos.*

*El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.*

#### **A). CONCEPTOS.**

*Tradicionalmente, se ha concebido el control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido.*

*A continuación presento algunas definiciones para analizar el punto de vista de diferentes autores y poder brindar mi opinión acerca del control interno.*

***" El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado ".***

***George R. Terry.***

***" Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente ".***

***Henry Fayol.***

***" Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan ".***

***Harold Koontz y Gril O'Donnell.***

***" Es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente ".***

***Robert C. Appleby.***

*Observando las anteriores definiciones, existen elementos coincidentes en cada una de ellas, las cuales son:*

*-- Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.*

*-- Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.*

*-- Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.*

*-- Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.*

*Después de haber analizado detenidamente las anteriores definiciones, a mi juicio podría emitir la siguiente definición de control interno, encaminada al estudio y aplicación del presente trabajo.*

*" El control interno es aquél que aplica procedimientos dinámicos para medir, si los objetivos planeados se han cumplido, detectando anomalías y corrigiéndolas oportunamente ".*

*Dicho control interno será de mucha importancia para la aplicación y desarrollo de la contabilidad por áreas de responsabilidad, por lo que es importante su estudio.*

## **B). PRINCIPIOS.**

*Todo sistema tiene sus principios en los cuales se fundamenta para la aplicación del mismo, el control interno tiene los siguientes:*

- De los objetivos.*
- Equilibrio.*
- De la oportunidad.*
- De las desviaciones.*
- De la costeabilidad.*
- De la excepción.*
- De la función controlada.*

*A continuación veremos en que consiste cada uno de ellos.*

*-- De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Se desarrolla en función de los siguientes puntos.*

- Proteger el patrimonio de la negociación.*
- Promover la eficiencia de las operaciones.*
- Proporcionar información contable, eficiente, veraz y oportuna.*
- Promover la adhesión de los trabajadores a las políticas empresariales.*

*Ahora bien, ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.*

*-- Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se ésta cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.*

*--De la oportunidad: El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mínimo.*

*-- De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes, deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas oportunamente.*

*-- De la costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control, debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.*

*-- De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.*

*-- De la función controlada: Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Por ejemplo: el control que elabora los estados financieros de una empresa no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.*

## **CJ. ETAPAS DEL CONTROL.**

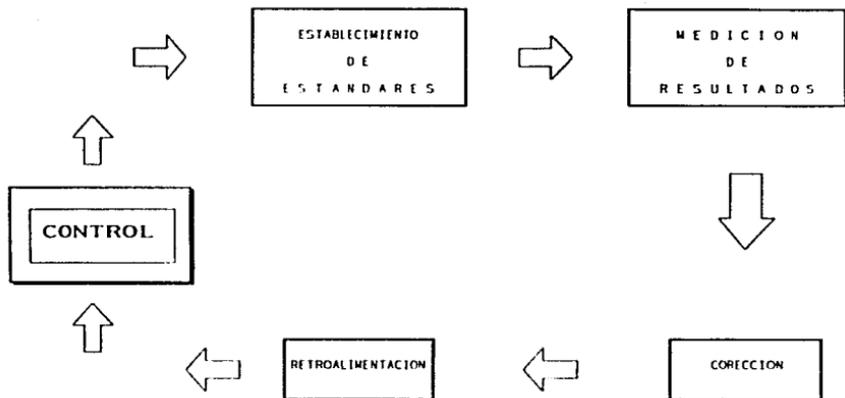
*En el punto anterior expuse los principios básicos para la implantación del control, ahora comentaré las diferentes etapas para el desarrollo eficaz del control interno en la empresa.  
VER ANEXO 2.*

*-- Establecimiento de estándares: Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.*

*Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. Ralph C. Davis, dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados como:*

- Rendimiento de beneficios.*
- Posición en el mercado.*
- Productividad.*
- Calidad del producto.*
- Desarrollo del personal.*
- Evaluación de la actuación.*

*Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:*



**ANEXO 2 : MUESTRA LA SECUENCIA DE LAS ETAPAS NECESARIAS PARA EFECTUAR EL CONTROL .**

*Método 1. Estándares estadísticos: Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el presente; por tanto al establecerse, la información estadística debe ser completada con el criterio debido.*

*Método 2. Estándares fijados por apreciación: Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia. Se refiere a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud del personal y otras, pero cuya importancia es vital; su fijación, como ya se dijo, es subjetiva o a juicio de lo ejecutivos.*

*Método 3. Estándares técnicamente elaborados: Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción y de tiempos y movimientos.*

*-- Medición de resultados: Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.*

*Para llevar a cabo su función, ésta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por lo tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna ( a tiempo ), confiable ( exacta ), válida ( que mida realmente el fenómeno que intenta medir ), con unidades de medida apropiadas, y fluida ( que se canalice por los adecuados canales de comunicación ).*

*Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.*

*La medición de resultados, como ya se dijo, es aplicada por medio de unidades de medida que interactúan con los estándares previamente establecidos por lo que se podrían clasificar a los más usuales de la siguiente forma:*

*-- Clasificación de los estándares más usuales.*

*-- En cuanto al método.*

- Estadísticos.*
- Por apreciación.*
- Técnicamente elaborados.*

*-- Cuantitativos.*

- Físicos: unidades de producción, unidades rechazadas, etc.*
- De costo: Costo de operación, directos, indirectos, por unidad.*
- De capital: Rendimiento de inversión, razones financieras, etc.*
- De Ingreso: Importe de ventas, ingresos promedio por cliente.*
- De programas: De investigación de mercados, de ventas, etc.*

- **Cualitativos.**
  - *Evaluación de la actuación.*
  - *Curvas de comportamiento.*
  - *Perfiles.*

*Como podemos observar al llevar a cabo la medición de resultados de acuerdo con los estándares anteriores, se puede evaluar en primer lugar el método de control que se aplica en la empresa, en segundo lugar se evalúan los elementos cuantitativos tan importantes para el desarrollo económico de cualquier organización y por último los elementos cualitativos para poder evaluar el material humano, el cual forma parte vital en la empresa y del que estudiaremos en el capítulo VI.*

*-- Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo ; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un sintoma o una causa. Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una baja en las ventas, lo que indica que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar vendedores o entrenarlos, es conveniente analizar, si ésta baja no es causa de una mala calidad en el producto o servicio, o inclusive de una publicidad muy pobre.*

*El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.*

*-- Retroalimentación: Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.*

*De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema; dicha eficiencia en la información se estudiará más a fondo en el capítulo V.*

*-- Implantación de un sistema de control: Es necesario mencionar que antes de establecer un sistema de control se requiere:*

- contar con objetivos y estándares que sean estables.*
- Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.*
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. Tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia.*
- Evaluar la efectividad de los controles: eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos o combinándolos para perfeccionarlos.*

## **2. ORGANIGRAMA POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

### **A). CONCEPTO.**

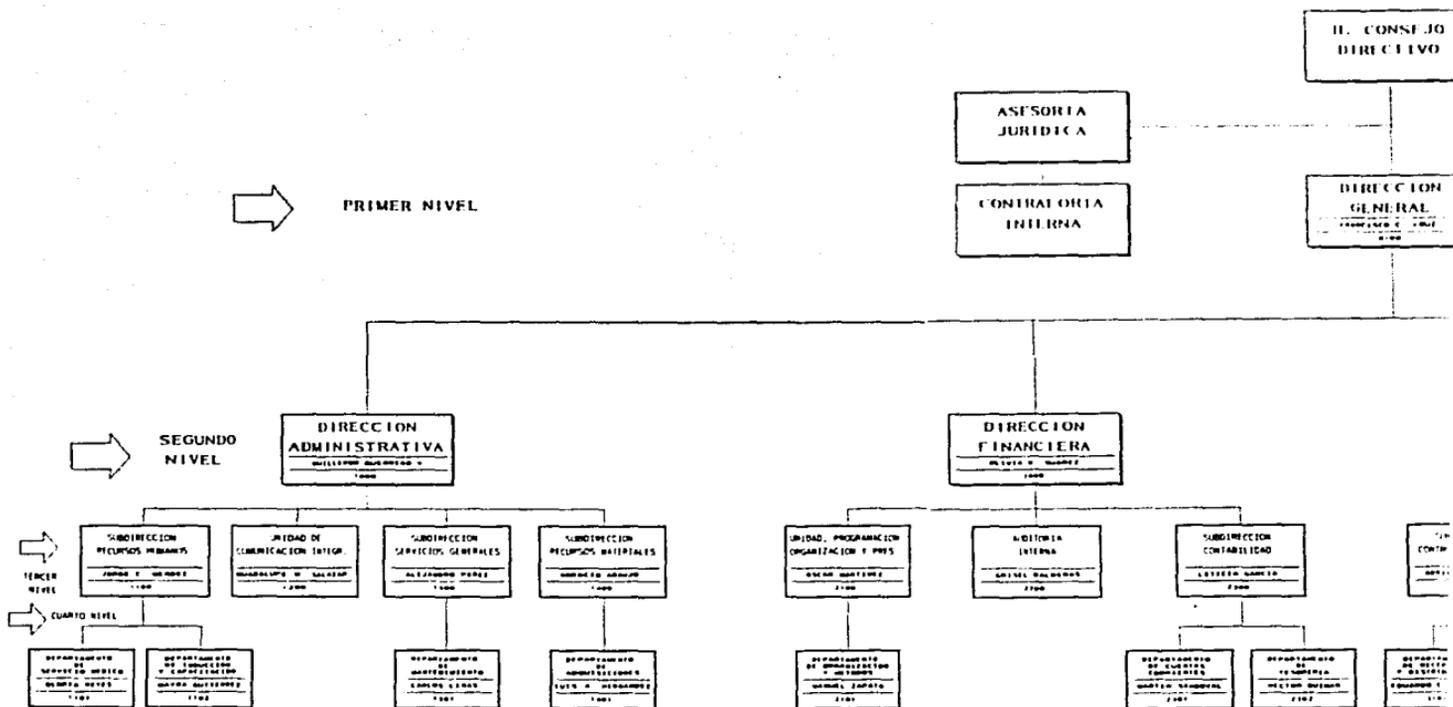
*Un organigrama, es una representación gráfica en donde cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de dicho puesto, ( y en ocasiones de la persona que lo ocupa ) representándose los canales de autoridad y responsabilidad por medio de la unión de los cuadros a través de líneas.*

*Ahora bien, dicha representación gráfica u organigrama, deberá ser codificada asignándole números de identificación a cada área de responsabilidad, a base de una técnica decimal. Tal codificación permite identificar y controlar fácilmente todas las áreas y asociarlas con el área madre del segundo nivel, o sea con la Gerencia clásica a la que corresponde y de la que dependen. Dichos números de codificación constituyen las " cuentas de cargo " de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, toda vez que son las claves de registro de las erogaciones por partida simple, en el Libro Tabular de Áreas de Responsabilidad que se estudiará en el capítulo III.*

*Por lo tanto, un Organigrama por Áreas de Responsabilidad: " Es una representación gráfica que muestra los canales de autoridad y responsabilidad debidamente codificados, para mantener un control que permita identificar claramente todas y cada una de las áreas de la empresa ".*

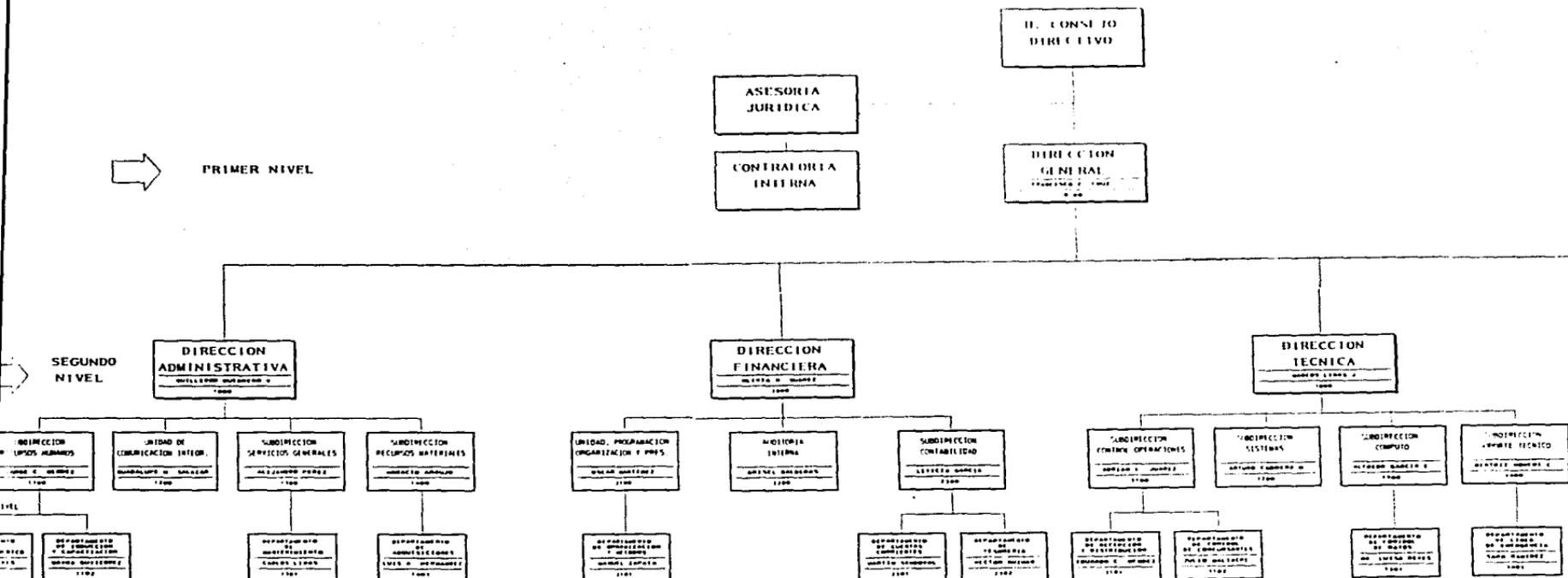
**VER ANEXO 3.**

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA  
ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD



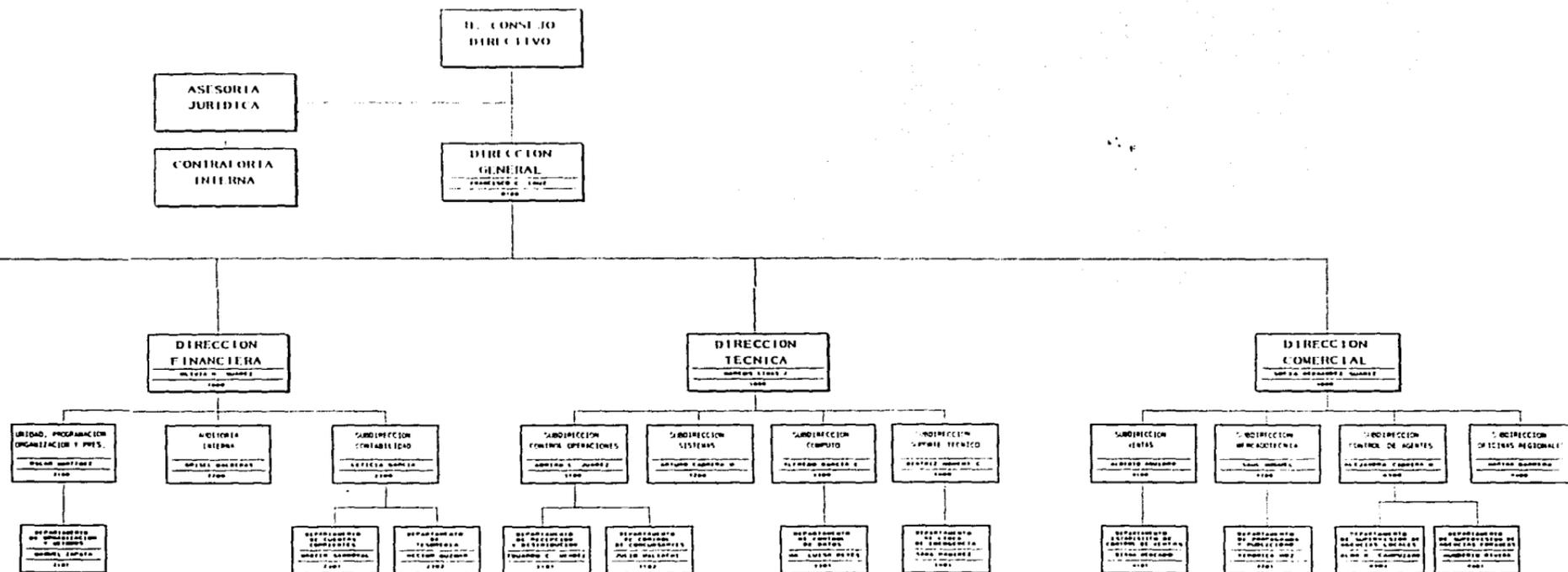
ANEXO 3: MUESTRA EL ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, PROPUESTO PARA LA EMPRESA EN ESTUDIO.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA  
ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD



3: MUESTRA EL ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PROPUESTO PARA LA EMPRESA EN ESTUDIO.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA  
ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD



NOTIFICACIONES PARA LA ASISTENCIA PUBLICA  
 PROGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

**II. CONSEJO DIRECTIVO**

**DIRECCION GENERAL**  
 FRANCISCO C. LÓPEZ  
 1000

**DIRECCION TECNICA**  
 GABRIEL LÓPEZ J.  
 1000

**DIRECCION COMERCIAL**  
 WILLY HERNANDEZ SUAREZ  
 1000

**SUBDIRECCION ESTABILIDAD**  
 ALFREDO GARCIA  
 1100

**SUBDIRECCION CONTROL OPERACIONES**  
 ANDRÉS C. SUAREZ  
 1100

**SUBDIRECCION SISTEMAS**  
 ARTURO TABARES W.  
 1200

**SUBDIRECCION COMPUTO**  
 RAFAEL GARCIA E.  
 1300

**SUBDIRECCION SERVICIO TECNICO**  
 ESTEBAN SUAREZ E.  
 1400

**SUBDIRECCION VENTAS**  
 ALBERTO SUAREZ  
 1500

**SUBDIRECCION MERCADOTECNIA**  
 LUIS SUAREZ  
 1600

**SUBDIRECCION CONTROL DE AGENTES**  
 RAJAMON TABARES W.  
 1700

**SUBDIRECCION OFICINAS REGIONALES**  
 MARTA SUAREZ  
 1800

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
 1101

DEPARTAMENTO DE RECEPCION Y DISTRIBUCION  
 FRANCISCO C. LÓPEZ  
 1101

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CONDUCTORES PARA CALIFICADOS  
 1102

DEPARTAMENTO DE TRAMITE DE VEHICULOS  
 1301

DEPARTAMENTO DE LINEA DE SERVICIOS PARA VEHICULOS  
 1401

DEPARTAMENTO ESTADISTICO DE CONTROL DE PLAZA  
 1501

DEPARTAMENTO DE FOMENTO Y PUBLICIDAD  
 1601

DEPARTAMENTO DE SUPERVISION DE AGENTES Y COMISIONES  
 1701

DEPARTAMENTO DE SUPERVISION DE OFICINAS REGIONALES  
 1801

## **B). PARA QUE SIRVEN.**

*Estos útiles instrumentos de organización nos revelan:*

- La división de funciones.*
- Los niveles jerárquicos.*
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.*
- Los canales formales de la comunicación.*
- La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse, sea por distintos colores, sea por distintos gruesos de la línea de comunicación, sea, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada.*
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores etc.*

## **C). REQUISITOS.**

- Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.*
- Los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por ello, lo más frecuente es comenzarlos por el Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.*

*-- Los Organigramas por Áreas de Responsabilidad deben contener nombres de funciones, nombres de personas y codificación decimal todo esto dentro del mismo cuadro, diferenciando el nombre de las funciones con letras más grandes.*

### **3. ASIGNACIÓN DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD.**

*El número de Áreas o Centros de Responsabilidad depende de la estructura organizacional de la compañía, existirán tantas áreas como se necesiten para mantener un buen sistema de control administrativo.*

*Los principales tipos de Centros de Responsabilidad son:*

- Centros de Costos Estándar.*
- Centros de Ingresos.*
- Centros de Gastos Discrecionales.*
- Centros de Utilidad.*
- Centros de Inversiones.*

#### **A). DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.**

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

*Reyes Ponce, Agustín.*

*La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; las responsabilidades van en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.*

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

*La autoridad sin responsabilidad es, no sólo odiosa, sino que trastorna gravemente a la organización. Pero es quizás peor la responsabilidad conferida, sin dar la autoridad respectiva a los jefes de ese nivel: un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.*

#### *a). Reglas.*

*Delegar es entonces, dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras determinadas funciones, por lo que habrá reglas para asumir dichas funciones, estas reglas son:*

*1). Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.*

*2). Debe delegarse con base en políticas y reglas.*

*3). Cuanta mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación.*

*4). La delegación requiere preparación en el delegado.*

*5). Debe delegarse gradualmente.*

*6). Debe adiestrarse a los jefes delegados, para que se presenten " con decisiones " y no " por decisiones " .*

*7). Debe delegarse tan pronto como se observa que la "amplitud de control" empieza a entorpecer las decisiones.*

***b). Ventajas y desventajas.***

*Es importante conocer que ventajas y desventajas conlleva a delegar responsabilidad, ya que solo así se podrá decidir que funciones se van a delegar y que grado de autoridad se va a conferir.*

***1). Ventajas.***

*I. Nos permite quitarnos de detalles, para ocuparnos mejor de la cosas de mayor importancia.*

*II. Aumenta por consiguiente la eficiencia administrativa en proporción geométrica, ya que el jefe, descargado de detalles, puede dedicarse a lo que propiamente le corresponde: hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar controles, etc.*

*III. Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas.*

*IV. Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base sobre la realidad.*

## **2). Desventajas.**

*I. Puede hacer perder control, si no se administran adecuadamente las funciones a delegar.*

*II. Puede hacer perder unidad de mando, si no se lleva a cabo una comunicación eficaz.*

*III. Puede engendrar falta de uniformidad, si no se adiestra adecuadamente a los jefes delegados.*

## **B). COMO SE REALIZA.**

*La delegación de responsabilidades puede darse de las cinco maneras siguientes, sin presumir que sean las únicas.*

*1.- Puede ser, ante todo, general y concreta, según que se de para todas las actividades de una Área o Departamento, para la que se nombra al jefe, o sólo para determinadas funciones que existen en esas unidades de organización. Ejemplo: nombrar un jefe del Departamento de Ventas, o bien delegar autoridad a un subjefe, sólo para investigación de mercados.*

*2.- Puede ser temporal o ilimitada, según que se comunique por sólo un período determinado de tiempo, Ejemplo: para suplir la ausencia de un jefe, o que se delegue sin límite de tiempo.*

*3.- Puede ser lineal, funcional o staff, según que se dé autoridad como jefe único sobre un grupo; o bien como autoridad que se comparte con otros jefes ( cada uno para función distinta ) sobre el mismo grupo, o como nombramiento que se da sin autoridad formal, sino sólo la que se obtenga a base de la capacidad que se demuestre, el prestigio que se adquiera y el convencimiento que se logre.*

*4.- Pude ser individual o colectiva, según que se comunique a una sola persona o a un comité.*

*5.- Pude ser delegable o indelegable, según que la persona que recibe la delegación de autoridad, pueda a su vez delegarla a otros jefes inferiores, o carezca de esta facultad.*

**a). Sistemas.**

*Para nuestro estudio, es fundamental conocer los siguientes sistemas de delegación de responsabilidades.*

*1). La delegación general: en este primer supuesto se concede al jefe toda la autoridad en el Área o Departamento, que se le encomienda, y se señalan los casos de excepción en los cuales no debe decidir, sino que requiere someterlos a sus jefes para que éstos decidan.*

*Estos límites pueden ser:*

*I. Por tiempo: no poder aprobar programas que excedan de un año.*

*II. Por monto: no poder autorizar créditos de más de X \$.*

*III. Por función: no poder cambiar la organización de su Área o Departamento.*

*2). Delegación sobre funciones concretas: En este segundo sistema, se señalan al jefe los aspectos concretos en que puede y debe decidir, y queda establecido que, en todos los demás que puedan presentarse, deberá acudir a los jefes superiores para que decidan.*

*El primer sistema es el normalmente seguido en los altos niveles de la administración; el segundo, por el contrario, se usa principalmente para los supervisores de niveles inferiores.*

## **CAPITULO III. MECANISMO CONTABLE.**

### **1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES.**

*A). Aplicación.*

### **2. EL CATALOGO DE CUENTAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

*A). Concepto.*

*B). Como se elabora.*

*a). Objetivo.*

*b). Codificación y registro de documentos.*

*C). Fines del catálogo de cuentas.*

### **3. LA GUÍA CONTABILIZADORA.**

*A). En que consiste.*

## **CAPITULO III. MECANISMO CONTABLE.**

### **I. ELEMENTOS FUNDAMENTALES.**

*La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica reductiva de costos y gastos y viene a ser un simple ajuste a la contabilidad financiera o tradicional.*

*La contabilidad tradicional tiene dos aspectos importantes, la contabilidad de costos y la contabilidad general, la primera identifica los costos con el producto, proceso o servicio a que corresponden; la segunda agrupa los gastos según su naturaleza. Ahora bien, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad acumula esos gastos y costos por responsabilidades individuales, identificando para tal fin las erogaciones controlables, con las personas responsables de las mismas, ya que cuenta con los elementos que necesita, simplemente los adopta a sus requerimientos informativos.*

*A continuación observaremos el proceso contable total de la contabilidad tradicional ( general y de costos ), así como en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, desde que se reciben los documentos comprobatorios hasta que se obtienen los últimos estados informativos. VER ANEXO 4.*

#### **AI. APLICACIONES.**

*Para llevar a cabo el establecimiento de la mecánica contable para la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, son importantes los cinco pasos generales siguientes:*

# PROCESO CONTABLE TOTAL

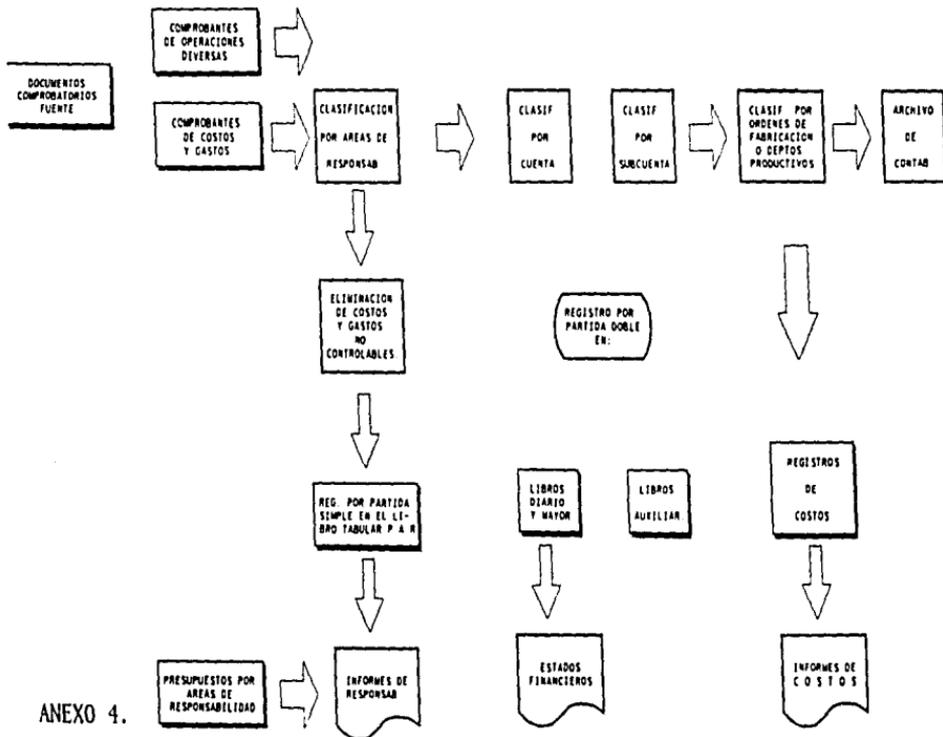
## CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

## CONTABILIDAD FINANCIERA

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

CONTABILIDAD GENERAL

CONTABILIDAD DE COSTOS



**1.- Elaborar un organigrama por Áreas de Responsabilidad:** Depurar con realismo y modernidad la gráfica tradicional de organización; definir claramente las responsabilidades de cada Área; asignar a cada Área un número de identificación y una cabeza responsable; establecer cuatro niveles de autoridad y responsabilidad:

Primero: Gerencia General.

Segundo: Gerencias clásicas: Administrativa, Comercial, etc.

Tercero: Departamentos varios.

Cuarto: Secciones, unidades u oficinas varias.

**2.- Construir una pirámide presupuestal:** Formular presupuestos para cada Área con intervención de los responsables respectivos y respecto de renglones de costos y gastos que los mismos puedan controlar; Presupuestos por Áreas de Responsabilidad, que constarán en formas especiales creadas para su control.

**3.- Establecer un Libro Tabular de Áreas de Responsabilidad:** El cual es un auxiliar de control individual por partida simple, para el registro diario de las erogaciones reales controlables.

**4.- Diseñar los documentos informativos básicos:** (a) Informes responsabilidad: comparación entre los costos y gastos reales - ( punto 3 ) y los costos y gastos presupuestos (punto 2); (b) Organigrama por cifras de responsabilidad: vaciado de las cifras finales (desviaciones) de los informes de responsabilidad en las diversas casillas (Áreas) de la carta de organización (punto 1); y (c) Conciliación entre los costos y gastos del informe de responsabilidad del primer nivel y los del estado de resultados: esto es la amortización de la contabilidad tradicional con la contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

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

## **2. EL CATALOGO DE CUENTAS POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

### **A). CONCEPTO.**

*Es la simple lista de los números de codificación que se asignan a las Áreas ( secciones, departamentos y gerencias ), señaladas en el organigrama, con la mención de los nombres de los responsables de las mismas y de los niveles de autoridad a que pertenecen; de aquí se forman los encabezados de los informes de responsabilidad. No es más que el listado de los datos básicos de control de cada área.*

*Así pues, un catálogo ya codificado de Áreas de responsabilidad, es la distribución, a cada área, de los conceptos de costos y gastos que la misma puede controlar, sea, de aquellos en que puede incurrir. O bien es la fusión de otros dos catálogos: el de Áreas de Responsabilidad y el de cuentas normal de la empresa. Este último da comienzo a ese proceso de fusión cuando es uniformado en sus conceptos de gastos; esto es, cuando se asigna un mismo número a todas aquellas subcuentas que expresan un mismo concepto.*

## **B) COMO SE ELABORA.**

*La forma más práctica de elaborar este catálogo es distribuir en una hoja tabular las subcuentas, ya uniformadas, a las Áreas, éstas como encabezados horizontales y aquéllas como conceptos verticales; de tal modo se obtiene fácilmente los gastos que corresponden a cada sección, departamento o gerencia. Después es conveniente anexar a esta hoja una cédula de substitución de conceptos por funciones (descripción de labores) para el cuarto nivel - ámbito de producción - , en consideración a que los responsables del mismo pueden no comprender el significado de los nombres de las subcuentas que utiliza contabilidad; hay que recordar que los informes destinados al nivel más bajo de responsabilidad tienen que estar referidos al simple desempeño de labores específicas, adiferencia de los destinados a los tres primeros niveles, que no hablan de labores sino de actuación conjunta de las Áreas de que se trata como de las que dependen de ellas. VER ANEXO 5.*

### **a). Objetivo.**

- 1).- Conocer cuáles son los gastos en que pueden incurrir cada Área en particular.*
- 2).- Conocer cuáles son las claves que se pueden asignar a cada responsable.*
- 3).- Sirve para marcar el punto de partida en la formulación de presupuestos, toda vez que señala, para cada Área, los conceptos o funciones objeto de estimaciones.*
- 4).- Permite un mejor manejo del libro tabular de Áreas de responsabilidad, dado que hace posible un registro puramente numérico.*

# PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA

## CATALOGO DE CUENTAS

### 1. ACTIVO

#### 10. DISPONIBLE

- 100 CAJA
- 101 BANCOS
- 102 FONDO FIJO DE CAJA CHICA
- 103 INVERSIONES EN VALORES
- 104 DOCUMENTOS DE COBRO INMEDIATO
- 105 DEPOSITOS EN TESORERIA DE LA FEDERACION

#### 11. CIRCULANTE

- 110 AGENTES AUTORIZADOS
- 111 SUCURSALES CUENTA CORRIENTE
- 112 DEUDORES DIVERSOS
- 113 INTERESES POR COBRAR
- 114 PAGOS ANTICIPADOS

#### 12. FIJO

- 120 BIENES MUEBLES REEXPRESADOS
- 121 DEPRECIACION REEXPRESADA
- 122 BIENES INMUEBLES REEXPRESADOS
- 123 DEPRECIACION REEXPRESADA

#### 13. OTROS ACTIVOS

- 130 FONDO DEPOSITADO POR AMORTIZACION
- 131 OTROS ACTIVOS
- 132 DEPOSITOS EN GARANTIA

#### 14. DIFERIDO

- 140 GASTOS DE INSTALACION
- 141 AMORTIZACION ACUMULADA
- 142 IMPORTACION EQUIPO G.- TECH
- 143 AMORTIZACION ACUMULADA
- 144 AUTOMOVILES PARA SUPERVISORES
- 145 PUBLICIDAD POR APLICAR
- 146 GASTOS POR AMORTIZAR

### 2. PASIVO

#### 20. A CORTO PLAZO

- 200 PREMIOS POR PAGAR
- 201 IMPUESTOS POR PAGAR
- 202 PROVEEDORES
- 203 ACREEDORES DIVERSOS

#### 21. RESERVAS

- 210 PROV. INDEMNACION Y PRIMAS DE ANTIGUEDAD AL PERSONAL
- 211 PROVISION PARA EL PAGO DE QUINIELAS NO REGISTRADAS
- 212 FONDO DE GARANTIA DE BOLSAS
- 213 RESERVA PARA DESVIACIONES EN PREMIOS
- 214 RESERVA PARA POSIBLES PERDIDAS EN EL MANEJO -  
DE CUENTAS CON AGENTES

**3. CAPITAL**

**30. PATRIMONIO**

- 300 PATRIMONIO
- 301 SUPERAVIT POR REVALUACION
- 302 SUPERAVIT DONADO
- 303 INCREMENTO PATRIMONIAL POR ARRENDAMIENTO
- 304 RESERVA DE CONTINGENCIA

**4. INGRESOS**

**40. VENTAS**

- 400 VENTA DE QUINIELAS Y COMBINACIONES
- 401 DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS

**41. OTROS PRODUCTOS**

- 410 ARRENDAMIENTO
- 411 PREMIOS CADUCOS

**5. EGRESOS**

**50. COSTO DE VENTAS**

- 500 COSTO DE VENTAS DE QUINIELAS Y COMBINACIONES
- 501 COMPRAS
- 502 GASTOS SOBRE COMPRAS
- 503 COMISIONES SOBRE VENTAS DE QUINIELAS Y COMBINACIONES

**51. GASTOS DE OPERACION**

- 510 SERVICIOS PERSONALES Y PRESTACIONES
- 511 MATERIALES Y SUMINISTROS
- 512 SERVICIOS GENERALES
- 513 DEPRECIACION Y AMORTIZACION
- 514 GASTOS DE MANTENIMIENTO

**52. OTROS GASTOS**

- 520 OTROS GASTOS NO CONTROLABLES

**6. CUENTAS DE ORDEN**

- 60. VALORES AGENOS
- 61. VALORES CONTINGENTES
- 62. CUENTAS DE REGISTRO

**7. CUENTAS PUENTE Y LIQUIDADORAS**

**70. CUENTAS PUENTE**

- 700 COMPRAS CONTADO
- 701 VENTAS CONTADO

**71. GASTOS POR DISTRIBUIR**

- 710 GASTOS DE SERVICIO MEDICO Y DE HOSPITAL

**b). Codificación y registro de documentos.**

*Para codificar y registrar todos los documentos comprobatorios se requiere:*

*1).- Anotar en el comprobante los números de cuenta, subcuenta y centros de costos, recurriendo al catálogo de cuentas: codificación normal o tradicional.*

*2).- Anotar en el comprobante, adicionalmente, el número del área en que se incurrió el costo o gasto, consultando para el efecto el catálogo de Áreas de responsabilidad. La codificación así obtenida debe estar prevista en el catálogo de codificación de Áreas de responsabilidad. Tratándose de una erogación habida en el cuarto nivel, es necesario hacer mención también del número de función, acudiendo a la cédula anexa al catálogo que se citó con anterioridad: codificación para la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.*

*3).- Con dichas claves es posible proceder al registro en contabilidad general, de costos y por Áreas de Responsabilidad, siendo lo más recomendable contar con un sello de codificación como el siguiente:*

Cuenta		Subcuenta		Centro de Costos	Área	Función	4to. nivel
(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)		(2)

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

### **C. FINES DEL CATALOGO DE CUENTAS.**

*a).- Constituye una norma escrita de carácter permanente que limita errores de clasificación.*

*b).- Por lo tanto sirve para unificar el criterio de quienes lo manejen, tanto más si la empresa se ramifica en sucursales.*

*c).- Por ello facilita y aún hace posible la consolidación de cifras de sucursales a matriz.*

*d).- Constituyendo una guía, su manejo no requiere personal de alta especialización contable.*

*e).- Por lo tanto se traduce en economía de tiempo y gasto.*

*f).- Cuando se impone por parte del Estado un catálogo uniforme para empresas de las mismas actividades, se hace posible la agrupación de sus cifras como elemento indispensable en la formación de las estadísticas económicas del país.*

### **3. LA GUÍA CONTABILIZADORA.**

*Es un instructivo necesario que nos da los pasos a seguir sobre la operación general de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. En esta se detallan las finalidades de la misma y sus lineamientos funcionales. Una vez turnada a todos los jefes de Área, pasa formar parte del archivo permanente. Constituye un indispensable auxiliar en el entrenamiento de empleados nuevos, así como un valiosísimo documento de consulta para los elementos todos de la organización.*

#### **A). EN QUE CONSISTE.**

*Para metodizar los asientos en los libros Diarios y hacer su operación accesible a personas que no tengan amplios conocimientos contables, debe prepararse una guía contabilizadora que contenga lo siguiente:*

- a).- Número consecutivo de la operación, agrupando éstas clasificadamente.*
- b).- Clase de la operación.*
- c).- Periodicidad: diaria, mensual, accidental, etc.*
- d).- Documento fuente de datos ( considerando también como tal al calendario de obligaciones y derechos por devengar ).*
- e).- Documento contabilizador que en su caso debe expedirse ( póliza de diario, cuenta por cobrar, cuenta por pagar, etc. ).*

*f).- Documento conexo que debe formularse ( ficha de depósito, cheque, nota de cargo, nota de crédito, etc. ).*

*g).- Diario en que se registrará la operación, si hubiere varios.*

*h).- Cuentas y subcuentas que según catálogo deben cargarse.*

*i).- Cuentas y subcuentas que según catálogo deben abonarse.*

*j).- Auxiliar que debe afectarse.*

## **CAPITULO IV. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.**

### **1. CONCEPTOS.**

*A). Concepto de presupuesto por Areas de Responsabilidad.*

*B). Objetivo.*

*C). Clasificación.*

### **2. ELABORACIÓN POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

*A). La pirámide presupuestal.*

### **3. CONTROL DEL PRESUPUESTO.**

## **CAPITULO IV. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.**

### **I. CONCEPTOS.**

*" Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un período específico ".*

*Munch Galindo.*

*" Es un plan financiero que consiste , como su nombre lo indica, en presuponer una serie de factores y situaciones, con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas ".*

*Mancera Hermanos, y Colaboradores.*

*" Es un plan para financiar una empresa o un gobierno durante un período de tiempo definido, el cual es preparado y sometido por un funcionario responsable a un organismo representativo ( u otro agente debidamente nombrado ), y cuya aprobación y autorización son necesarias antes de que el plan pueda ejecutarse ".*

*Paton, W. A.*

*" Es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios ".*

*Del Río González, Cristóbal.*

*Francisco Peréa, nos dice acerca de los presupuestos que:  
" La experiencia será por lo general factor determinante en la formación de presupuestos, en especial de gastos. muchas partidas no podrán ser establecidas por el método científico. Además los presupuestos, todos, deben ser siempre resultado de la experiencia, sin más búsqueda de elaboración técnica "*

*En mi opinión, un presupuesto es : " Un plan de acción donde se estipulan cifras que pueden ser monetarias o numéricas y que sirven como patrón, para poder determinar con anticipación los recursos de cualquier ente económico, esto durante un período determinado, donde dichas cifras servirán para llevar un oportuno control financiero.*

*Como se puede observar, los presupuestos juegan un papel importante en el presente trabajo y en general en cualquier empresa, ya que con estos planes se podrán controlar los gastos y las operaciones que al mismo tiempo se conocerán por anticipado, reduciendo con esto al mínimo los costos innecesarios.*

#### **AJ. CONCEPTO DE PRESUPUESTO POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

*Como se observó anteriormente los presupuestos son de vital importancia, por lo que a continuación se expone el concepto de presupuesto enfocado al presente trabajo, para comprender la razón de ser de un control financiero necesario para una empresa gubernamental.*

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

*Más adelante se observará como se elaboran estos presupuestos por Áreas de responsabilidad, para tener una idea más clara y concisa del objetivo de dichos presupuestos y su función de control financiero dentro de la empresa.*

#### **B). OBJETIVO.**

*Los presupuestos son de vital importancia para la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, se verá a continuación cuales son los objetivos principales en su funcionamiento.*

- a). Convierte los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medida comparables.*
- b). Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparable en cada uno de los departamentos de la empresa.*
- c). Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.*
- d). Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.*

- e). Es un medio de control que permite controlar operaciones.*
- f). Determina el límite y alcance de las erogaciones.*
- g). Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.*
- h). Estipula, por centros de responsabilidad, quiénes son responsables de su uso y aplicación.*
- i). Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.*
- j). Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.*
- k). Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales, tiempo, etc.*

### **C). CLASIFICACIÓN.**

*En seguida se clasificará a los presupuestos de acuerdo a la función que podrá desempeñar dentro de cualquier empresa, para entender su importancia y elaborar adecuadamente un presupuesto que sea funcional y práctico para nuestro estudio.*

*1. Los presupuestos, en relación con el nivel jerárquico para el que se determinen, pueden ser:*

*a). Estratégicos o corporativos: Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. Ejemplo: El presupuesto de resultados.*

*b). Tácticos o departamentales: Aquellos que son formulados para cada una de las Áreas de actividad de la empresa. Ejemplo: El presupuesto de ventas.*

*c). Operativos: Se calculan para secciones de los departamentos. Ejemplo: Presupuesto de la sección de mantenimiento.*

*2. De acuerdo con la forma en que se calculen, los presupuestos pueden ser:*

*a). Fijos o rígidos: Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.*

*b). Flexibles: Son los más recomendables para la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, ya que se encargan de prever las circunstancias por las cuales una partida podrá variar, prever el monto a que puede ascender dicha partida y prever el volumen variable de toda la actividad productiva.*

*c). Por programas: Se calcula con base en programas de cada una de las Áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúan mayores beneficios.*

## **2. ELABORACIÓN POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

*La elaboración de estos presupuestos se hace a partir de los objetivos generales establecidos por la dirección: Se calculan aquéllos de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de ejercicios anteriores. En su determinación participan los responsables de los departamentos y/o secciones involucradas, además del Comité de Presupuestos de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.*

***Dicho Comité tiene la función de centralización y ahorro de esfuerzos, uniformidad en las instrucciones y mejor coordinación del plan aprobado.***

***Ahora bien, la persona idónea para controlar los procedimientos presupuestarios podría ser el Contralor, quién, una vez adoptado el presupuesto, debe asumir la responsabilidad de que se ponga en práctica. Así el Comité Presupuestario, con el Contralor como su Director o Gerente, examinará las estimaciones departamentales, recibirá los informes de responsabilidad en que se comparan los resultados reales con los calculados y estudiará las desviaciones habidas.***

***Para elaborar un presupuesto por Áreas de Responsabilidad, es importante seguir los siguientes pasos:***

- a). El Comité de Presupuestos comenzará por revisar el catálogo de cuentas de la empresa.***
- b). Procederá a la separación de costos y gastos, en controlables y no controlables.***
- c). Los controlables se asignarán a Áreas de Responsabilidad, esto es, a responsables, integrándose el catálogo de codificación de Áreas de Responsabilidad.***
- d). Los no controlables servirán únicamente para conocer la suma total de los gastos no cargados a departamentos a efecto de conciliar los costos departamentales con el Estado de Resultados.***

*e). Se comienza entonces la formulación de presupuestos, donde los costos y gastos controlables serán elaborados para cada Área, con base en los conceptos o funciones que indica el catálogo de codificación , siempre bajo el trabajo conjunto de por lo menos tres personas: El responsable de observarlos, su Jefe inmediato y el Coordinador del Comité de Presupuestos.  
**VER ANEXO 6.***

#### **A). LA PIRÁMIDE PRESUPUESTAL.**

*Otro sistema recomendable para la elaboración de presupuestos es: " La Pirámide Presupuestal ", en donde se realiza el siguiente procedimiento:*

*1. Los presupuestos serán elaborados piramidalmente, de abajo hacia arriba, de la base hacia el vértice, esto es, del cuarto hacia el primer nivel: el trabajador más modesto ( último nivel ), tendrá sus estimaciones, mismas de cuya observancia será responsable ante el jefe inmediato ( tercer nivel ); éste tomará su correspondiente presupuesto y lo adicionará al del sobrestante mencionado, y a los de los otros sobrestantes a sus órdenes, para responder ante el nivel inmediato superior ( Gerencia ); éste segundo nivel sólo tiene que acumular su propia cifra a las de la Gerencia General, misma que, finalmente, aumentará a su propio presupuesto los de las cuatro gerencias clásicas.*

*2. El gran total así obtenido representará, a un tiempo, el presupuesto del primer nivel y el presupuesto de costos y gastos de toda la empresa.*

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**  
**PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**  
**( PARA COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES )**

NIVEL: \_\_\_\_\_ AREA: NO \_\_\_\_\_ HOJA NO: \_\_\_\_\_

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION \_\_\_\_\_  
 RESPONSABLE \_\_\_\_\_

PERIODO QUE COMPRENDE EL PRESUPUESTO DEL \_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ DE 199\_\_\_\_  
 FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO \_\_\_\_\_  
 PRESUPUESTO APROBADO POR \_\_\_\_\_

MONEDA NACIONAL  
 ( MILES DE PESOS )

M E S E S	MENSUAL	ACUMULADO
ENERO		
FEBRERO		
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		

IMPORTE TOTAL DEL PRESUPUESTO APROBADO

\$

**N O T A :** ESTAS CIFRAS SERAN VACIADAS MENSUALMENTE EN LOS INFORMES-  
 DE RESPONSABILIDAD PARA SER COMPARADAS CON LOS REALES.

C O N F O R M E

VO BO.

RESPONSABLE DEL AREA

CONTRALOR

COORDINADOR DEL COMITE DE PRESUPUESTOS

DISTRIBUCION:

ORIGINAL: CONTRALOR

DUPLICADO: CONTADOR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD

*Esto es, que el total esperado de costos y gastos - controlables - para cierto nivel se forma de las estimaciones del propio nivel más las de los niveles inferiores.*

*Este procedimiento de Pirámide Presupuestal tiene las siguientes ventajas:*

*a). Los responsables del último nivel ya no son tan inferiores: Ahora los de arriba dependen de ellos. Como en una pirámide, en donde la cúspide existe sólo gracias a la base.*

*b). Los superiores jerárquicos deben vigilar la labor de los de abajo, dado que dicha labor de hecho es parte de su responsabilidad.*

*c). La comunicación entre los diversos jefes responsables es más dinámica, por la dependencia recíproca entre las Áreas de responsabilidad. Así, la información contable inunda todos los espacios del negocio, proveyendo de cifras que juzgan la eficiencia a cualquier nivel.*

*d). Todos los responsables, cualquiera que sea su categoría, ostentan poder decisonal. Ello los hace convertirse en verdaderos elementos de la Administración.*

### **3. CONTROL DEL PRESUPUESTO.**

*Como es bien sabido, los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas, dicho control financiero, es por supuesto uno de los principales objetivos del presente trabajo, por lo que se expondrá a continuación los requisitos indispensables para realizar un sistema de control presupuestario que permita evaluar adecuadamente el presupuesto por Áreas de Responsabilidad.*

*a). Se debe incluir las principales Áreas de la empresa: ( primer nivel y segundo nivel ).*

*b). Coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos presupuestos.*

*c). Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas correctivas necesarias para evitar que se repitan.*

*d). Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.*

*e). Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las Áreas de dificultad.*

*f). Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondiente.*

*g). Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.*

*h). Contribuir a lograr las metas de la organización.*

## **CAPITULO V. RELEVANCIA DE LOS INFORMES.**

### **1. CONCEPTO DE INFORME DE RESPONSABILIDAD.**

*A). Objetivo.*

### **2. ELABORACIÓN.**

*A). Características.*

*B). Periodicidad.*

### **3. ESTADOS FINANCIEROS PRINCIPALES.**

*A). Importancia del Libro Tabular.*

*B). Contenido del legajo de información periódica de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.*

### **4. ANÁLISIS.**

*A). Proceso del análisis.*

*B). Interpretación de los informes.*

## **CAPITULO V. RELEVANCIA DE LOS INFORMES.**

### **1. CONCEPTO DE INFORME DE RESPONSABILIDAD.**

*El éxito de toda empresa, muchas veces es la comunicación eficaz, oportuna y exacta, de toda la información con que se cuenta para tomar decisiones importantes.*

*Por otra parte la información debe contener: el progreso de los planes, los resultados reales y las eficiencias logradas o por lograr.*

*Por lo tanto se puede decir que un Informe de Responsabilidad es " El producto terminado de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad; son la via esencial de comunicación entre las diversas unidades de organización - Areas - establecidas en aquella citada, y gracias a esta via, cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación ".*

*Los Informes de Responsabilidad, revelan pues, no solamente quién es el responsable, sino además qué es lo que está pasando, ya que no basta detectar averías, sino también hay que señalar remedios.*

#### **A). OBJETIVO.**

*Los Informes de Responsabilidad tienen como objetivos básicos:*

*1. Dar noticia a Administradores, Gerentes, Jefes de Departamento y Supervisores de Sección, del grado de efectividad con que han logrado reducir los costos y los gastos, mediante el reporte de las desviaciones ocurridas ( presupuesto - contra - realidad ).*

*2. Reportar dichas desviaciones, sólo las significativas, en función del Área de origen y de la responsabilidad individual, acompañadas de comentarios interpretativos a efecto de que se tomen las medidas correctivas del caso.*

*3. Notificar explicativamente al Gerente del primer nivel - (Gerente General), la desviación sumaria respecto de los planes trazados, desviación que, en última instancia, es de su personal mérito o responsabilidad.*

*4. Ponderar la exactitud de los presupuestos, propiciando se defina si éstos requieren ajustes.*

*5. Observar el comportamiento del control presupuestario.*

*6. Facilitar la preparación de presupuestos para períodos subsiguientes.*

*7. Ejercer presión sobre renglones de costos y gastos antes descuidados.*

*8. Llamar la atención acerca de una posible revisión del sistema de costos.*

*9. Fomentar una mayor inquietud inquisitiva en los Administradores asignandoles responsabilidades específicas.*

*10. Despertar a los Administradores de su entorno materialista: provocando el elogio sincero ante las desviaciones presupuestarias, ya que esto genera productividad y por lo tanto pesos.*

*Como se puede observar, en las características están implícitos estudios y análisis de las desviaciones habidas. Para llevar éstos a efecto se pueden organizar juntas donde se discutan los signficados y se examinen las responsabilidades; las conclusiones que se obtengan traerán consigo felicitaciones, o acciones correctivas que deberán ser especialmente vigiladas.*

*Ahora bien, a los funcionarios de alto nivel les corresponde en principio, el exámen de los problemas y eficiencias más trascendentales. Pero no es posible que dichos ejecutivos estudien todos y cada uno de los informes, para eso se ha delegado la autoridad, por lo que los responsables de Área, sea cual fuere su nivel, deben estar capacitados para comentar variaciones y tomar decisiones en los asuntos que estén bajo su responsabilidad. No se puede olvidar que una falla en cierto nivel repercute inmediatamente en el superior.*

## **2. ELABORACIÓN.**

*Elaborar un Informe de Responsabilidad presupone, que los costos y gastos reales deben conocerse con toda oportunidad. Con el vaclado de éstos datos históricos comienza la formulación del Informe, después se incorporan cifras presupuestales. De la comparación costos y gastos reales - contra - costos y gastos presupuesto, resultan las desviaciones presupuestarias, o sea, las diferencias sobre o bajo el presupuesto, del mes y acumuladas. Este mecanismo es invariable en los niveles todos de responsabilidad. Así, cada responsable rinde un informe de su Área a otro nivel superior, hasta desembocar en la Gerencia General. De lo anterior se puede decir que al nivel más bajo le toca mayor detalle, y al nivel más alto toca mayor resumen.*

## **A). CARACTERÍSTICAS.**

*Existen cuatro flujos de comunicación, a saber :*

- 1. Vertical descendente, ( instrucciones ).*
- 2. Vertical ascendente, ( sugerencias, quejas y evaluaciones ).*
- 3. Horizontal, ( asesoramientos ).*
- 4. General, ( circulares y boletines ).*

*Los Informes de Responsabilidad adoptan y ofrecen las ventajas de una comunicación vertical ascendente, consistente con el funcionamiento técnico de la pirámide presupuestal que se vió en el capítulo IV.*

*Sus características son:*

*a). Ayudan, pues la información fluye de abajo hacia arriba, hacia las Áreas Jerárquicas superiores.*

*b). Hacen fácil saber, con lo anterior, en que grado la comunicación descendente original ha sido comprendida y aceptada.*

*c). Estimulan una mayor participación individual en las operaciones de la empresa, porque una Área está siempre en contacto con otras dos: la de abajo ( de la cual recibe información ) y la de arriba ( a la cual envía información ).*

*d). Ayudan a resolver problemas de índole diversa antes de que repercutan hacia niveles más altos, esto es, antes de que lleguen a su punto crítico.*

*e). Hacen posible, en virtud de esa mayor participación individual a que se refiere el punto (c), la satisfacción de los egos sociales básicos.*

*f). Motivan a los empleados hacia la eficiencia y espontaneidad de trabajo. Estas dos cualidades proveen de ideas reductoras de costos y gastos.*

## **B). PERIODICIDAD.**

*Los informes de responsabilidad es un tipo de comunicación ascendente-evaluativa, esto es que brinda información de actividades u operaciones a los niveles jerárquicos altos para que lleven a cabo la evaluación de acuerdo a los presupuestos y objetivos previamente establecidos, logrando calificar el avance que se ha dado en el transcurso de las operaciones financieras de cualquier empresa, y así tomar medidas correctivas necesarias en caso de desviaciones.*

*Estos Informes de Responsabilidad también son conocidos como: Informes de actuación, Informes de actuación por responsabilidad, Informes de responsabilidad por desviaciones, Reportes de costos y gastos por Áreas de Responsabilidad, Reportes de eficiencia, por lo cual es válido dar cualquier nombre siempre y cuando sea razonable y lógico.*

*La periodicidad con que deben presentarse dichos informes, es importante, no sin antes cumplir con algunos requisitos para que se brinden eficazmente:*

- 1.- Oportunidad.*
- 2.- Exactitud.*
- 3.- Lenguaje accesible.*
- 4.- Concisión.*
- 5.- Base de medida ( referencia presupuestal ).*
- 6.- Determinación de desviaciones.*
- 7.- Interpretación de desviaciones.*

*Estos requisitos deberán funcionar en forma conjunta para que se informe de manera eficaz y sea productiva la información para la toma de decisiones.*

*Ahora bien, ya con éstos requisitos funcionando conjuntamente se especificará la periodicidad con que aparecerán los Informes de Responsabilidad y se hará llegar a los niveles jerárquicos responsables de la evaluación.*

*Todo lapso informativo tiene que ser igual al lapso presupuestal, o sea, si el presupuesto es anual, anual será el Informe de Responsabilidad; si aquel se subdivide en meses, para fines prácticos, pues mensual será también el Informe; si el presupuesto está referido a una producción estacional, existirá, si así se desea, un solo informe de la eficiencia lograda en todo el período; más si se quiere que los reportes de actuación sean diarios o semanales, entonces se está queriendo asimismo que existan sensibles divergencias contra el presupuesto, porque éste no fué concebido en semejantes proporciones, y no se trata de lograr compensaciones: se falsearía, a un tiempo, los presupuestos, las desviaciones y los análisis de éstas, aparte sería demasiada y poco inteligente labor. Lo más usual es fraccionar mensualmente el presupuesto anual. VER ANEXO 7.*



### **3. ESTADOS FINANCIEROS PRINCIPALES.**

*Aún cuando los documentos contabilizadores y los libros de contabilidad, de hecho son informes de carácter financiero, en la mayoría de las veces no sirven a los Directores de la empresa para formar un juicio acerca de la posición y resultados de la misma, porque en su conjunto son materia voluminosa, y lo que necesitan es información condensada y concreta sobre los hechos económicos.*

*Por ello se requiere la preparación de Estados Financieros que reúnan estas condiciones, y que vienen a ser una prolongación del registro contable en su etapa final o de exposición. Más adelante se observarán los principales Estados Financieros que debe contener el legajo de información.*

#### **A). IMPORTANCIA DEL LIBRO TABULAR.**

*El Libro Tabular es un auxiliar indispensable en la aplicación de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad ya que permite destinar un folio a cada área y una columna a cada concepto de gasto.*

*Este registro proveerá de las cifras que serán vaciadas en los Informes de Actuación de las Áreas de Responsabilidad existentes, para en ellos ser comparadas contra las erogaciones presupuestadas. y como sus folios están diseñados para arrojar sumas del mes y acumuladas, es posible una fácil y muy rápida comprobación de todas absolutamente esas cifras. VER ANEXO 8.*



**Es preciso usar una hoja de este libro auxiliar como folio de control del mismo. Para ahí anotar, previamente y en resumen, las afectaciones que luego serán desmenuzadas en subcuentas o funciones hacia las diversas áreas en los otros folios. Este folio de control es valioso, dado que permite:**

**1.- Cerciorarse de que no ha habido omisiones en los pases a las distintas hojas de las áreas: Al fin del mes o período, al cuadrar el libro, la suma de las erogaciones de todas las áreas deberá ser igual al total de dicho folio.**

**2.- Comprobar, inmediatamente, que los costos y gastos reportados a los responsables han sido los correctos: El total de las erogaciones reales del período, mostrado en el informe de resumen ( Gerencia General ) del primer nivel, deberá ser igual el total del folio en cuestión. VER ANEXO 9.**

**3.- Conciliar, indirectamente los costos departamentales con el Estado de Resultados: Las erogaciones totales habidas en el período, tomadas de este folio de control , serán sumadas a los costos y gastos no cargados a Departamentos ( costos y gastos no controlables ) para obtener los costos y gastos totales según el Estado de Resultados, es indirectamente, ya que esta conciliación se lleva propiamente a cabo con base en el informe de Responsabilidad del primer nivel.**

**El Libro Tabular de Áreas de Responsabilidad, es por lo tanto el equivalente de los libros auxiliares, diario y mayor de la contabilidad tradicional; lo que se puede observar es que a fin de cuentas, la mecánica de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es sencilla.**

## **B). CONTENIDO DEL LEGAJO DE INFORMACIÓN PERIÓDICA DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

*El legajo de información mensual habitual se ve complementado con los Informes de Responsabilidad y con una conciliación y un organigrama bien estructurado. Por lo tanto el Contador de Áreas de Responsabilidad tiene a su cargo elaborar:*

- 1.- Estado de Situación Financiera.*
- 2.- Estado de Resultados ( VER ANEXO 10 ).*
- 3.- Estado de Costo de Producción y Costo de Ventas ( VER ANEXO 11 ).*
- 4.- Conciliación entre los Costos y Gastos del Informe de Responsabilidad del Primer Nivel y los del Estado de Resultados. ( VER ANEXO 12).*
- 5.- Informes de Responsabilidades ( para todas las Áreas de los cuatro niveles de autoridad establecidos ). ( VER ANEXO 7).*
- 6.- Estado de Cambios en la Situación Financiera.*
- 7.- Estado de Posición Financiera.*
- 8.- Anexos varios.*
- 9.- Organigrama por Cifras de Responsabilidad.*

*La cantidad y clase de Estados Financieros principales y de anexos, depende de las características operacionales y de las necesidades informativas de cada empresa en lo particular; ello afecta especialmente la viabilidad de los puntos 6, 7 y 8. De manera que el número de Estados y anexos es variable en una Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, como también lo es en una Contabilidad Tradicional.*





**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**

**CONCILIACION ENTRE LOS GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL PRIMER NIVEL  
Y LOS GASTOS DE OPERACION DEL ESTADO DE RESULTADOS  
(EXCEPTUANDO EL AREA NO. 4000 DIRECCION COMERCIAL)  
POR EL MES DE \_\_\_\_\_ DE 199 \_\_\_\_\_**

MONEDA NACIONAL  
( MILES DE PESOS )

C O N C E P T O	R E A L	P R E S U P U E S T O

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

**ANEXO 12 : MUESTRA UN DISENO PROPUESTO PARA REALIZAR LA CONCILIACION -  
ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD -  
DEL PRIMER NIVEL ( EXCEPTUANDO EL AREA 4000 DIRECCION COMERCIAL ) .  
Y LOS DEL ESTADO DE RESULTADOS.**

*Es importante comentar que dentro de un Plan Anual de Utilidad - Plan Completo de Presupuestos - , los 9 puntos listados descansan en presupuestos; si la empresa cuenta sólo con presupuestos parciales ( Costos y Gastos ), éstos aparecen en los reportes de los puntos 2, 3, 4, 5, 8 y 9. Además el punto 5 esta a cargo del Contador, aunque con algunas reservas.*

*Aparte de los Estados Financieros citados con anterioridad, será indispensable elaborar:*

*a). Formas de presupuestos por Áreas de Responsabilidad para cada Área y mantenerlas actualizadas, es decir, afectarlas por las modificaciones al presupuesto. Como estas formas deben mostrar oportuna y exactamente las cifras que son parte vital de los informes de eficiencia, se hace necesaria una continua comunicación entre el Comité de presupuestos y el Contador. ( VER ANEXO 6).*

*b). Abrir auxiliares para los diversos Responsables de Áreas, y registrar diariamente en ellos las erogaciones realmente efectuadas por los mismos; auxiliares que, no son más que registros de control individual por partida simple ( Libro Tabular de Áreas de Responsabilidad ), analizado anteriormente. ( VER ANEXO 8 ).*

*c). Elaborar Informes de Responsabilidad, de todas y cada una de las Áreas existentes, sea de las que muestra el Organigrama por Áreas de Responsabilidad. Para tal fin se toman : las cantidades presupuestadas de las formas a que se refiere el primer punto, las reales del Libro Tabular comentado en el punto que antecede. ( VER ANEXO 7).*

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA  
ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

PRIMER NIVEL

H. CONSEJO DIRECTIVO

ASESORIA JURIDICA

CONTROLORIA INTERNA

DIRECCION GENERAL



SEGUNDO NIVEL

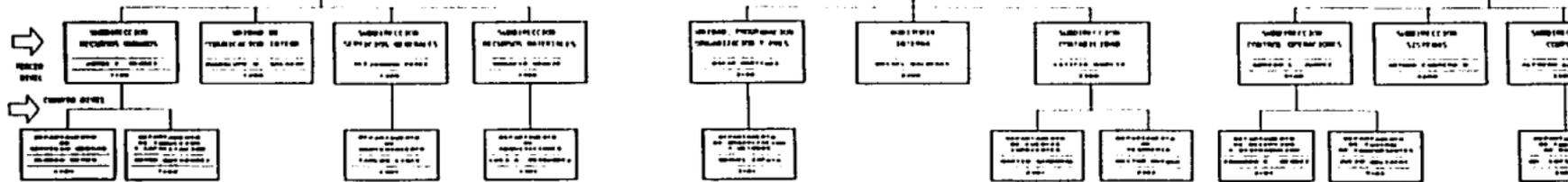
DIRECCION ADMINISTRATIVA

DIRECCION FINANCIERA

DIRECCION TECNICA

TERCER NIVEL

CUARTO NIVEL



ANEXO 13: GRAFICA QUE MUESTRA EL ORGANIGRAMA POR CARRERAS DE RESPONSABILIDAD QUE

SE USARA PARA EL CASO PRACTICO.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA  
ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES  
ENERO DE 1998

SIMBOLOGIA:

- (T) TOTAL EN TODA LA EMPRESA.
- (A) ACUMULADA EN TODA LA EMPRESA.
- (P) PARCIAL EN ACTIVIDADES NO DELEGADAS.
- \$ ( ) DESVIACION PRESUPUESTARIA FAVORABLE.
- \$ ( ) DESVIACION PRESUPUESTARIA DESFAVORABLE.

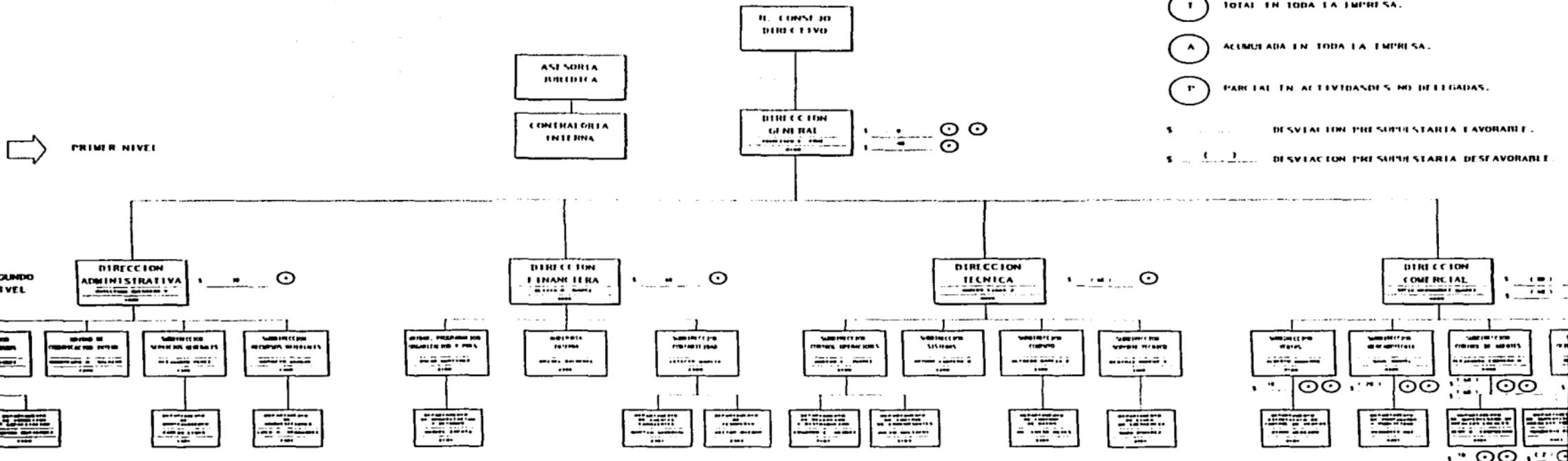


FIGURA 13: GRAFICA QUE MUESTRA EL ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD QUE

SE USARA PARA EL CASO PRACTICO.



**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**

**CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD  
DEL PRIMER NIVEL Y LOS DEL ESTADO DE RESULTADOS  
POR EL MES DE \_\_\_\_\_ DE 199\_\_\_\_\_.**

MONEDA NACIONAL  
( MILES DE PESOS )

C O N C E P T O	R E A L	P R E S U P U E S T O

CONTINUA ..

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

1/2

**ANEXO 14 : MUESTRA UN DISENO PROPUESTO PARA REALIZAR LA CONCILIACION –  
ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD –  
DEL PRIMER NIVEL Y LOS DEL ESTADO DE RESULTADOS.**

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**

**CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD  
DEL PRIMER NIVEL Y LOS DEL ESTADO DE RESULTADOS  
POR EL MES DE ENERO DE 1996**

MONEDA NACIONAL  
( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	REAL	PRESUPUESTO

ELABORO \_\_\_\_\_

REVISO \_\_\_\_\_

AUTORIZO \_\_\_\_\_

**ANEXO 14 : MUESTRA UN DISENO PROPUESTO PARA REALIZAR LA CONCILIACION -  
ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD -  
DEL PRIMER NIVEL Y LOS DEL ESTADO DE RESULTADOS.**

*d). Elaborar un organigrama por Cifras de Responsabilidad que exprese, en dinero y dentro de la Carta de Organización, cuales fueron las desviaciones por eficiencia o por ineficiencia en cada Área. ( VER ANEXO 13).*

*e). Incluir presupuestos en los Estados y anexos.*

*f). Elaborar una conciliación que, aunque sencilla, es de género muy singular y no se asemeja a ninguna otra.  
( VER ANEXO 14).*

#### **4. ANALISIS.**

*Para llevar a cabo el análisis de los Informes de Responsabilidad y de los mismos Estados Financieros, por parte de los niveles Jerárquicos altos, es indispensable tomar en cuenta el " Principio de las desviaciones ", el cual es aplicable desde el momento en que se cuenta con :*

*a). Estándares de Comparación Cuantitativa ( Presupuestos por Áreas de Responsabilidad ).*

*b). Cifras Reales.*

*Donde los niveles altos operan el principio al dedicarse al estudio de las desviaciones importantes de las Cifras Reales con respecto a los Estándares de Comparación Cuantitativa empleando mayor atención a los renglones o variaciones relevantes y olvidándose de variaciones mínimas o que caen dentro de márgenes razonables.*

## ***A). PROCESO DEL ANÁLISIS.***

*Al llevar a cabo el análisis de los Informes de Responsabilidad y de los Estados Financieros, por medio del principio de las desviaciones, quedan al descubierto las Áreas de Responsabilidad en que hay problemas ( desviaciones desfavorables ), o señalados aciertos ( desviaciones favorables ), pudiendo iniciar de inmediato las medidas correctivas necesarias, seleccionando la alternativa más conveniente para cada caso.*

*Los pasos a seguir para averiguar las causas de las desviaciones, pueden consistir en:*

- 1.- Celebrar juntas. En los niveles de Responsabilidad o Áreas donde surjan desviaciones.*
- 2.- Investigaciones por parte de personal de Staff.*
- 3.- Observación directa.*
- 4.- Solicitud de reportes aclaratorios a Auditoría Interna. Esta se encargaría de revisar la asignación de cuentas, subcuentas y Área dada a los documentos comprobatorios fuente, así como de verificar los pases al Libro Tabular de Areas de Responsabilidad.*
- 5.- Exámen de la calidad de la supervisión.*
- 6.- Indagación de posibles condiciones infructuosas del trabajo: Problemas entre empleados, deficiente flujo de información, mala coordinación de labores, factores humanos de carácter negativo ( insubordinación, egoísmo, irresponsabilidad , etc. ).*
- 7.- Aplicación de la Investigación de Operaciones, Técnica de Análisis Matemático.*

## ***B). INTERPRETACIÓN DE LOS INFORMES.***

*Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales, los niveles jerárquicos altos se allegan de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización.*

*Los sistemas de información que puede utilizar una empresa, son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa. Los sistemas de información comprenden técnicas tales como: Contabilidad, auditoría, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivos, formas y reportes e Informes de Responsabilidad.*

*Lo verdaderamente importante al establecer un sistema de Información es aplicar los principios de excepción, de costeabilidad, de oportunidad y el del objetivo, a fin de que realmente reditue beneficios su utilización. Es trascendental tomar en cuenta la necesidad de la implantación de un sistema claro de información, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo, burocratización, obstaculizando así la eficiencia.*

*Por lo tanto al diseñar, elaborar y presentar un informe, es conveniente tomar en cuenta las siguientes consideraciones:*

- 1.- Unidad del Tema. Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.*
- 2.- Concentración sobre las excepciones. Deben revelar indicadores importantes, puntos débiles y fuertes, más que situaciones comunes.*

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

*3.- Claridad y concisión. Los informes muy largos, detallados y genéricos, originan confusión y desatención por parte de quien los recibe.*

*Así pues, para no tener confusión al interpretar cualquier informe, éste deberá ser elaborado específicamente con la información necesaria y oportuna para que cumpla su objetivo de brindar datos importantes y así poder tomar decisiones y medidas correctivas necesarias en su caso.*

**CAPITULO VI. LA CALIDAD TOTAL, EN LA CONTABILIDAD POR  
AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

**1. EFICAZ ADMINISTRACIÓN.**

*A). Plan motivacional.*

*a). La gente el recurso más importante.*

*b). El coordinador del plan y sus cualidades.*

*c). Pasos a seguir.*

*d). Evaluación del plan.*

**2. LA CALIDAD TOTAL, COMPROMISO DE HOY.**

*A). Once puntos básicos para alcanzar la Calidad Total.*

## **CAPITULO VI. LA CALIDAD TOTAL, EN LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

### **I. EFICAZ ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.**

*El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos.*

*La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.*

*Dichos recursos son:*

*a). Recursos Materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.*

*b). Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.*

*c). Recursos Humanos: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos se han dejado al último no porque sean los menos importantes sino porque, considero que son todavía más importantes que los otros dos, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.*

*Así pues, La Administración de Recursos Humanos " es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general "*

*Arias Galicia, Fernando.*

*Para administrar adecuadamente al recurso humano será importante conocer sus necesidades u objetivos que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo ya que este no es para ellos un fin, sino que por medio de él podrán alcanzar sus satisfactores, además del éxito.  
( VER ANEXO 15)*

#### **AJ. PLAN MOTIVACIONAL.**

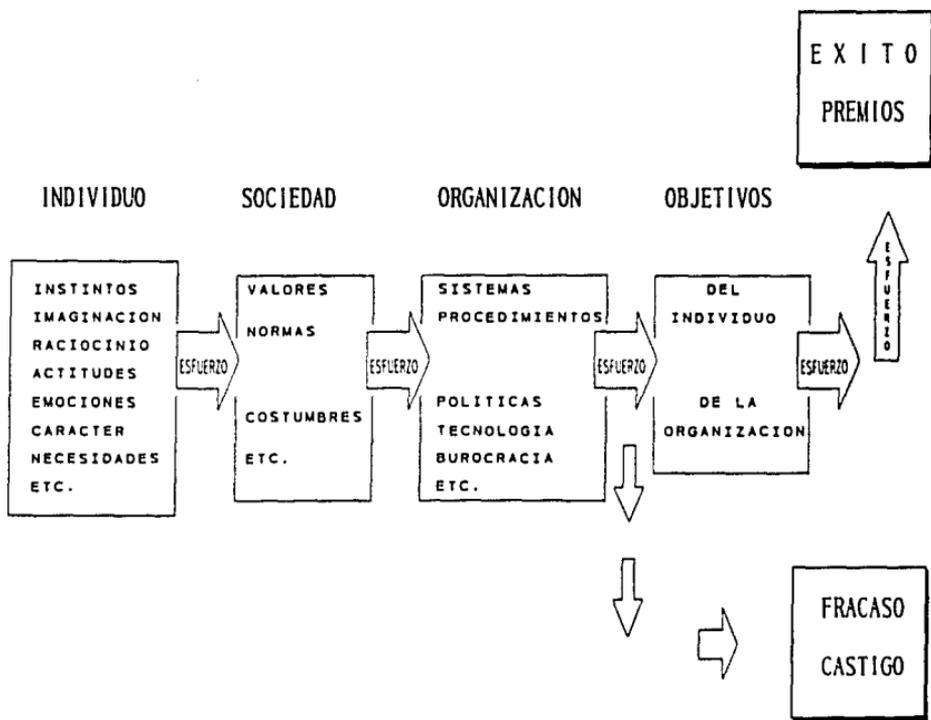
*Se definirá por principio de cuentas, que es la motivación, para entender la importancia de dicho plan.  
La motivación, son: " Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo ".*

*Arias Galicia, Fernando.*

*" Es esencialmente una fuerza, que es efectiva para lograr que los miembros individuales de la organización subordinen sus objetivos personales a los objetivos de la empresa ".*

*Gómez Haro, Octavio.*

*En mi opinión , motivar significa: " Inyectar energía positiva que incluya factores relevantes para hacer sentir importante al individuo y este a su vez desprenda su potencialidad en el cumplimiento de sus propios objetivos y los de cualquier organización ".*



ANEXO 15 : MUESTRA LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL INDIVIDUO PARA ALCANZAR - EL EXITO, POR MEDIO DEL ESFUERZO FINCADO EN LA MOTIVACION INDIVIDUAL..

*Con estos conceptos se propone un plan motivacional para que los individuos ejerzan sus funciones con la mayor productividad posible y alcancen tanto sus objetivos como los de la organización, obteniendo así la Calidad Total que tanta falta hace hoy en estos tiempos y para el mejor funcionamiento de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.*

*Al comenzar el plan es indispensable hacerse algunas preguntas referentes a la importancia que juega el recurso humano y el desarrollo de las actividades que desempeña dentro de la organización, y si de verdad esta plenamente identificado con la filosofía que toda empresa deberá tener como estereotipo de superación y desarrollo.*

## **PLAN MOTIVACIONAL**

### ***I. La gente: el recurso más importante.***

*La empresa u organización tiene que evaluar cuidadosamente los factores que afectan la moral y la motivación de los empleados. Tales factores incluyen :*

#### ***1.- Tareas y responsabilidades de los empleados.***

***a). ¿ Entienden claramente todos los empleados de la organización cuáles son sus tareas y responsabilidades ? ¿ como lo sabe usted ?.***

***b). ¿ Entienden todos los empleados de la organización de qué manera contribuye su trabajo al producto o servicio ?.***

#### ***2.- Desempeño de los empleados.***

***a). ¿ Que nivel de desempeño se espera del personal de la organización?, ¿ están conscientes los empleados de esta expectativa ?, ¿ hasta que punto esperan los empleados alcanzar un desempeño excelente ?.***

b). ¿ Que factores contribuyen a que los miembros de la organización alcancen un desempeño excelente, y cuáles lo impiden ?, ¿ como lo sabe usted ?.

c). ¿ Creen todos los empleados contar con la información y los instrumentos o el equipo requerido para realizar bien su trabajo ?.

d). ¿ Creen todos los empleados estar adecuadamente capacitados para desempeñar bien su trabajo ?.

e). ¿ Que tan eficaz es el procedimiento de evaluación de desempeño de los miembros de la organización ?.

f). ¿ Como reconoce la organización los logros personales ?.

### 3.- Comunicación.

a). ¿ Como se han comunicado los valores, las metas y las prioridades de la organización y de las Áreas a los empleados ?.

b). Está todo el personal al tanto de los logros de la organización y de las Áreas ?.

c). Hasta que punto los altos Directivos de la organización y de las Áreas han tenido contacto personal con los empleados ?.

d). ¿ Participan activamente los empleados en la formulación de políticas y procedimientos organizacionales ?.

e). ¿ Que información relativa a la organización, Área o Departamento desean conocer los empleados de la organización? ¿ Como lo sabe usted ?.

f). ¿ Que técnica se emplea para proporcionar la información a todos los empleados ?.

g). ¿ Como saben los supervisores cuáles son las metas profesionales y personales de los empleados ?.

### 4.- Resolución de problemas con los empleados.

a). ¿ Que procedimientos sigue la organización para corregir conductas indeseables ?, ¿ que tan eficaces son estos procedimientos ?.

#### **IV. Evaluación del plan motivacional.**

*Para poder evaluar dicho plan, y poder observar sus frutos, diré que esta evaluación será constante y se podrá decir que ha llegado a su clímax sólo cuando la Contabilidad Por Áreas de Responsabilidad cumpla su objetivo de reducir costos y gastos, así como también se cumpla con la filosofía de la organización, sus objetivos y los de los mismos empleados.*

#### **2. LA CALIDAD TOTAL, COMPROMISO DE HOY.**

*Existen hoy en día muchas teorías de calidad, las cuales han sido de utilidad para el desarrollo de diferentes empresas que se han preocupado por dejar a un lado la cantidad y producir en cambio calidad de productos o servicios que hoy en día forma parte importante en la economía de cualquier familia. Para concluir este capítulo se exponen 11 puntos básicos para obtener la Calidad Total que el Lic. Miguel Ángel Cornejo escribe en su libro "Excelencia la nueva competencia".*

#### **A). 11 PUNTOS BÁSICOS PARA ALCANZAR LA CALIDAD TOTAL.**

**1.- Calidad es satisfacer plenamente las necesidades del cliente:**  
*La mayor garantía de éxito de cualquier organización es la satisfacción plena del cliente. En la medida en que lo logremos, nuestro producto se convierte en necesario y muchas veces en indispensable.*

*2.- Calidad es cumplir las expectativas del cliente y algo más:*

*Si cuando lo prometido se cumple y por añadidura se recibe algo más, podemos decir que hemos enriquecido la venta y logrado posicionarnos sobre la competencia con ese " algo más " que nos hace únicos en nuestro género: agregar una garantía de servicio, de reparación, de reemplazo, una función adicional no publicitada, una instalación gratuita o un curso de usuario, etc.*

*3.- Calidad es despertar nuevas necesidades del cliente:*

*Si la calidad es la satisfacción plena del cliente, proporcionándoles nuevas satisfacciones significa mantener un movimiento innovador que acrecienta la satisfacción de nuestros consumidores.*

*4.- Calidad es lograr productos y servicios con cero defectos:*

*Esto es, que así como nosotros exigimos productos y servicios con cero defectos porque va a ser un satisfactor propio, así también nosotros debemos brindar productos y servicios con cero defectos a nuestros clientes.*

*5.- Calidad es hacer bien las cosas desde la primera vez:*

*En este aspecto no se puede dar el lujo de malgastar energía, mano de obra, gastos en reprocesos y mucho menos de correr el riesgo de perder el mercado, pues los tiempos actuales no perdonan la ineficiencia y el despilfarro.*

**6.- Calidad es diseñar, producir y entregar un producto o servicio de satisfacción total:**

*El diseño adecuado nos lleva a determinar qué elemento requerimos para su eficiente producción: materias primas, maquinaria, instalaciones, etc. Para lo cual será necesario realizar una amplia investigación que nos garantice la calidad de su elaboración. Además, debemos prever que los tiempos de entrega estén garantizados de acuerdo a la demanda y nunca vender lo que no podemos surtir eficazmente.*

**7.- La calidad no es un problema, es una solución:**

*Un programa de Calidad Total debe ser dimensionado como una importante inversión a mediano plazo; por supuesto, se requiere de recursos financieros importantes, pues es la única garantía que se tiene de sobrevivir ante la nueva competencia que día a día ofrece productos de Calidad Total.*

**8.- Calidad es producir un artículo o servicio de acuerdo a las normas establecidas:**

*Producir cada día con mayor calidad a menor precio es la regla competitiva en los mercados internacionales, ya no hay cabida a la mediocridad o a lo casi bien hecho. Para ello es necesario especificar en forma por demás detallada los procesos de fabricación, y la supervisión debe ser enfocada a asegurar que las cosas se hagan bien y con estricto apego a esas normas.*

**9.- Calidad es dar respuesta inmediata a las solicitudes de nuestros clientes:**

*En la actualidad el tiempo es uno de los recursos más escasos: además de ser un elemento no renovable ya que es imposible recuperar el tiempo perdido, resulta ser un auténtico nicho mercadológico que lo aprovechan productivamente aquellas empresas que están preparadas para dar una respuesta inmediata a las solicitudes de sus clientes, el cual quedará cautivado si somos capaces de satisfacerlo en el menor tiempo posible.*

**10.- Calidad es sonreír a pesar de las adversidades y sobreponerse a nuestro mal humor:**

*Se deberá crear una cultura que predisponga a todos los integrantes de la organización a mantener una actitud positiva y no solamente para atender al cliente sino para propiciar la integración interna y horizontal de la empresa que nos representará grandes beneficios, además de que creará un ambiente sano que se reflejará en la calidad de nuestros productos y servicios.*

**11.- Calidad es una sublime expresión humana.**

*La calidad debe dimensionarse más allá de una simple técnica para incrementar la productividad de las empresas; es en sí una sublime expresión de la naturaleza humana pues cuando una persona es de calidad, no solamente se refleja en su trabajo sino en todos sus roles de vida*

*Por último, el Lic. Miguel Ángel Cornejo no dice " La Calidad Total, un Compromiso de Excelencia, es la capacidad para satisfacer al Cliente dándole" :*

- Un compromiso de Calidad.*
- Servicio de Calidad.*
- Costo razonable.*
- Entrega puntual.*

**" TODO SE PUEDE LOGRAR, SI EN NUESTRA MENTE TENEMOS PRESENTE UN IDEAL PORQUE LUCHAR, DEJANDO HUELLA IMBORRABLE ".**

**G.M.C.M.**

## CAPITULO VII. CASO PRACTICO.

### 1. *IMPLANTACIÓN DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN UNA EMPRESA DE LOTERÍAS ESTATALES.*

- A). Aspectos generales de la empresa en estudio.*
- B). Propuesta de reorganización para la implantación del sistema.*
- C). Desarrollo.*
- D). Análisis.*

### *CONCLUSIONES.*

### *BIBLIOGRAFIA.*

## **CAPITULO VII. CASO PRACTICO.**

### **1. IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN UNA EMPRESA DE LOTERIAS ESTATALES.**

#### **AJ. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.**

*Para llevar a cabo la implantación del sistema de Contabilidad Por Areas de Responsabilidad, es necesario conocer algunos aspectos importantes acerca de la empresa, con el fin de tener presente cuál es el servicio que presta y el objetivo principal de la misma.*

*" Pronósticos Para la Asistencia Pública " : Es una Institución creada por decreto presidencial del 24 de febrero de 1978, como organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio.*

*Su objetivo es obtener recursos para el propósito social de asistencia pública, incremento de fuentes de trabajo y fomento del deporte.*

*¿ Que son los "Pronósticos Deportivos"?*

*Son eventos que se celebran periódicamente en los que el concursante pronostica resultados de juegos deportivos y quien mayor número de aciertos logre, ganará premios en efectivo.*

*¿ Que son los "Pronósticos de Números"?*

*Son eventos que se celebran periódicamente en los que se sortean números dentro de tómbolas transparentes.*

*Estos, son los dos principales servicios con que cuenta Pronósticos Para la Asistencia, para brindar a sus concursantes la oportunidad de obtener premios y así mismo captar recursos destinados principalmente al gasto público, por lo que es necesario un eficaz control financiero.*

## **B). PROPUESTA DE REORGANIZACION PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA.**

*Es bien sabido que para toda empresa, la organización juega un papel importante, y más aún para la implantación del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, donde será importante dicha organización para la asignación de responsabilidades y control del sistema.*

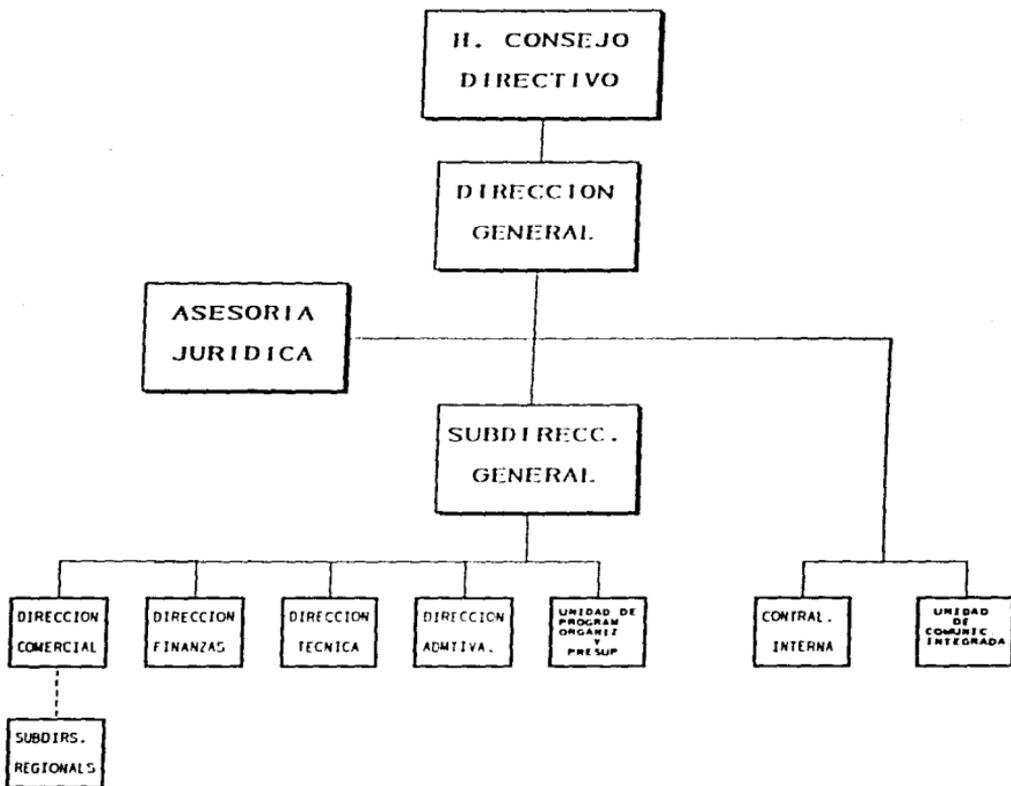
*Mostraré primero el organigrama vigente de la empresa ( VER ANEXO 16 ) y después mi propuesta de un organigrama funcional ( VER ANEXO 17 ), que permita la mejor adaptación del multicitado sistema contable, que como ya se dijo servirá de control de la contabilidad tradicional. Con esto se podrá comparar la organización actual de la empresa y mi propuesta en la cuál expondré las ventajas que considero necesarias para llegar al objetivo primordial de este trabajo de tesis " La obtención de mayores recursos asignados al gasto público ".*

### **COMPARACION Y VENTAJAS DE LA REORGANIZACION.**

*Al llevar a cabo la comparación de los dos organigramas anteriores, se puede observar que:*

*En el primer nivel se desincorpora la Unidad de Comunicación Integrada, que depende directamente de la Asesoría Jurídica, adecuandola como una Subdirección dependiente de la Dirección Administrativa, así como también se desincorpora la Subdirección General dado que las funciones que ahí se realizan, pueden ser absorbidas directamente por la Dirección General. Así pues, la estructura del primer nivel queda con cuatro elementos fundamentales: H. Consejo Directivo, Dirección General, Asesoría Jurídica, y Controlaría Interna dependiente de la Asesoría Jurídica.*

## PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA



ANEXO 16: MUESTRA EL ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA.

***Las ventajas son las siguientes:***

***1.- Se puede controlar debidamente el presupuesto asignado a la Unidad de Comunicación Integrada.***

***2.- Dicha Unidad apoyará al cumplimiento de programas de prensa, publicidad, difusión y relaciones públicas.***

***3.- Apoyará y fortalecerá la estructura de ventas a través de la publicidad y adecuadas campañas promocionales que mantengan el interés del público hacia los productos y servicios de la empresa.***

***4.- Contará con el apoyo de la Dirección Administrativa, para el cumplimiento de los programas de prensa, publicidad, etc.***

***5.- Las funciones que se delegaban a la Subdirección General, se controlarán directamente por la Dirección General, teniendo mayor fluidez en la información que se requiera.***

***En el segundo nivel, se observa que se desincorpora, La Unidad de Programación Organización y Presupuesto, y La Unidad de Comunicación Integrada, ésta última ya analizada en el primer nivel. En lo que se refiere a la Unidad de Programación Organización y Presupuesto propongo sea adecuada como una Subdirección dependiente de la Dirección Financiera, quedando la estructura del segundo nivel con cuatro Direcciones principales: Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección Técnica y Dirección Comercial.***

***Las ventajas son las siguientes:***

*1.- La Unidad de Programación Organización y Presupuesto, tendrá el apoyo directo de la Dirección Financiera, para la obtención de información veráz y oportuna para la creación y planeación de los programas y presupuestos para la empresa.*

*2.- El peso de la vigilancia y control de los presupuestos, para que sean ejercidos debidamente, no recaerá sólo en esta Area, sino tendría el apoyo de la Dirección Financiera.*

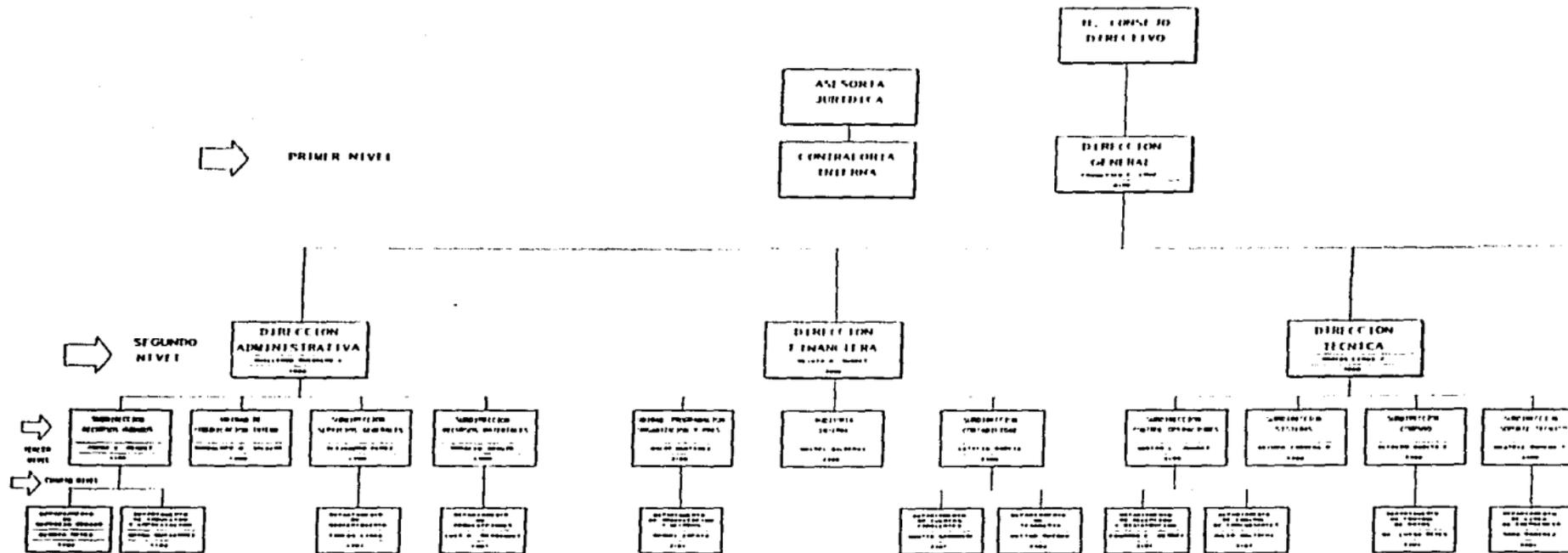
*En el tercer y cuarto niveles, el organigrama de la empresa en estudio, no nos muestra las Subdirecciones y Departamentos que corresponden a las Direcciones antes mencionadas, pero no por esto dejan de ser importantes para la empresa. Por lo anterior no podemos realizar la comparación, pero a mi juicio, las Subdirecciones y Departamentos correspondientes al tercer y cuarto niveles respectivamente, deberán quedar establecidas como se ve en el organigrama funcional que propongo.( VER ANEXO 17 ).*

*A continuación se definirán las principales actividades que desempeñarán los primeros dos niveles estructurales del organigrama que propongo, y a las cuales se acoplarán todas y cada una de las Subdirecciones y Departamentos que se asignaron a los dos niveles estructurales siguientes ( tercero y cuarto ).*

#### **PRIMER NIVEL.**

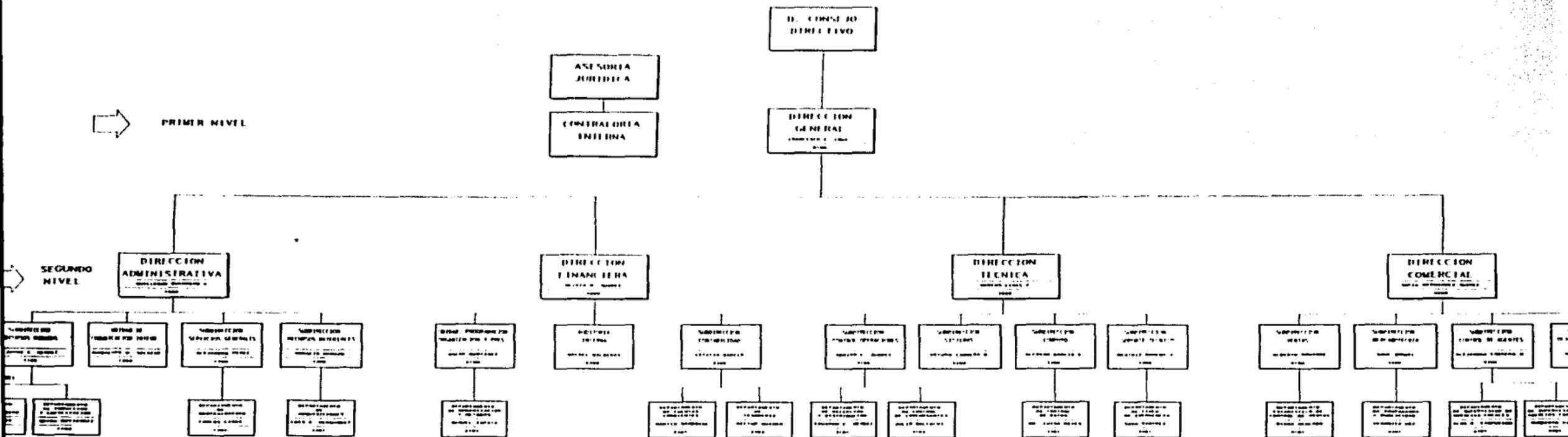
*H. Consejo Directivo: Como órgano supremo de la empresa lleva a cabo las atribuciones que tiene asignadas por medio de su ejecutor que es el Director General.*

PROPUESTAS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA  
ORGANIGRAMA POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD



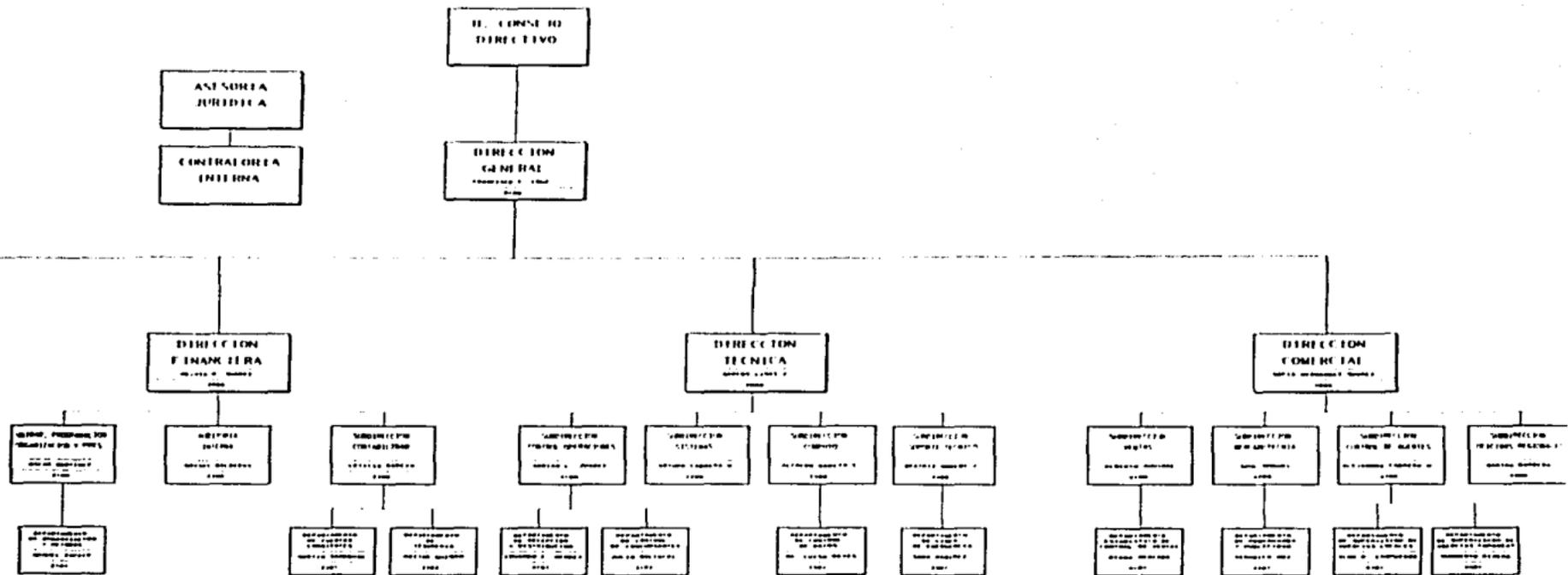
ANEXO 17: MUESTRA EL ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, PROPUESTO PARA LA EMPRESA EN ESTUDIO.

PROYECTOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA  
ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD



7. MUESTRA EL ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, PROPUESTO PARA LA EMPRESA EN ESTUDIO.

PROYECTOS PARA LA ASISTENCIA POPULAR  
ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD



**Director General:** Fija las metas que debe alcanzar la empresa de acuerdo con los objetivos estipulados en su decreto de creación. Dicta políticas, delega facultades que juzgue convenientes en subordinados y supervisa su cumplimiento. Toma las decisiones necesarias en la aplicación de actos de administración de bienes y recursos de la empresa para su aprovechamiento óptimo, productivo y racional.

**Asesoría Jurídica:** Asesora jurídicamente a las distintas Areas. Representa a la empresa en los trámites judiciales y administrativos ante las autoridades competentes.

**Contraloría Interna:** Revisa el funcionamiento y debido cumplimiento de las políticas, sistemas y procedimientos establecidos, tanto administrativos como contables. Colabora directamente en la implantación del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

## **SEGUNDO NIVEL.**

**Dirección Administrativa:** Proporciona servicios de apoyo administrativo a las Areas, así como atender las relaciones laborales con el sindicato.

Coordina la administración de los Recursos Humanos de la empresa.

Controla las adquisiciones, de acuerdo a la normatividad vigente y vigila la conservación de los bienes muebles e inmuebles de la empresa.

Apoya a la Unidad de Comunicación Integrada, al cumplimiento de los programas de prensa, publicidad, difusión y relaciones públicas fijados por la Dirección General.

***Dirección Financiera:*** Administra los Recursos Financieros de la empresa. Aplica políticas de la Dirección General y la normatividad vigente en materia de finanzas y contabilidad, dirigiendo los trabajos relativos.

Apoya a la Contraloría Interna, así como a la Auditoría Interna en la revisión, funcionamiento y debido cumplimiento de las políticas, sistemas y procedimientos establecidos.

Vigila la eficacia de los controles contables.

Apoya a la Unidad de Programación Organización y Presupuesto, al brindar información veraz y oportuna para la creación y planeación de los objetivos de la empresa en programas de presupuestos a corto, mediano y largo plazo.

***Dirección Técnica:*** Dirige las operaciones de producción, distribución, recepción y registro de los elementos de captación de quinielas y combinaciones en base a los sistemas y programas establecidos.

Vigila el adecuado procesamiento electrónico de la información para obtener el mejor rendimiento de los equipos.

Coordina la implantación de nuevos sistemas electrónicos, así como los cambios y ampliaciones a la programación.

***Dirección Comercial:*** Planea, organiza y controla la eficiente estructura de ventas a nivel nacional en coordinación con sus oficinas regionales, para captar ingresos acordes a las metas establecidas por la Dirección General.

Prospecta, selecciona, contrata y entrena a los Agentes Autorizados en su operación de ventas con apoyo de elementos comerciales para obtener un funcionamiento óptimo de sus agencias.

*Conocida entonces la propuesta de reorganización, se muestra en seguida como se lleva a cabo la implantación del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.*

#### ***CJ. DESARROLLO DEL SISTEMA DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.***

*Como se observó en los aspectos generales de éste capítulo, la empresa en estudio, es una Entidad dedicada a la captación de recursos por medio de la venta de quinielas deportivas y combinaciones de números, con el fin de apoyar a la Asistencia Pública.*

*Basándome en el objetivo principal de éste trabajo de tesis que es " Demostrar la importancia del control financiero por medio del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad en una empresa paraestatal, para la obtención de mayores recursos asignados al gasto público ", se podrán observar a continuación las ventajas de este sistema para dar cumplimiento a dicho objetivo.*

*Una vez analizado y depurado, a mi juicio, el organigrama de la empresa ( VER ANEXO 17 ), es necesario:*

***1). Realizar un catálogo de cuentas por Areas de Responsabilidad: Que permita codificar todas y cada una de las operaciones para control de la contabilidad tradicional y de la misma Contabilidad por Areas de Responsabilidad. ( VER ANEXO 18 ).***

# PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA

## CATALOGO DE CUENTAS

### 1. ACTIVO

#### 10. DISPONIBLE

- 100 CAJA
- 101 BANCOS
- 102 FONDO FIJO DE CAJA CHICA
- 103 INVERSIONES EN VALORES
- 104 DOCUMENTOS DE COBRO INMEDIATO
- 105 DEPOSITOS EN TESORERIA DE LA FEDERACION

#### 11. CIRCULANTE

- 110 AGENTES AUTORIZADOS
- 111 SUCURSALES CUENTA CORRIENTE
- 112 DEUDORES DIVERSOS
- 113 INTERESES POR COBRAR
- 114 PAGOS ANTICIPADOS

#### 12. FIJO

- 120 BIENES MUEBLES REEXPRESADOS
- 121 DEPRECIACION REEXPRESADA
- 122 BIENES INMUEBLES REEXPRESADOS
- 123 DEPRECIACION REEXPRESADA

#### 13. OTROS ACTIVOS

- 130 FONDO DEPOSITADO POR AMORTIZACION
- 131 OTROS ACTIVOS
- 132 DEPOSITOS EN GARANTIA

#### 14. DIFERIDO

- 140 GASTOS DE INSTALACION
- 141 AMORTIZACION ACUMULADA
- 142 IMPORTACION EQUIPO G- TECH
- 143 AMORTIZACION ACUMULADA
- 144 AUTOMOVILES PARA SUPERVISORES
- 145 PUBLICIDAD POR APLICAR
- 146 GASTOS POR AMORTIZAR

### 2. PASIVO

#### 20. A CORTO PLAZO

- 200 PREMIOS POR PAGAR
- 201 IMPUESTOS POR PAGAR
- 202 PROVEEDORES
- 203 ACREEDORES DIVERSOS

#### 21. RESERVAS

- 210 PROV. INDEMNACION Y PRIMAS DE ANTIGUEDAD AL PERSONAL
- 211 PROVISION PARA EL PAGO DE QUINIELAS NO REGISTRADAS
- 212 FONDO DE GARANTIA DE BOLSAS
- 213 RESERVA PARA DESVIACIONES EN PREMIOS
- 214 RESERVA PARA POSIBLES PERDIDAS EN EL MANEJO-  
DE CUENTAS CON AGENTES

**3. CAPITAL**

**30. PATRIMONIO**

- 300 PATRIMONIO
- 301 SUPERAVIT POR REVALUACION
- 302 SUPERAVIT DONADO
- 303 INCREMENTO PATRIMONIAL POR ARRENDAMIENTO
- 304 RESERVA DE CONTINGENCIA

**4. INGRESOS**

**40. VENTAS**

- 400 VENTA DE QUINIELAS Y COMBINACIONES
- 401 DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS

**41 OTROS PRODUCTOS**

- 410 ARRENDAMIENTO
- 411 PREMIOS CADUCOS

**5. EGRESOS**

**50. COSTO DE VENTAS**

- 500 COSTO DE VENTAS DE QUINIELAS Y COMBINACIONES
- 501 COMPRAS
- 502 GASTOS SOBRE COMPRAS
- 503 COMISIONES SOBRE VENTAS DE QUINIELAS Y COMBINACIONES

**51. GASTOS DE OPERACION**

- 510 SERVICIOS PERSONALES Y PRESTACIONES
- 511 MATERIALES Y SUMINISTROS
- 512 SERVICIOS GENERALES
- 513 DEPRECIACION Y AMORTIZACION
- 514 GASTOS DE MANTENIMIENTO

**52. OTROS GASTOS**

- 520 OTROS GASTOS NO CONTROLABLES

**6. CUENTAS DE ORDEN**

- 60. VALORES AGENOS
- 61. VALORES CONTINGENTES
- 62. CUENTAS DE REGISTRO

**7. CUENTAS PUENTE Y LIQUIDADORAS**

**70. CUENTAS PUENTE**

- 700 COMPRAS CONTADO
- 701 VENTAS CONTADO

**71. GASTOS POR DISTRIBUIR**

- 710 GASTOS DE SERVICIO MEDICO Y DE HOSPITAL

**2). Elaborar los presupuestos por Areas de Responsabilidad:**  
*En base a las estimaciones de los cuatro niveles asignados, de abajo hacia arriba, el total esperado de costos y gastos - controlables - serán la suma de las estimaciones de los cuatro niveles de cada Areas, ( Pirámide presupuestal ).*

*Para ejemplificar la elaboración de los presupuestos por Areas de Responsabilidad, y para observar el funcionamiento del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se eligió el Area de la Dirección Comercial, la cual como ya se dijo es la que planea, organiza y controla la eficiente estructura de ventas a nivel nacional por medio de las agencias autorizadas y de sus oficinas regionales, para captar ingresos acordes a las metas establecidas. (VER ANEXOS 19, 20, 21 Y 22 ).*

**3). Integrar el presupuesto general de las Areas de Responsabilidad:**  
*Con los presupuestos de los cuatro niveles, se integra el presupuesto general de las Areas de Responsabilidad, incluyendo las tres Areas restantes y sus respectivos presupuestos de los cuatro niveles. ( VER ANEXO 23).*

**4). Establecer un libro tabular de Areas de Responsabilidad:**  
*Este servirá como auxiliar de control individual por partida simple, para el registro diario de las erogaciones reales controlables.*

*En el ( ANEXO 24 ) , se muestra un ejemplo del registro en dicho libro tabular, de las erogaciones reales controlables que se realizan en el Area 4301 Departamento de Supervisión de Agencias Locales, dependiente del Area 4300 Subdirección de Control de Agencias, quien a su vez depende del Area 4000 Dirección Comercial, Area que elegi para la implantación de este sistema contable.*

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**

**PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD  
( PARA COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES )**

NIVEL PRIMERO AREA NO 4000 HOJA NO 1

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION DIRECCION COMERCIAL  
RESPONSABLE SOFIA HERNANDEZ SUAREZ

PERIODO QUE COMPRENDE EL PRESUPUESTO DEL 1RO AL 31 DE ENERO DE 1996

FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 1RO DE ENERO DE 1996

PRESUPUESTO APROBADO POR FRANCISCO C. CRUZ, DIRECTOR GENERAL.

MONEDA NACIONAL  
( MILES DE PESOS )

M E S E S	MENSUAL	ACUMULADO
ENERO	\$ 4820	\$ 4820
FEBRERO		
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		

IMPORTE TOTAL DEL PRESUPUESTO APROBADO

\$

**NOTA :** ESTAS CIFRAS SERAN VACIADAS MENSUALMENTE EN LOS INFORMES--  
DE RESPONSABILIDAD PARA SER COMPARADAS CON LOS REALES

CONFORME

VO. BO

RESPONSABLE DEL AREA

CONTRALOR

COORDINADOR DEL COMITE DE PRESUPUESTOS

**DISTRIBUCION:**

ORIGINAL: CONTRALOR

DUPLICADO: CONTADOR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD

**ANEXO 19: MUESTRA EL CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS AUTORIZADOS PARA--  
EL AREA 4000 DIRECCION COMERCIAL, DEL PRIMER NIVEL.**

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**

**PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD  
( PARA COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES )**

NIVEL: SEGUNDO AREA: NO. 4300 HOJA NO. 2

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION: SUBDIRECCION CONTROL DE AGENCIAS.  
RESPONSABLE: ALEJANDRA CABRERA M

PERIODO QUE COMPRENDE EL PRESUPUESTO. DEL 1RO. AL 31 DE ENERO DE 1996.

FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO: 1RO. DE ENERO DE 1996

PRESUPUESTO APROBADO POR: SOFIA HERNANDEZ SUAREZ, DIRECTOR COMERCIAL,  
MONEDA NACIONAL  
( MILES DE PESOS )

M E S E S	MENSUAL	ACUMULADO
ENERO	\$ 2912	\$ 2912
FEBRERO		
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		

IMPORTE TOTAL DEL PRESUPUESTO APROBADO:

\$

**N O T A :** ESTAS CIFRAS SERAN VACIADAS MENSUALMENTE EN LOS INFORMES -  
DE RESPONSABILIDAD PARA SER COMPARADAS CON LOS REALES.

C O N F O R M E

V O B O.

RESPONSABLE DEL AREA

CONTRALOR

COORDINADOR DEL COMITE DE PRESUPUESTOS

DISTRIBUCION:

ORIGINAL: CONTRALOR

DUPLICADO: CONTADOR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA  
PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD  
( PARA COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES )**

NIVEL TERCERO AREA NO 4301 HOJA NO 3

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION DEPTO DE SUPERV. DE AGENCIAS LOCALES.  
RESPONSABLE ALMA R. CAMPUZANO

PERIODO QUE COMPRENDE EL PRESUPUESTO DEL 1RO AL 31 DE ENERO DE 1996  
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 1RO DE ENERO DE 1996.

PRESUPUESTO APROBADO POR ALIANDRA CABRERA M., SUBDIRECTOR CONTROL DE AGENCIAS  
MONEDA NACIONAL  
( MILES DE PESOS )

MESES	MENSUAL	ACUMULADO
ENERO	\$ 756	\$ 756
FEBRERO		
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		

IMPORTE TOTAL DEL PRESUPUESTO APROBADO:

\$

**NOTA :** ESTAS CIFRAS SERAN VACIADAS MENSUALMENTE EN LOS INFORMES-  
DE RESPONSABILIDAD PARA SER COMPARADAS CON LOS REALES

CONFORME

VO BO

RESPONSABLE DEL AREA

CONTRALOR

COORDINADOR DEL COMITE DE PRESUPUESTOS

**DISTRIBUCION:**

ORIGINAL: CONTRALOR

DUPLICADO: CONTADOR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**  
**PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**  
**( PARA COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES )**

NIVEL: CUARTO AREA: NO. AGENTES AUTORIZADOS HOJA NO.: 4

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECTOR: AGENCIAS AUTORIZADAS PARA VENTA.  
 RESPONSABLE: AGENTES TITULARES

PERIODO QUE COMPRENDE EL PRESUPUESTO: DEL 1RO. AL 31 DE ENERO DE 1996.

FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO: 1RO. DE ENERO DE 1996

PRESUPUESTO APROBADO POR: ALVARO CAMPUZANO JEFE DEPTO DE SUPLEN DE AGENCIAS LOCALES

MONEDA NACIONAL  
 ( MILES DE PESOS )

M E S E S	MENSUAL	ACUMULADO
ENERO	\$ 756	\$ 756
FEBRERO		
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		

IMPORTE TOTAL DEL PRESUPUESTO APROBADO:

\$

**N O T A :** ESTAS CIFRAS SERAN VACIADAS MENSUALMENTE EN LOS INFORMES-  
 DE RESPONSABILIDAD PARA SER COMPARADAS CON LOS REALES

C O N F O R M E

VO. BO.

RESPONSABLE DEL AREA

CONTRALOR

COORDINADOR DEL COMITE DE PRESUPUESTOS

DISTRIBUCION:

ORIGINAL: CONTRALOR

DUPLICADO: CONTADOR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**  
**PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**  
**CEDULA - RESUMEN DE LAS AREAS DEL PRIMER NIVEL**  
**( PARA COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES )**

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION DIRECCION GENERAL RESPONSABLE FRANCISCO C. CRUZ HOJA NO. 1

PERIODO QUE COMPRENDE EL PRESUPUESTO DEL 1RO AL 31 DE ENERO DE 1996  
 FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 1RO DE ENERO DE 1996  
 PRESUPUESTO APROBADO POR FRANCISCO C. CRUZ DIRECTOR GENERAL

MONEDA NACIONAL  
 (MILES DE PESOS)

M.P.P.S.	DIR. GENERAL	DIR. ADMINISTRATIVA	DIR. FINANCIERA	DIR. TECNICA	DIR. COMERCIAL	ACTIVADO
ENERO	\$ 516	\$ 454	\$ 740	\$ 294	\$ 420	\$ 2520
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL						
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						

MONTE TOTAL DEL PRESUPUESTO APROBADO

NOTA: ESTAS CIFRAS REPRESENTAN EL TOTAL DE LOS PRESUPUESTOS AUTORIZADOS PARA CADA AREA DE RESPONSABILIDAD

CONFORME

NO BO

RESPONSABLE DEL AREA

CONTRALOR

COORDINADOR DEL COMITE DE PRESUPUESTOS

DISTRIBUCION

ORIGINAL CONTRALOR

DUPLICADO CONTADOR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA

LIBRO TABULAR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD POR EL MES DE ENERO DE 1996

NIVEL TERCERO AREA NO 4301 NO DE FOLIO 1

GERENCIA DEPARTAMENTO O SECCION DEPARTAMENTO DE SUPERVISION DE AGENCIAS LOCALES RESPONSABLE ALVARO CAMPUZANO

(MILES DE PESOS)

REFERENCIA			TOTAL	SUBCUENTAS								O	FUNCIONES		
FECHA	POLIZA	CUENTA		501	511	100	144	202	214	512	502		142	VARIAS	
01-01-96	0015	50	\$ 70												
09-01-96	0021	51	95	\$ 35											
11-01-96	0030	10	55		\$ 55										
12-01-96	0036	14	100			\$ 100									
18-01-96	0072	20	46				\$ 46								
17-01-96	0087	21	20					\$ 20							
14-01-96	0090	51	110						\$ 110						
19-01-96	0098	50	20							\$ 20					
22-01-96	0102	14	150								\$ 150				
24-01-96	0114	50	50	\$ 50											
29-01-96	0121	51	32							\$ 32					

TOTAL DEL MES	\$ 746	\$ 121	\$ 94	\$ 59	\$ 103	\$ 46	\$ 21	\$ 143	\$ 23	\$ 150	\$ 0
ACUMULADO ANTERIOR	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
ACUMULADO A LA FECHA	\$ 746	\$ 121	\$ 94	\$ 59	\$ 103	\$ 46	\$ 21	\$ 143	\$ 23	\$ 150	\$ 0

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

DISTRIBUCION

- ORIGINAL JEFE INMEDIATO
- 1RA COPIA CONTADOR POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
- 2DA COPIA RESPONSABLE

*Es preciso usar una hoja de este libro auxiliar como Folio de Control del mismo. Para anotar, previamente y en resumen, las afectaciones que luego serán desmesuradas en subcuentas o funciones hacia las diversas Areas en los otros folios.  
( VER ANEXO 25).*

*Una vez registradas las erogaciones reales controlables, se prosigue a diseñar los documentos informativos básicos, tales como:*

**5). Los informes de responsabilidad:**

*Que nos ayudarán a realizar la comparación entre los costos y gastos reales registrados en el libro tabular por Areas de Responsabilidad, y los costos y gastos presupuestos estimados en el presupuesto por Areas de Responsabilidad.  
( VER ANEXOS 26, 27, 28 Y 29).*

**6). Elaboración del Estado de Resultados:**

*El cuál muestra los resultados reales y presupuestos, así como también sus desviaciones favorables o desfavorables que correspondan durante el mes en que se efectúen las operaciones.  
( VER ANEXO 30 ).*

**7). Elaboración del Estado de costo de producción y costo de ventas:**

*El cuál muestra también los resultados reales y presupuestos, así como sus desviaciones favorables y desfavorables que correspondan durante el mes en que se efectuaron las operaciones. ( VER ANEXO 31 ).*

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**  
**FOLIO DE CONTROL POR EL MES DE ENERO DE 1996.**

NIVEL TERCERO AREA NO 4301 NO DE FOLIO 1

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION DEPARTAMENTO DE SUPERVISION DE AGENCIAS LOCALES  
 MONEDA NACIONAL  
 (MILES DE PESOS)

FECHA	POLIZA	CLAVES	DE	AREAS	TOTAL
08-01-96	0015		4 3 0 1		70
09-01-96	0021		4 3 0 1		95
11-01-96	0030		4 3 0 1		55
12-01-96	0036		4 3 0 1		100
16-01-96	0072		4 3 0 1		46
17-01-96	0087		4 3 0 1		20
18-01-96	0090		4 3 0 1		110
19-01-96	0098		4 3 0 1		20
22-01-96	0102		4 3 0 1		150
25-01-96	0114		4 3 0 1		50
29-01-96	0121		4 3 0 1		30

TOTAL DEL MES: \_\_\_\_\_  
 ACUMULADO ANTERIOR: \_\_\_\_\_  
 ACUMULADO A LA FECHA: \_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_ 746  
 \$ ----- 0 -----  
 \$ \_\_\_\_\_ 746

COMENTARIOS DEL RESPONSABLE:

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

DISTRIBUCION:

- ORIGINAL JEFE INMEDIATO
- 1RA. COPIA CONTADOR POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
- 2DA. COPIA RESPONSABLE

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA

INFORME DE RESPONSABILIDAD POR EL MES DE ENERO DE 1996.

NIVEL: PRIMERO AREA: NO. 0100 RESPONSABLE: FRANCISCO C. CRUZ.

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION DIRECCION GENERAL

MONEDA NACIONAL

( MILES DE PESOS )

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES		MES ACTUAL			ACUMULATIVO POR EL AÑO EN CURSO		
AREAS	NOMBRES DE LAS AREAS	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION
0100	DIRECCION GENERAL	\$ 508	\$ 616	\$ 48	\$ 508	\$ 616	\$ 48
1000	DIRECCION ADMTIVA	372	404	32	372	404	32
2000	DIRECCION FINANCIERA	680	740	60	680	740	60
3000	DIRECCION TECNICA	3000	2940	-60	3000	2940	-60
4000	DIRECCION COMERCIAL	4900	4820	-80	4900	4820	-80
TOTALES:		\$ 9520	\$ 9520	-- 0 --	\$ 9520	\$ 9520	-- 0 --

COMENTARIOS DEL RESPONSABLE

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

DISTRIBUCION:

ORIGINAL: JEFE INMEDIATO

1RA. COPIA: CONTADOR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD

2DA. COPIA: RESPONSABLE

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**

**INFORME DE RESPONSABILIDAD POR EL MES DE ENERO DE 1986.**

NIVEL: SEGUNDO AREA NO. 4000 RESPONSABLE: SOFIA HERNANDEZ SUAREZ

GERENCIA: DEPARTAMENTO O SECCION: DIRECCION COMERCIAL

MONEDA NACIONAL

( MILES DE PESOS )

CENTROS Y SUBCENTROS CONTROLABLES AREAS NOMBRES DE LAS AREAS	MES			ACTUAL			ALTERNATIVO (R.F. ANTERIOR)		
	REAL	PREVISTO	DEVIACION	REAL	PREVISTO	DEVIACION	REAL	PREVISTO	DEVIACION
4000 DIRECCION COMERCIAL	\$ 386	\$ 360	\$ -26	\$ 386	\$ 360	\$ -26			
4100 SUBDIR VENTAS	420	430	10	420	430	10			
4200 SUBDIR MERCADOTEC	350	330	-20	350	330	-20			
4300 SUBDIR CTL AGENCIAS	2972	2912	-60	2972	2912	-60			
4400 SUBDIR OFNAS REG	772	788	16	772	788	16			
<b>TOTALES:</b>	\$ 4900	\$ 4820	\$ -80	\$ 4900	\$ 4820	\$ -80			

COMENTARIOS DEL RESPONSABLE

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

DISTRIBUCION:

ORIGINAL: JEFE INMEDIATO

1RA. COPIA: CONTADOR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD

2DA. COPIA: RESPONSABLE

**ANEXO 27 : MUESTRA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL SEGUNDO NIVEL.**

**PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA**

**INFORME DE RESPONSABILIDAD POR EL MES DE ENERO DE 1996.**

NIVEL: TERCERO AREA: NO 4300 RESPONSABLE: ALEJANDRA CABRERA M.

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION SUBDIRECCION CONTROL DE AGENCIAS

MONEDA NACIONAL

( MILES DE PESOS )

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES ÁREAS NOMBRÉS DE LAS ÁREAS		MES			ACTUAL			ACUMULATIVO POR EL AÑO EN CURSO		
		REAL	PREPUESTO	DEVIACION	REAL	PREPUESTO	DEVIACION	REAL	PREPUESTO	DEVIACION
4300	SUBDIR. CTL AGENCIAS	\$ 902	\$ 834	\$ -68	\$ 902	\$ 834	\$ -68			
4301	DEPTO. SUPERV. LOCAL	746	756	10	746	756	10			
4302	DEPTO. SUPERV. FOR.	1324	1322	-2	1324	1322	-2			
<b>TOTALES :</b>		\$ 2972	\$ 2912	\$ -60	\$ 2972	\$ 2912	\$ -60			

COMENTARIOS DEL RESPONSABLE

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

DISTRIBUCION:

ORIGINAL: JEFE INMEDIATO

1RA. COPIA: CONTADOR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD.

2DA. COPIA: RESPONSABLE

**PRONOSTICOS PAHA LA ASISTENCIA PUBLICA**

**INFORME DE RESPONSABILIDAD POR EL MES DE ENERO DE 1996.**

NIVEL: CUARTO AREA NO 4301 RESPONSABLE ALMAR CAMPUZANO

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION DEPARTAMENTO DE SUPERVISION DE AGENCIAS LOCALES

MONEDA NACIONAL

( MILES DE PESOS )

COSTOS Y CLASIFICACIONES CONTROLABLES AREAS NOMBRES DE LAS AREAS	MES			ACTUAL			ACUMULATIVO EN EL ANO (CIERRE)		
	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION
AGENTES AUTORIZADOS VENTA DE QUINIELAS Y COMBINACIONES	\$ 746	\$ 756	10	\$ 746	\$ 756	10	\$ 746	\$ 756	10
<b>TOTALES :</b>	\$ 746	\$ 756	10	\$ 746	\$ 756	10	\$ 746	\$ 756	10

COMENTARIOS DEL RESPONSABLE

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

DISTRIBUCION:

ORIGINAL: JEFE INMEDIATO

1RA. COPIA: CONTADOR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD

2DA. COPIA: RESPONSABLE

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1RO. AL 31 DE ENERO DE 1996.

MONEDA NACIONAL  
(MILES DE PESOS)

C U E N T A S	R E A L				P R E S U P U E S T O				D E S V I A C I O N + 0 -
	controlables	no controlables	PARCIAL	TOTAL	controlables	no controlables	PARCIAL	TOTAL	
VENTA DE QUINIELAS Y COMBINACIONES				34300				33800	200
AGENTES AUTORIZADOS			30000						
VENTA DIRECTA			4300						
PREMIOS DETERMINADOS			-3000				-2800		
COSTO DE VENTAS DE QUINIELAS Y COMBINACIONES			-18000				-17000		-1000
COMISIONES S/ VENTAS DE QUINIELAS Y COMBINACIONES			-3000	-24000			-2800	-22600	-4900
RESULTADO BRUTO				15900				11200	-12300
GASTOS DE OPERACION									
SERVICIOS PERSONALES Y PRESTACIONES	-1320	-680	-2000		-1460	-720	-2180		180
MATERIALES Y SUMINISTROS	-1500	-500	-2000		-1470	-480	-1950		-50
	-300	-700	-1000		-300	-760	-1060		60
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	-1500	-500	-2000	-7000	-1470	-480	-1950	-7140	-60
RESULTADO DE OPERACION	-4620	-2380	-7000	3000	-4700	-2440	-7140	4060	-1060
OTROS PRODUCTOS									
OTROS GASTOS NO CONTROLABLES		-400				-700			
OTROS PRODUCTOS		400		-400		700		-460	60
RESULTADO NETO				2600				3600	-1000
PROV PARA IMPUESTOS PREMIOS AL D D F				-1000				-1400	400
RESULTADO ANTIRRIVALIZACIONES				1600				1200	-600

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

ANEXO 30 : MUESTRA EL ESTADO DE RESULTADOS QUE PRESENTA LOS COSTOS Y GASTOS CALIFICADOS EN CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS DE QUINIELAS Y COMBINACIONES  
 POR EL MES DE ENERO DE 1996  
 MONEDA NACIONAL  
 (MILES DE PESOS)

CONCEPTO	REAL		PRESUPUESTO		DESVIACION
	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	+ O -
COMPRA DE MATERIA PRIMA		11300		10600	-700
GASTOS SOBRE COMPRAS		900		600	-300
DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS		-400		-300	100
COMPRAS NETAS -- NO CONTROLABLES		11800		10300	-1500
MAS O (MENOS) DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS INICIAL Y FINAL DE MATERIA PRIMA					
INICIAL	1600		1500		
FINAL	-1600	100	-1400	100	-- 0 --
MATERIAL DIRECTO CONSUMIDO		11900		11000	-900
SERVICIOS PERSONALES DIRECTOS -- CONTROLABLE		1400		1360	-40
COSTO PRIMO		13300		12360	-940
GASTOS DE MANTENIMIENTO					
CONTROLABLES	3600		3460		
NO CONTROLABLES	2610	6000	2080	5340	-460
COSTO INCURRIDO		12330		17900	-1400
MAS O (MENOS) DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS INICIAL Y FINAL DE SERVICIOS EN PROCESO					
INICIAL	100		240		
FINAL	-400	-300	-440	-200	100
COSTO DE SERVICIOS		13000		17700	-1300
MAS O (MENOS) DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS INICIAL Y FINAL DE SERVICIOS REALIZADOS					
INICIAL	3100		3000		
FINAL	-4100	-1000	-3700	-700	300
COSTO DE VENTAS		18000		17000	-1000

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

ANEXO 31 : MUESTRA EL ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS QUE PRESENTA LOS COSTOS Y GASTOS - CALIFICADOS EN CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.

**8). Realización de conciliaciones:**

*a). Conciliación entre los gastos del Informe de Responsabilidad del primer nivel ( exceptuando el Area 4000 Dirección Comercial ), contra los gastos de operación del Estado de Resultados por el mes en que se efectuaron las operaciones, las sumas de esta conciliación deberán coincidir con las sumas de los gastos de operación controlables, de dicho Estado.*

*( VER ANEXO 32 ).*

*b). Conciliación entre los costos y gastos del Area 4000 Dirección Comercial , contra el costo de ventas por el mes en que se efectuaron las operaciones, las sumas de esta conciliación deberán coincidir con las sumas del costo de ventas, del Estado de costo de producción y costo de ventas.*

*( VER ANEXO 33 ).*

*c). Conciliación entre los costos y gastos del Informe de Responsabilidad del primer nivel contra los del Estado de resultados por el mes en que se efectuaron las operaciones, las sumas de esta conciliación deberán coincidir con las sumas de dicho Estado de resultados.*

*( VER ANEXO 34).*

**9). Elaboración de organigrama por cifras de responsabilidad:**

*Este nos servirá para el vaciado de las cifras finales (desviaciones) de los Informes de Responsabilidad, en las diversas Areas de la carta de organización.*

*( VER ANEXO 35).*

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**

**CONCILIACION ENTRE LOS GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL PRIMER NIVEL  
Y LOS GASTOS DE OPERACION DEL ESTADO DE RESULTADOS  
(EXCEPTUANDO EL AREA NO. 4000 DIRECCION COMERCIAL)  
POR EL MES DE ENERO DE 1996**

MONEDA NACIONAL  
( MILES DE PESOS )

C O N C E P T O	R E A L	P R E S U P U E S T O
INFORME DE RESPONSABILIDAD -- PRIMER NIVEL		
AREA NO. 0100 DIRECCION GENERAL	\$ 568	\$ 616
AREA NO. 1000 DIRECCION ADMINISTRATIVA	372	404
AREA NO. 2000 DIRECCION FINANCIERA	680	740
AREA NO. 3000 DIRECCION TECNICA	3000	2940
S U M A S	\$ 4620	\$ 4700

GASTOS DE OPERACION -- SEGUN ESTADO DE RESULTADOS		
SERVICIOS PERSONALES Y PRESTACIONES -- CONTROLABLES	\$ 1320	\$ 1460
MATERIALES Y SUMINISTROS -- CONTROLABLES	1500	1470
SERVICIOS GENERALES -- CONTROLABLES	300	300
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	1500	1470
S U M A S	\$ 4620	\$ 4700

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

**ANEXO 32 : MUESTRA LA CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME --  
DE RESPONSABILIDAD DEL PRIMER NIVEL ( EXCEPTUANDO EL AREA 4000 --  
DIRECCION COMERCIAL ) Y LOS DEL ESTADO DE RESULTADOS.**

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**

**CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL AREA NO. 4000 DIRECCION COMERCIAL  
Y COSTO DE VENTAS POR EL MES DE ENERO DE 1996**

MONEDA NACIONAL  
( MILES DE PESOS )

CONCEPTO	REAL	PRESUPUESTO
INFORME DE RESPONSABILIDAD -- PRIMERA Y SEGUNDO NIVELES AREA NO. 4000 DIRECCION COMERCIAL	(A) \$ 4900	(B) \$ 4820
<b>ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES</b>		
SERVICIOS PERSONALES DIRECTOS - CONTROLABLES	1400	1360
GASTOS DE MANTENIMIENTO - CONTROLABLES	3500	3460
<b>EROGACIONES TOTALES AREA NO. 4000 DIRECCION COMERCIAL</b>	(A) 4900	(B) 4820
<b>COSTOS Y GASTOS NO CONTROLABLES</b>		
<b>PARTIDAS DE CONCILIACION</b>		
MATERIAL DIRECTO CONSUMIDO	11900	11000
GASTOS DE MANTENIMIENTO - NO CONTROLABLE	2500	2080
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIO INICIAL Y FINAL - DE SERVICIOS EN PROCESO	-300	-200
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIO INICIAL Y FINAL - DE SERVICIOS REALIZADOS	-1000	-700
<b>SUMAS</b>	<b>13100</b>	<b>12180</b>
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 18000</b>	<b>\$ 17000</b>

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

**ANEXO 33 : MUESTRA LA CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL AREA 4000 -  
DIRECCION COMERCIAL Y EL COSTO DE VENTAS DE QUINIELAS -  
Y COMBINACIONES.**

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**

**CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD  
DEL PRIMER NIVEL Y LOS DEL ESTADO DE RESULTADOS  
POR EL MES DE ENERO DE 1996**

MONEDA NACIONAL  
( MILES DE PESOS )

C O N C E P T O	R E A L	P R E S U P U E S T O
<b>INFORME DE RESPONSABILIDAD -- PRIMER NIVEL</b>		
<b>COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES:</b>		
AREA NO. 0100 DIRECCION GENERAL	\$ 568	\$ 616
AREA NO. 1000 DIRECCION ADMINISTRATIVA	372	404
AREA NO. 2000 DIRECCION FINANCIERA	680	740
AREA NO. 3000 DIRECCION TECNICA	3000	2940
AREA NO. 4000 DIRECCION COMERCIAL	4900	4820
EROGACIONES CONTROLABLES DE LA EMPRESA	9520	9520
<b>COSTOS Y GASTOS NO CONTROLABLES</b>		
COMPRA NETAS DE MATERIA PRIMA	11800	10900
GASTOS DE MANTENIMIENTO	2500	2080
<b>S U M A S :</b>	14300	12980
<b>GASTOS DE OPERACION</b>		
SERVICIOS PERSONALES DIRECTOS	680	720
MATERIALES Y SUMINISTROS	500	480
SERVICIOS GENERALES	700	760
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	500	480
<b>S U M A S</b>	2380	2440
<b>OTROS GASTOS</b>	800	700
<b>EROGACIONES TOTALES, CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES</b>	\$ 27000	\$ 25640

CONTINUA ..

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

1/2

**ANEXO 34 : MUESTRA LA CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME -  
DE RESPONSABILIDAD DEL PRIMER NIVEL Y LOS DEL ESTADO DE -  
DE RESULTADOS.**

**PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA**

**CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD  
DEL PRIMER NIVEL Y LOS DEL ESTADO DE RESULTADOS  
POR EL MES DE ENERO DE 1966**

MONEDA NACIONAL  
( MILES DE PESOS )

C O N C E P T O	R E A L	P R E S U P U E S T O
ESTADO DE RESULTADOS		
COSTO DE VENTAS DE QUINIELAS Y COMBINACIONES	\$ 18000	\$ 17000
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS INICIALES Y FINALES		
DE MATERIA PRIMA	- 100	- 100
DE SERVICIOS EN PROCESO	300	200
DE SERVICIOS REALIZADOS	1000	700
S U M A S	19200	17800
GASTOS DE OPERACION		
SERVICIOS PERSONALES DIRECTOS	2000	2180
MATERIALES Y SUMINISTROS	2000	1950
SERVICIOS GENERALES	1000	1060
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	2000	1950
S U M A S	7000	7140
OTROS GASTOS	800	700
EROGACIONES TOTALES CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES	\$ 27000	\$ 25640

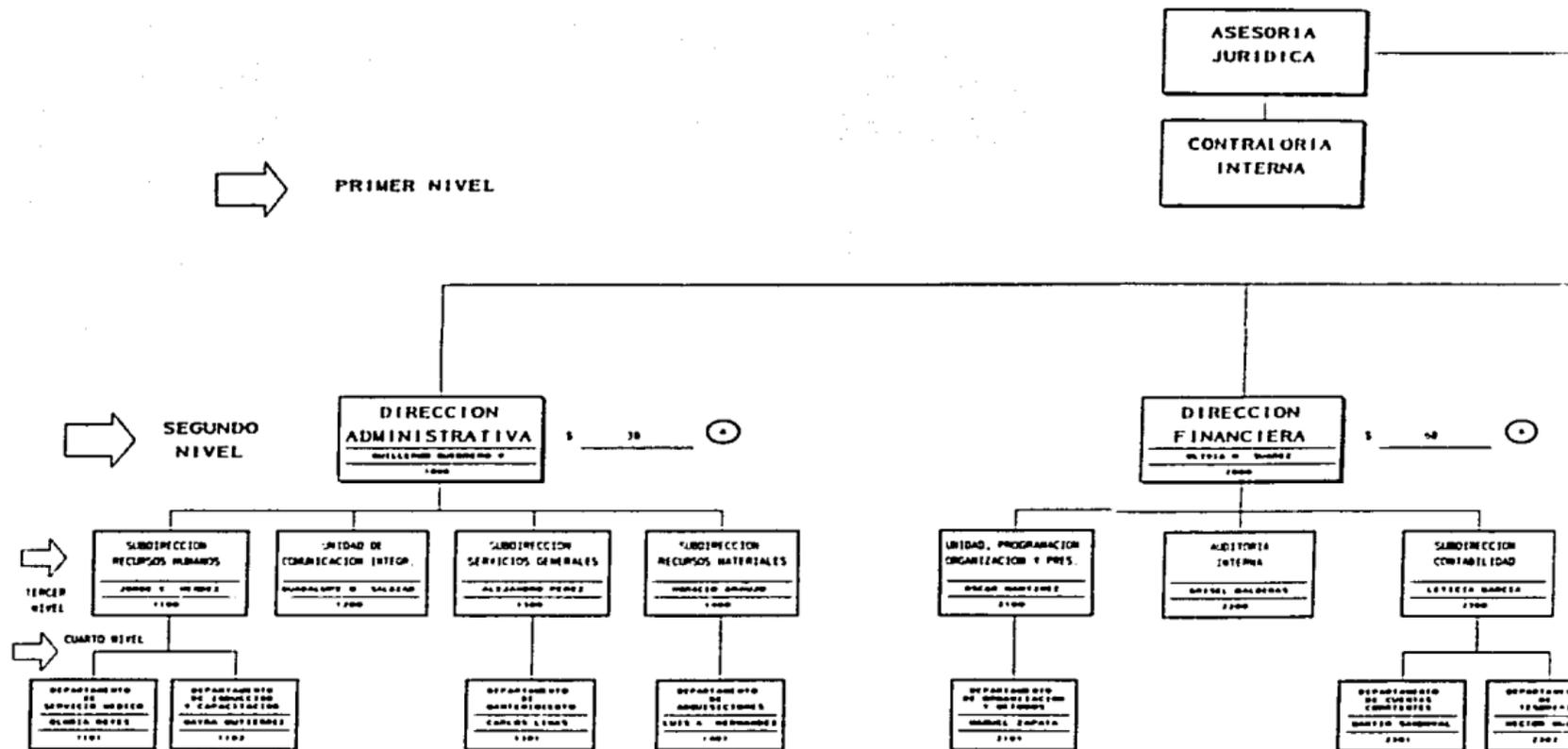
ELABORO

REVISO

AUTORIZO

2/2

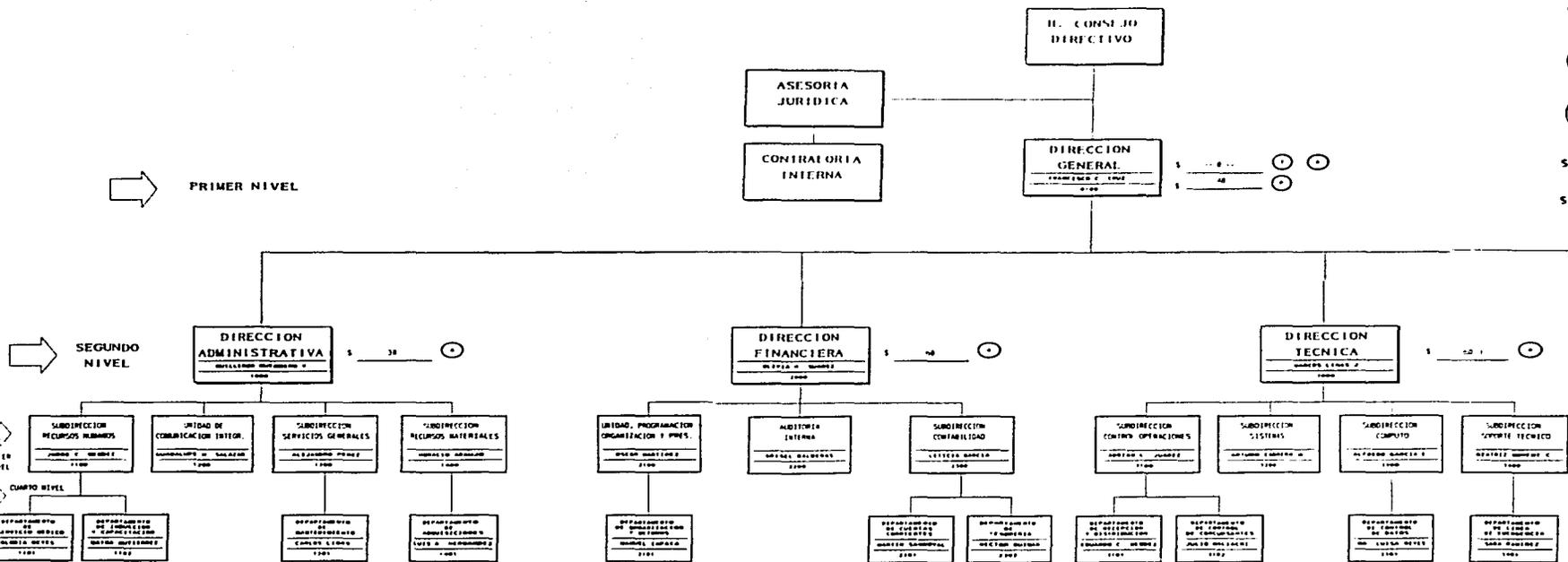
**ANEXO 34 : MUESTRA LA CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME -  
DE RESPONSABILIDAD DEL PRIMER NIVEL Y LOS DEL ESTADO DE -  
RESULTADOS.**



ANEXO 35: GRAFICA QUE MUESTRA CUALES SON LAS AREAS - PROBLEMA Y CUAL HA SIDO EL RENDIMIENTO EN EFECTIVO DE LOS DI SIDO EL AREA ELEGIDA PARA MOSTRAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE

RENDIMIENTO EN EFECTIVO DE LOS DI CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSA

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA  
ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD



ANEXO 35: GRAFICA QUE MUESTRA CUALES SON LAS AREAS - PROBLEMA Y CUAL HA SIDO EL RENDIMIENTO EN EFECTIVO DE LOS DIVERSOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION. ( SOLO SE MUESTRAN CANTIDAD DE PERSONAL EN EL AREA ELEGIDA PARA MOSTRAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE

RENDIMIENTO EN EFECTIVO DE LOS DIVERSOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION. ( SOLO SE MUESTRAN CANTIDAD DE PERSONAL EN EL AREA ELEGIDA PARA MOSTRAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA  
ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

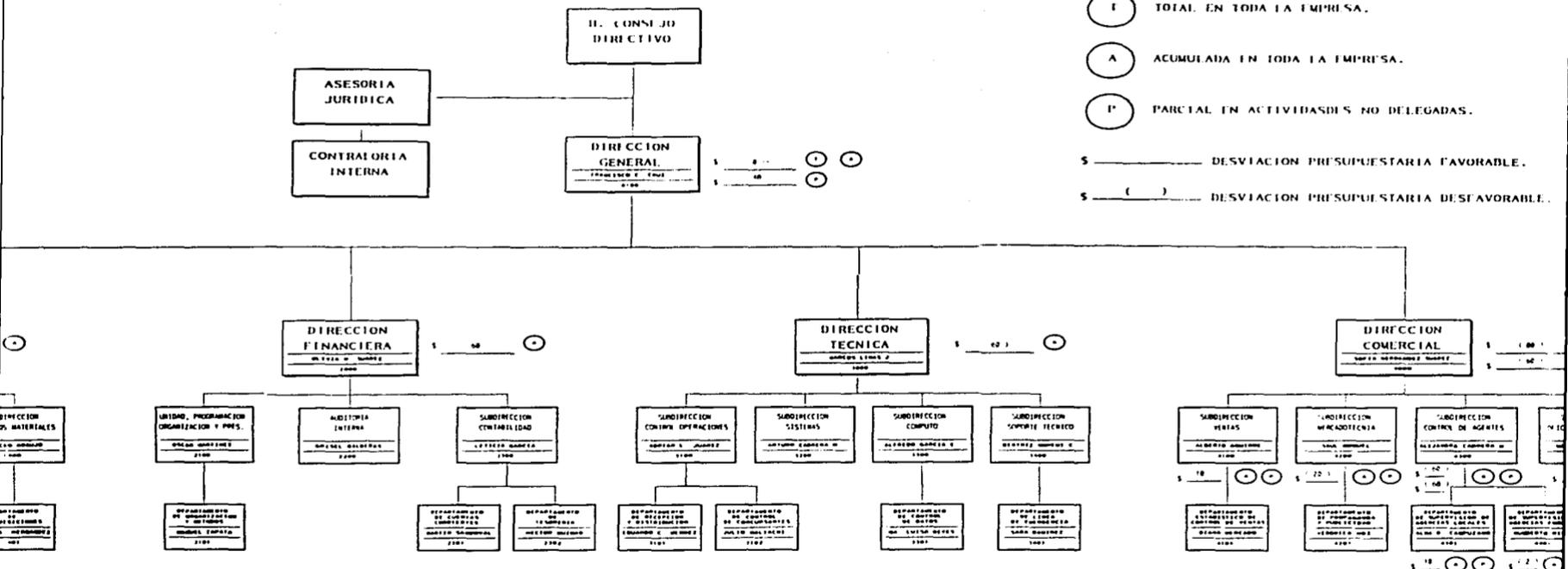
COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES  
ENERO DE 1996

SIMBOLOGIA:

- (T) TOTAL EN TODA LA EMPRESA.
- (A) ACUMULADA EN TODA LA EMPRESA.
- (P) PARCIAL EN ACTIVIDADES NO DELEGADAS.

\$ ----- DESVIACION PRESUPUESTARIA FAVORABLE.

\$ ( ) ----- DESVIACION PRESUPUESTARIA DESFAVORABLE.



- PROBLEMA Y CUAL HA SIDO EL  
FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE

RENDIMIENTO EN EFECTIVO DE LOS DIVERSOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION. ( SOLO SE MUESTRAN CANTIDADES EN LAS DEMAS AREAS DE LA DIRECCION COMERCIAL.

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.



#### D). ANALISIS.

El siguiente análisis servirá para identificar cuales son las Areas - Problema de la empresa, y cuál ha sido el rendimiento en efecto de los diversos elementos de la organización.

1.- A continuación el cuadro nos muestra cuales fueron las Areas en donde existió ahorro y en donde hubo excesos en los presupuestos establecidos y autorizados para el primer nivel de la empresa:

( Miles de pesos )

AREAS	NOMBRE AREAS:	R E A L	PRESUP.	AHORRO	EXCESO
0100	DIR. GENERAL	\$ 568	\$ 616	\$ 48	
1000	DIR. ADTIVA.	372	404	32	
2000	DIR. FINANC.	680	740	60	
3000	DIR. TECNICA	3000	2940		\$ -60
4000	DIR. COMERC.	4900	4820		-80
<b>S U M A S</b>	<b>:</b>	<b>\$ 9520</b>	<b>\$ 9520</b>	<b>\$ 140</b>	<b>\$ -140</b>

**Nota:** Estos ahorros y excesos pueden variar de mes a mes, el hecho de que éstos hayan quedado saldados con cantidades iguales no quiere decir que deben saldarse, esto fué mera coincidencia ya que todas las cantidades aquí utilizadas son imaginarias.

*Analizando el cuadro se puede observar que:*

*Las Areas 3000 Dirección Técnica, y 4000 Dirección Comercial, en sus operaciones del mes de enero de 1996, no pudieron superar sus respectivos presupuestos, ya que tuvieron más gastos reales que los presupuestados para dicho mes. Por los tanto, estas dos Areas se identifican como Areas - Problema de la empresa, por lo que sugiero proceder a lo siguiente:*

*a). Analizar cuidadosamente estas dos Areas - Problema de la empresa para identificar si los gastos reales que efectuaron durante el mes son esenciales para el desarrollo eficaz de las labores que se desempeñan en cada una de estas dos Areas.*

*b). En caso de ser esenciales los gastos reales efectuados, se solicitará aumentar el presupuesto con un porcentaje de los ahorros que obtuvieron las Areas que lograron superar su presupuesto en el mes de enero de 1996. Esto es:*

	( Miles de pesos )
<i>Importe total de los ahorros de las Areas- que superaron sus presupuestos:</i>	\$ <u>140</u>
<i>Porcentaje destinado al incremento del - presupuesto para las Areas:</i>	
<i>3000 Dirección Técnica 20 %:</i>	28
<i>4000 Dirección Comercial 20 %:</i>	28
<i>Reserva para contingencia de presupuestos- de las demás Areas 60 %:</i>	<u>84</u>
<b>TOTAL :</b>	\$ <u>140</u>

Esto no quiere decir que cuando alguna Area no haya superado su presupuesto autorizado, podrá solicitar le sea incrementado con el ahorro de aquellas Areas que si hayan superado su presupuesto, ya que puede provocar que las Areas primero mencionadas se vuelvan dependientes del ahorro de las demás, siendo esto un error que se podrá canalizar aplicando medidas correctivas necesarias, para las Areas que no cumplan con el objetivo de reducir costos y gastos.

c). En caso de no ser esenciales los gastos, se procederá a mantener el presupuesto establecido, tomando medidas correctivas al eliminar aquellos gastos que no sean representativos para las labores que ahí se realicen.

2.- Ahora analizaré cuales fueron los ahorros y excesos que se obtuvieron en las Areas que dependen de la Dirección Comercial, Area 4000 la cual se eligió para ejemplificar el sistema.

Areas del segundo nivel:

( Miles de pesos )

AREAS	NOMBRE AREAS:	R E A L	PRESUP.	AHORRO	EXCESO
4000	DIR. COMERC.	S 386	S 360		S -26
4100	SUBDIR. VENTAS	420	430	S 10	
4200	SUBDIR. MERCAD.	350	330		- 20
4300	SUBDIR. CTL. AGT.	2972	2912		- 60
4400	SUBDIR. OF. REG.	772	788	16	
<b>S U M A S</b>	<b>:</b>	<b>S 4900</b>	<b>S 4820</b>	<b>S 26</b>	<b>S -106</b>

**Nota:** Como se puede observar en el cuadro, las Areas del segundo nivel tuvieron mayores excesos que ahorros, siendo la diferencia la siguiente:

( Miles de pesos )

Ahorros	S 26
Excesos	S -106
Diferencia:	S <u>- 80</u>

*Anallzando el cuadro se puede observar que:*

*Las Areas 4000 Dirección Comercial, 4200 Subdirección Mercadotecnia y 4300 Subdirección Control de Agencias, en sus operaciones del mes de enero de 1996, no pudieron superar sus respectivos presupuestos, ya que tuvieron más gastos reales que los presupuestados para dicho mes. Por los tanto, estas tres Areas se identifican como Areas - Problema de la empresa, por lo que sugiero proceder a lo siguiente:*

*a). Analizar cuidadosamente estas tres Areas - Problema de la empresa para identificar si los gastos reales que efectuaron durante el mes son esenciales para el desarrollo eficaz de las labores que se desempeñan en cada una de estas tres Areas.*

*b). En caso de ser esenciales los gastos reales efectuados, se solicitará aumentar el presupuesto con un porcentaje de los ahorros que obtuvieron las Areas que lograron superar su presupuesto en el mes de enero de 1996. Esto es:*

( Miles de pesos )

<b>Importe total de los ahorros de las Areas- que superaron sus presupuestos:</b>	<b>S <u>26</u></b>
<b>Porcentaje destinado al incremento del - presupuesto para las Areas:</b>	
4000 Dirección Comercial 20 %:	5.2
4200 Subdirección Mercadotecnia 20 %:	5.2
4300 Subdirección Control de Agencias 20 %:	5.2
<b>Reserva para contingencia de presupuestos- de las demás Areas 40 %:</b>	<b><u>10.4</u></b>
<b>T O T A L :</b>	<b>S <u>26</u></b>

*Esto no quiere decir que cuando alguna Area no haya superado su presupuesto autorizado, podrá solicitar le sea incrementado con el ahorro de aquellas Areas que si hayan superado su presupuesto, ya que puede provocar que las Areas primero mencionadas se vuelvan dependientes del ahorro de las demás, siendo esto un error que se podrá canalizar aplicando medidas correctivas necesarias, para las Areas que no cumplan con el objetivo de reducir costos y gastos.*

*c). En caso de no ser esenciales los gastos, se procederá a mantener el presupuesto establecido, tomando medidas correctivas al eliminar aquellos gastos que no sean representativos para las labores que ahí se realicen.*

3.- Ahora analizaré cuales fueron los ahorros y excesos que se obtuvieron en las Areas que dependen de la Subdirección Control de Agencias, Area 4300 la cual se eligió para ejemplificar el sistema.

Areas del tercer nivel:

( Miles de pesos )

AREAS	NOMBRE AREAS:	R E A L	PRESUP.	AHORRO	EXCESO
4300	SUBDIR. CTL. AGT.	\$ 902	\$ 834		\$ -68
4301	DEPTO. SUP. LOC.	746	756	\$ 10	
4200	DEPTO. SUP. FOR.	1324	1322		- 2
<b>S U M A S</b>	:	\$ 2972	\$ 2912	\$ 10	\$ - 70

**Nota:** Como se puede observar en el cuadro, las Areas del tercer nivel tuvieron mayores excesos que ahorros, siendo la diferencia la siguiente:

( Miles de pesos )

Ahorros	\$ 10
Excesos	- 70
Diferencia:	\$ <u>- 60</u>

Analizando el cuadro se puede observar que:

*Las Areas 4300 Subdirección Control de Agencias y 4302 Departamento Supervisión Foránea en sus operaciones del mes de enero de 1996, no pudieron superar sus respectivos presupuestos, ya que tuvieron más gastos reales que los presupuestados para dicho mes. Por los tanto, estas dos Areas se identifican como Areas - Problema de la empresa, por lo que sugiero proceder a lo siguiente:*

*a). Analizar cuidadosamente estas dos Areas - Problema de la empresa para identificar si los gastos reales que efectuaron durante el mes son esenciales para el desarrollo eficaz de las labores que se desempeñan en cada una de estas tres Areas.*

*b). En caso de ser esenciales los gastos reales efectuados, se solicitará aumentar el presupuesto con un porcentaje de los ahorros que obtuvieron las Areas que lograron superar su presupuesto en el mes de enero de 1996. Esto es:*

*( Miles de pesos )*

*Importe total de los ahorros de las Areas-  
que superaron sus presupuestos: \$ 10*

*Porcentaje destinado al incremento del -  
presupuesto para las Areas:*

*4300 Subdirección Control de Agencias 50 %: 5*  
*4302 Departamento Supervisión Foránea 25 %: 2.5*

*Reserva para contingencia de presupuesto-  
del Area 4301 Departamento Supervisión Local 25 %: 2.5*

*T O T A L : \$ 10*

*Esto no quiere decir que cuando alguna Area no haya superado su presupuesto autorizado, podrá solicitar le sea incrementado con el ahorro de aquellas Areas que si hayan superado su presupuesto, ya que puede provocar que las Areas primero mencionadas se vuelvan dependientes del ahorro de las demás, siendo esto un error que se podrá canalizar aplicando medidas correctivas necesarias, para las Areas que no cumplan con el objetivo de reducir costos y gastos.*

*c). En caso de no ser esenciales los gastos, se procederá a mantener el presupuesto establecido, tomando medidas correctivas al eliminar aquellos gastos que no sean representativos para las labores que ahí se realicen.*

*4.- Ahora analizaré cuales fueron los ahorros y excesos que se obtuvieron en el cuarto nivel.*

*( Miles de pesos )*

<b>AREAS</b>	<b>R E A L</b>	<b>PRESUP.</b>	<b>AHORRO</b>	<b>EXCESO</b>
<b>AGENTES AUTORIZ.</b>	S 746	S 756	S 10	
<b>S U M A S</b>	S 746	S 756	S 10	

***Nota:** Este ahorro puede variar mes a mes, en esta ocasión es favorable para la empresa que en este cuarto nivel haya existido un ahorro ya que quedará como reserva para posibles contingencias mensuales que se puedan dar durante el ejercicio para este nivel de Responsabilidad.*

5.- Por último analizaré cuales fueron los ahorros y excesos en los cuatro niveles de responsabilidad para poder definir si se supero o no el presupuesto general autorizado para los costos y gastos controlables.

NIVELES	AHORROS	EXCESOS	TOTAL
PRIMERO	\$ 140	\$ - 140	\$ -- 0 --
SEGUNDO	26	- 106	- 80
TERCERO	10	- 70	- 60
CUARTO	10	-- 0 --	10
SUMAS:	\$ 186	\$ - 316	- 130

Como se puede observar en el cuadro anterior, tenemos que en el mes de enero de 1996, no se pudo superar el presupuesto autorizado para los costos y gastos controlables, ya que hubo una diferencia de \$ - 130, por lo que tenemos lo siguiente:

En el primer nivel tanto los ahorros \$ 140, como los excesos \$ -140 fueron los mismos, por lo tanto puedo deducir que este nivel tiene una tendencia a obtener ahorros en los próximos meses, ya que de acuerdo a este sistema se pudo identificar a las Areas en donde se realizaron mayores gastos y en donde se aplicarán medidas correctivas necesarias.

*En el segundo nivel los ahorros \$ 26, fueron superados por los excesos \$ - 106, teniendo una diferencia negativa de \$ - 80, por lo tanto puedo deducir que en este nivel se tendrán que analizar más a fondo los gastos controlables que realizaron las Areas - Problema ya identificadas, y aplicar las medidas correctivas necesarias, para que este nivel pueda tener una tendencia a obtener mayores ahorros que excesos en los próximos meses, de lo contrario su tendencia a la obtención de ahorros será casi nula.*

*En el tercer nivel los ahorros \$ 10, también fueron superados por los excesos \$ - 70, teniendo una diferencia negativa de \$ - 60, por lo tanto puedo deducir que en este nivel se tendrán que analizar más fondo los gastos controlables que realizaron las Areas - Problema ya identificadas, y aplicar las medidas correctivas necesarias, para que este nivel pueda tener una tendencia a obtener mayores ahorros que excesos en los próximos meses, de lo contrario se tendencia a la obtención de ahorros será casi nula.*

*En el cuarto y último nivel es alentador el resultado, ya que se obtuvieron ahorros por \$ 10, sin que se reflejaran obviamente excesos, por lo tanto puedo deducir que en este nivel existe una tendencia palpable hacia el ahorro.*

*Analizados los cuatro niveles de Responsabilidad, es posible darse cuenta de los siguiente:*

*a). Al identificar las Areas - Problema de la empresa y aplicar las medidas correctivas a cada una de ellas, es posible tener una mayor tendencia hacia el ahorro, saneando y controlando las finanzas de la empresa.*

*b). Al comparar los ahorros y excesos de cada nivel, podremos darnos cuenta que niveles son los que tienen más gastos, y si esto sucede mes con mes, nos refleja que estos niveles no han aplicado las medidas correctivas necesarias, ni se han preocupado por sanear y controlar las finanzas de la empresa.*

*c). Para finalizar este análisis, comentaré que es alentador para la empresa y para los propios empleados, observar que se superó el presupuesto establecido, en esta ocasión para el cuatro nivel que obtuvo un total de \$ 10 de ahorros en el mes de enero de 1996, lo que provocará que al finalizar el año de ejercicio sus ahorros se incrementarán, y se cumplirá el objetivo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, " Reducir costos y gastos, para la obtención de mayores recursos para el gasto público " , donde también se verán beneficiados y motivados los propios empleados de la empresa.*

## **CONCLUSIONES.**

*En México, estamos viviendo momentos difíciles donde es urgente adoptar un modelo económico que demande acciones inmediatas, sabiendo que los cambios que se tienen que realizar en el país son muchos, más sin embargo el camino es áspero pero contamos con un gran potencial el cuál debemos maximizar de inmediato.*

*El objetivo de este trabajo de tesis, " La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, como Instrumento de Control Financiero en una Empresa de Loterías Estatales " , se estructuró con el propósito de contribuir al proceso de control financiero en una empresa paraestatal, para la obtención de mayores recursos asignados al gasto público, que a su vez contribuirá con su granito de arena a fortalecer el desarrollo económico y social del país.*

*La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, como se pudo observar, promueve la reducción de costos y gastos, ahora bien muchas veces en las empresas existen gastos que no son relevantes para la esencia misma de todas y cada una de las funciones que se desempeñan; por lo cual fué importante estructurar de manera realista los niveles de Responsabilidad acorde a las características particulares de la empresa en estudio, para así obtener mayor productividad.*

*Dicho sistema contable es pues la combinación de la contabilidad con las responsabilidades, es un simple ajuste a la contabilidad tradicional y logra sus fines estimulando la productividad en el individuo, ejerciendo un control positivo, al identificar de forma eficaz las erogaciones y quienes las han originado.*

*En cuanto a los presupuestos por Areas de Responsabilidad se refiere, son un eficiente plan de acción y motivación a un tiempo específico, este tiene como principal objetivo controlar y reducir costos y gastos, es un elemento importante para el desarrollo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, ya que, por medio de los presupuestos podemos comparar los objetivos planteados con los resultados obtenidos, y así aplicar las medidas correctivas necesaria para el bien de la empresa y obviamente para la obtención de mayores recursos.*

*Los Informes de Responsabilidad, también juegan un papel importante en este sistema, ya que por medio de ellos se da a conocer la esencia de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, si estos brindan la información perfectamente clara y precisa.*

*Por último quiero comentar que, la motivación humana debe ser un elemento importante y permanente, ya que el recurso humano de toda empresa es el motor que brinda la energía necesaria para el desarrollo de cualquier función o actividad, y solo así podremos tener eficiencia, productividad, calidad en productos y servicios, y sobre todo calidad humana para dejar este mundo en mejores condiciones de como lo encontramos, esto último dicho por Baden Powell fundador del movimiento Scout.*

## **BIBLIOGRAFIA :**

**HERNÁNDEZ SAMPERI, Roberto.** "Metodología de la Investigación". México, Edit. Mcgraw-Hill, 505 pág.

**ANZURES, Máximino.** "Contabilidad General". México, Edit. Porrúa S. A. 600 pág.

**PEREA ROMAN, Francisco Carlos.** "Contabilidad por Areas de Responsabilidad: Significación Contemporánea y Humanística". México, Edit. Contables y Administrativas, 173 pág.

**WILSON, Richard M. S.** "Control Financiero : Enfoque sistemático". México Edit. Diana S. A. 500 pág.

**SYMONDS, Curtis W.** "Administración financiera básica". México, Edit. Técnica, 175 pág.

**AYES PÉREZ, Ernesto.** "Contabilidad de costos". México, Edit. Limusa S. A. de C. V. 342 pág.

**FLORES ZAVALA, Ernesto** "Elementos de finanzas públicas Mexicanas: los impuestos". México, Edit. Porrúa S. A. 467 pág.

**GROVES, Harold M.** "Finanzas públicas". México, Edit, Trillas S. A. 894 pág.

**HUNT, Pearson.** "Financiación básica de los negocios". México, Edit. Uthea. 982 pág.

**JONES, Reginald L.** "Preparación de presupuestos : clave de la planeación y del control". México, Edit. Continental. 358 pág.

**MARTINEZ LÓPEZ, Luis.** "Derecho fiscal mexicano". México, Edit. Limusa S. A. 378 pág.

**ARIAS GALICIA, Fernando.** "Administración de recursos humanos". México, Edit. Trillas S. A. 437 pág.

**MOISSON, Marcel.** "Práctica de control presupuestario". Bilbao, Edit. Deusto. 164 pág.

**CORNEJO, Miguel Angel.** "Círculos de Calidad". Mexico, Ed Colegloi de Graduados en Alta Dirección. 170 pág.