



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA

“LA CONTABILIDAD POR
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

JESSICA AILED RIOS MORENO

Director de tesis:
C.P. Oscar Castillo García

Revisor de tesis:
C.P. Juan José Chiñas Valencia

Coatzacoalcos, Ver;

2008.



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.

A Dios:

Quien me dió salud para poder cumplir con todas mis metas y al mismo tiempo me llenó de bendiciones y me rodeó de personas que me apoyaron para seguir adelante en busca de mis metas.

A mis padres:

Sr. Fernando y Sra. Blanca quienes gracias a sus sacrificios, apoyo incondicional, atenciones, cariño y amor de padres siempre me estimularon para seguir adelante y no dejarme vencer por nada, me enseñaron a lograr siempre todas mis metas y siempre terminar lo que se empezó. No hay forma de agradecer todo lo que me han dado, en este trabajo ustedes también participaron de gran manera. GRACIAS PADRES.

A mis Hermanos:

Bianca y Fernando quienes me apoyaron siempre en todo momento y que al igual que mis padres siempre me daban palabras de aliento para no desistir, se dieron cuenta que no es fácil pero no IMPOSIBLE, siempre que nosotros queramos lograr algo.

A mis Abuelos:

Carmen quien siempre está al pendiente de mi y de mis hermanos cuidando de nosotros tanto física, espiritual y emocionalmente compartiendo todas sus experiencias y a la vez inculcando principios y valores que me han servido para crecer personal y profesionalmente.

Nicolás y Virginia quienes siempre me apoyan incondicionalmente mostrando todo su cariño y enseñanzas.

Al C.P. Oscar Castillo García:

Quién gracias a todo su tiempo, dedicación y experiencia logre concluir una etapa más de mi vida, así como el logro de una de mis metas, la cual me ayudará para seguir en mi crecimiento profesional.

A mi Familia:

A mis Tíos (as), Primas (os), quienes me enseñaron el amor de familia apoyándome y motivándome cada día de mi vida, contribuyendo a mi desarrollo personal.

**Al C.P. Juan José Chiñas
Valencia:**

A quien agradezco su tiempo, su experiencia y paciencia en la elaboración de este trabajo, así como el demostrarme que más que ser un asesor fue mi amigo, compartiendo sus experiencias contribuyendo a mi desarrollo profesional y personal.

Al C.P. Rafael:

Gracias por todo el tiempo y atenciones que le presto a mi trabajo, demostró ser un verdadero director de carrera apoyándome en cada momento, así como el compartir sus experiencias, contribuyendo a mi desarrollo profesional y personal.

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivos Generales	7
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Hipótesis	8
1.5 Variables	9
1.5.1 Variables Independientes	9
1.5.2 Variables Dependientes	9
1.6 Tipo de estudio	9
1.7 Tipo de investigación	10
1.8 Importancia del estudio	10
1.9 Limitaciones del estudio	11
CAPÍTULO II. ANTECEDENTE DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	
2.1 Contabilidad	13
2.1.1 Concepto	13
2.1.2 Antecedentes históricos de la Contabilidad	14
2.1.3. Objetivos	15
2.1.4 Funciones	16
2.1.5 Importancia	17
2.1.6 Tipos de Contabilidad	17
2.1.6.1 Contabilidad Financiera	17
2.1.6.2 Contabilidad Administrativa	19
2.1.6.3 Diferencia entre Contabilidad Financiera y Administrativa	20

2.2	Contabilidad por Áreas de Responsabilidad	21
2.2.1	Concepto	21
2.2.2	Origen	23
2.2.3	Características	24
2.2.4	Ventajas	25
2.2.5	Importancia	25
2.3	Información de la Contabilidad por áreas de Responsabilidad	26
2.3.1	Estructura de los informes	29
2.3.2	Organización	32
2.4	Gastos Controlables y No Controlables	35
CAPÍTULO III. CONTROL PRESUPUESTAL Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES		
EN UN SISTEMA POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
3.1	Presupuestos	39
3.1.1	Definición y características	39
3.1.2	Clasificación de los presupuestos	40
3.1.3	Ventajas que proporciona el presupuesto a la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad	43
3.2	Costo Estándar	43
3.2.1	Concepto, Generalidades y Funciones en la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad	43
3.3	Principios de Control Presupuestal	45
3.3.1	Definición de control	45
3.3.2	Importancia del control	46
3.4	Manual de Procedimientos Contables	47
3.4.1	Generalidades	47
3.4.2	Catálogo de cuentas	47
CAPÍTULO IV: CASO PRÁCTICO		52
CONCLUSIÓN		99
BIBLIOGRAFÍA		

INTRODUCCIÓN

Introducción

Este trabajo de investigación integrado por cinco capítulos, presenta una técnica contable que tiene como objetivo brindar asesoría y ayuda a todas aquellas empresas que tienen problemas con la organización y mal control presupuestal, la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es la técnica indicada para estos casos.

En el primer capítulo, se establece la hipótesis la cual a grandes rasgos afirma que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es un sistema de control para las empresas, la cual se basa en una planificación presupuestal.

En el segundo capítulo, encontraremos los orígenes de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, la cual se desarrollo de la Contabilidad Administrativa, esta emana de la Contabilidad. La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad tiene como principal objetivo la reducción de los costos y gastos obteniendo así como resultado un alcance total de sus metas y objetivos lo cual brindará una mayor ganancia o utilidad. Los Presupuestos son parte fundamental dentro de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, es por eso que en el tercer capítulo encontrará todo lo relacionado con éste, desde su definición la cual esta sustentada con las diferentes opiniones de autores de gran renombre en la contabilidad, especificando también sus características, clasificación, importancia y principalmente las ventajas que trae a la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad en su aplicación.

En el tercer capítulo, hablaremos sobre el control, desde su concepto hasta las aportaciones que hace al presupuesto, así como la organización que se necesita tener en una empresa para el buen funcionamiento.

Las empresas que se encuentran en la cumbre del éxito, se deben a la buena organización, planeación y comunicación, así como al establecimiento de los objetivos tanto para las áreas que integran como las establecidas en la empresa en general.

La Supervisión de los resultados de la aplicación de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad recae en el Gerente General y en cada uno de los Jefes de Área, quienes deben de integrar en sus presupuestos lo que realmente se necesita y evitar de esta manera el despilfarro monetario, alcanzando de forma óptima nuestros objetivos básicos. El control es una parte básica en la implantación de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, ya que el tener un control en el manejo de los Gastos y Costos permite que se tenga como resultado una “Reducción.”

CAPÍTULO I:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo I

Metodología de la Investigación

1.1 Planteamiento del problema.

La Contabilidad proporciona información necesaria para la toma de decisiones financieras que le permiten a la Gerencia guiar a la empresa a una situación de rentabilidad y solvencia.

La información que entregan los Gerentes debe cumplir con algunas limitantes que hacen de este un documento clave, ya que de esta información depende la decisión que se adopte y el resultado.

Sin embargo, el no contar con ella puede ocasionarnos grandes problemas en una empresa, como pueden ser de índole administrativo, financiero, económico, y social:

- **Administrativo:** No establecer un control dentro de una empresa puede provocar obstáculos en el alcance de metas y objetivos establecidos. El problema principal radica en el hecho de que al no contar con un presupuesto bien estructurado no se cumplirán con las obligaciones adquiridas, llegando así incluso al incumplimiento del pago de los salarios y sueldos correspondientes al personal que integra la plantilla de la empresa. Además, si no se tiene una buena supervisión del personal se pueden presentar trabajadores sin una actividad a realizar.

- Financiero: Para que se pueda tener un buen presupuesto, se debe de contar con la ayuda de los responsables de cada área, esto debido a que ellos aportarán los gastos así como necesidades de las áreas dirigidas por ellos, para así poder realizar una consolidación y proyección de los gastos e ingresos totales a percibir en el siguiente período. El no tener esta información puede ocasionar problemas financieros ya que se puede gastar más de lo planeado rebasando los límites establecidos por las políticas de la empresa.
- Económico: Este es uno de los más afectados con facilidad, es el que presenta un desequilibrio total ya que por querer cubrir las necesidades básicas mal planeadas se realizan compras innecesarias, despilfarro de dinero, así como compra de productos de muy baja calidad y rendimiento, provocando el consumo de un presupuesto estimado para otras partidas descuidando necesidades como mantenimiento de la empresa, y gastos diversos.
- Social: Los mas afectados son los clientes, ya que el no cubrir con nuestra obligación puede provocar el mal renombre de la empresa entre los habitantes de la misma ciudad y alrededores, haciendo que nuestras ventas bajen muy rápidamente hasta llegar a la quiebra.

Se ha notado que el principal problema se genera directamente en la mala organización, esto sucede debido a que no se asigna a una persona como responsable o bien puede haber un responsable pero este desconoce sus actividades como tal, provocando un descontrol tanto presupuestal como personal, afectando de forma general a otras áreas y a la empresa en si.

El propósito de esta investigación es identificar cuales son las principales causas que se presentan en una empresa cuando no se aplica una contabilidad por áreas de responsabilidad, y lo que se puede hacer para evitar el descontrol de ella.

1.2 Justificación

El propósito de esta investigación es de identificar las fallas ó errores que surgen durante el establecimiento de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, así como concientizar a todos los trabajadores sobre la importancia de la consolidación de la información financiera, de recursos humanos, consumos, entre otros, para así poder realizar de forma eficiente la toma de decisiones oportuna por el Gerente General o el Jefe de Área.

El beneficio a obtener es la realización de la planeación de gastos, tanto a corto como a largo plazo en operaciones financieras mediante una proyección de presupuestos, por cada área que integran a la empresa, teniendo un ahorro económico lo cual nos ayudará a realizar inversiones a corto y largo plazo así como inversiones en tecnología, publicidad, e incluso en estructura de la propia empresa persiguiendo el objetivo de abarcar mas mercado cubriendo de esa manera zonas fuera del alcance, provocando mayores empleos, mas ventas y por lo tanto mayor lucro.

El contar oportunamente con la información necesaria logrará establecer un control, lo cual ayudará a mejorar los procedimientos, la relación patrón-trabajador, así como el alcance de metas, objetivos, visión, misión, eficiencia y eficacia en cada uno de los departamentos que integran la empresa contribuyendo así a que esta sea una empresa de “Calidad”, y ofrecer a su vez un buen servicio a nuestros clientes.

1.3 Objetivos

Los objetivos del presente estudio son:

1.3.1 General

Identificar las diferentes problemáticas que se presentan durante un periodo establecido, al imponer una Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, así

como proponer soluciones y alternativas a cada una de ellas, además de concientizar a los responsables de cada área la importancia que tiene la consolidación y control de la información financiera de cada departamento, contribuyendo a la buena dirección de la empresa.

1.3.2 Específico

- Investigar los principales motivos que se presentan dentro de las áreas que integran una empresa cuando no esta bien establecido un sistema de control por Áreas de Responsabilidad.
- Proponer las alternativas a cada uno de los problemas identificados cumpliendo con las políticas y manuales establecidos por la propia empresa.
- Concientizar a los Jefes de Área sobre la importancia de consolidar la información financiera contribuyendo de esta manera a una mejor planeación.

1.4 Hipótesis

La hipótesis que se plantea es la siguiente:

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es una técnica administrativa que proporciona beneficios a las empresas, como la contabilización de áreas específicas, para conocer el presupuesto que cada una de las áreas de la entidad tendrá que ejercer en un período o bien en un ejercicio, y que este se evaluará mensualmente , está integrada por un Sistema de Control la cual se adapta a las necesidades de la empresa, se basa en la planificación presupuestal que se realizan en cada área que la integran, logrando el alcance de las metas y objetivos establecidos, así como garantizar la reducción de los gastos, ventas garantizadas cumpliendo con los estándares de calidad, así como una mayor estabilidad económica para la empresa.

1.5 Variables

1.5.1 Independientes

El Presupuesto es asignado a los departamentos, el cual es administrado por los Gerentes. Esta asignación se realiza de acuerdo a las necesidades que presenta cada uno, las cuales se medirán de acuerdo a la información presentada.

1.5.2 Dependientes:

- Los Sueldos dependerán del número de trabajadores que haya en cada departamento.
- Los Gastos de Operación tienen variantes de acuerdo a la actividad que realiza la empresa así, como las operaciones que se originan en un departamento.
- Los Números de Trabajadores, serán estipulados de acuerdo a las actividades a desarrollar de cada departamento, informando al Gerente General cuanto personal necesita.
- La Estructura es una parte importante de la empresa ya que de no tener el espacio necesario para la realización de las actividades y operaciones, puede provocar deficiencia en el producto final.

1.6 Tipo de estudio

Este es un aspecto fundamental en toda investigación, ya que el tipo de estudio es considerado como un esquema el cual da coherencia, secuencia y sentido a todas las actividades que buscan darle una o varias soluciones a un problema ya planteado, así como cumplir con los objetivos establecidos.

Por lo tanto, el tipo de estudio que se aplicará en esta tesis será el confirmatorio ya que se buscará con base en información detallada la confirmación o bien el rechazo de la hipótesis planteada, y así llegar a conclusiones respecto al fenómeno que se estudia, esta se basará en la documentación.

1.7 Tipo de Investigación

Será descriptiva, ya que ésta se identifica por las diferentes etapas por la cual se debe de pasar al momento de iniciar la investigación algunas son:

- Descripción del problema
- Formulación de hipótesis
- Identificación de variables

Además este tipo de investigación incluye la elaboración de estudios como son:

- Por encuesta: Se limita por el tipo de pregunta.
- De casos: Cuando se tiene un gran número de casos confiables ya que un solo caso no lo es.
- Predictivos: Nos proyectan la realidad de un presente hacia un futuro.

La aplicación de estos estudios nos ayudara a alcanzar nuestros objetivos y de esta manera aprobaremos o desaprobaremos nuestra hipótesis establecida.

1.8 Importancia del estudio.

Se considera de alta importancia esto debido a que en los últimos años han surgido muchas empresas con grandes inversiones, sin embargo; a los pocos meses desaparecen con grandes deudas, esto debido a que se concentran sólo en el lucro o ganancias que obtendrán en un período, sin darse cuenta que para alcanzar ese lucro es necesario que la empresa este bien estructurada, organizada y actualizada.

Una mala administración puede provocar que el presupuesto anual establecido sea insuficiente, teniendo como consecuencia falta de herramientas principales teniendo que trabajar con técnicas muy antiguas y tardadas brindando un pésimo servicio a nuestros clientes, incrementando los gastos en asesoría legal, financiera, etc. Además, se descuida la imagen de la misma empresa al no poder dar un mantenimiento adecuado a sus instalaciones, prohibiendo la utilización de algunos equipos para así generar una reducción de gastos en servicios tales como son los eléctricos, agua, gas, etc.

Esto conlleva a que el realizar esta investigación se puedan aportar los resultados a las empresas que se vean necesitadas de esta información, beneficiándolas con el control de los gastos realizados en todos los departamentos de una empresa y de esta manera brindar un mejor servicio a la comunidad.

1.9 Limitaciones del estudio

Durante la investigación se presentarán limitaciones no previstas ya que es muy probable no tener a la mano información necesaria para realizar esto, sin embargo nos basaremos en libros de la biblioteca, revistas, tesis o consulta a contadores con experiencia, brindando así todo el material necesario para comprobar la hipótesis planteada en este trabajo.

CAPÍTULO II.

ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

Capítulo II.

Antecedentes de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

2.1 Contabilidad

Se piensa que la Contabilidad es un campo técnico, que solo es entendible por los contadores, sin embargo la contabilidad la ejercemos todos en nuestra vida cotidiana. Desde preparar el pago de los gastos en la casa hasta el manejo de una empresa económicamente activa. Es por eso que aquí expongo el concepto de Contabilidad.

2.1.1 Concepto

Según Elías Lara Flores “La Contabilidad es la disciplina que enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles”¹

En consulta, con otras opiniones de autores dicen; que la Contabilidad es considerada como el conjunto de procedimientos que proporciona datos válidos, sobre el patrimonio de la empresa, que se ocupa para registrar, interpretar, clasificar y analizar todas las operaciones mercantiles que se generan en ella, con el objetivo de controlar los recursos logrando con

¹ Lara Flores, Elías, *Primer curso de Contabilidad*, México, D.F., Editorial Trillas, 2002, P.9.

eficiencia la toma de decisiones y evitar así situaciones diversas que pongan en peligro la estabilidad económica de una empresa.

Es decir, la Contabilidad son registros basados en una serie de procedimientos, métodos, normas y leyes que brindan información financiera sobre una empresa, ésta puede ser sobre el patrimonio, las deudas y lo que cuenta en ese momento requerido, la cual puede ser desde una Persona Física con un negocio muy pequeño, hasta una Persona Moral Transnacional.

2.1.2 Antecedentes históricos de la Contabilidad

Desde que el hombre inventó el sistema primitivo de escritura, se dio cuenta de lo importante que era tener un registro, clasificado y el resumen de las transacciones, ya que este era considerado como una guía eficaz de su vida económica.

En épocas primitivas se guiaban por marcas tanto en árboles como en cuevas, dejando entre ver que en esta última sobresalen marcas y dibujos de los trueques de pieles, semillas y otros productos primarios.

En la antigüedad tanto a los reyes, a los sacerdotes e incluso al ejército era de suma importancia el registro contable de todas las entradas y salidas de dinero en el caso de los primeros dos, así como las altas y bajas en el ejército, el armamento, alimentos y salarios entre otras. En épocas posteriores a los fenicios y los Babilónicos fueron quienes desarrollaron nuevas formas de contabilizar sus operaciones mercantiles.

Tanto Grecia como Egipto, y el Valle de Mesopotamia fueron indicadores de llevar sus operaciones financieras en tablillas de barro, esto fue considerado como la base de la contabilidad.

Grecia es considerada como una de las más importantes ciudades, ya que aquí se desarrollaban con mayor facilidad las actividades mercantiles, así como en el ámbito contable ya que los banqueros llevaban dos libros contables: El

Diario y el Libro de Cuentas de Clientes, los cuales tienen una relación muy parecida con los libros que se llevan en la actualidad.

En Egipto, la contabilidad surge a través de las actividades marítimas mercantiles, así como las actividades agrícolas que realizan con los pueblos vecinos.

En México, el pueblo Azteca fue el más sobresaliente ya que este tenía un alto grado de avance en la Contabilidad, estos llevaban un sistema riguroso tributario aplicado a todos los pueblos sometidos por ellos.

Sin embargo, para 1494 el Fray Lucas de Paciolo publica su libro "Summa" en el cual se refiere a la Partida Doble como método contable, siendo este el primer adelanto en la contabilidad.

Hoy en día la contabilidad esta innovando la forma, en que se realizan los negocios y su retroalimentación de los retos y los cambios que deben hacer las organizaciones para lograr su misión. A principios del Siglo XXI, se unieron nuevos conceptos, los cuales han incrementado el grado de dificultad en las operaciones de las empresas.

2.1.3 Objetivo

El objetivo principal de la Contabilidad es proporcionar información financiera tanto a los usuarios internos de la empresa que son todas las personas que trabajan en ella, entre estos están los administradores, los ejecutivos, el personal operativo, así como a los propietarios, este objetivo también es conocido como "Administrativo" ya que ayuda a suministrar y facilitar la administración de la empresa, la planificación, la toma de decisiones y la eficacia en el control de operaciones, para ello requiere de la información financiera histórica de cada departamento en que se subdivide la organización de la empresa.

También proporciona información financiera a los usuarios externos, que son todos aquellos que tienen una vinculación, comercial, como son los clientes, proveedores, bancos, y el propio fisco, de las cosas que tiene y las cosas que debe una empresa expresada monetariamente. A este se le conoce como objetivo “Financiero” ya que este se encarga de proporcionar información de las operaciones realizadas, en el pasado se le denomina contabilidad histórica.

2.1.4 Funciones

Una de las funciones de la Contabilidad es el de registrar cronológicamente las actividades económicas realizadas por una empresa; estos registros deben de cumplir con requisitos y políticas estipulados por la empresa, para que sea comprendida y entendida por los directivos de ésta.

Según Elías Lara Flores, “La función de la Contabilidad es suministrar, en momentos precisos o determinados, información financiera, basada en registros contables de las operaciones realizadas por una empresa”². Es decir, la principal función se basa en aportar en tiempo y forma la información financiera necesaria para que la toma de decisiones sea oportuna y veraz, esta información financiera se basa en estados financieros, el objetivo de éstos es conocer los recursos, deudas y patrimonio así como el valor de cada uno con los que cuenta la empresa, además, compara los resultados que se obtienen con los de otros períodos, planea todas las operaciones que se tengan a futuro.

Los requisitos que debe de cumplir la información financiera contable es que debe de ser: verdadera, exacta y clara; así como de que debe de estar completa para que esta pueda proporcionar a la Gerencia todos los elementos necesarios para la buena toma de decisiones y mejorar así la eficiencia de las actividades económicas a realizar de una empresa.

² Lara Flores, Elías, Op. Cit. Nota 1, p. 9.

Además, la Contabilidad tiene otras funciones como es el establecer procesos contables y hacer cumplir sus fases de: sistematización, valuación, y registro.

2.1.5 Importancia

La contabilidad tiene un alto grado de importancia en la vida económica de una empresa. Esto es debido a que se tiene la necesidad de llevar un control de todas sus actividades económicas realizadas durante un período establecido por la propia empresa.

Este control se lleva basándose en los procedimientos y técnicas dirigidas por las Normas de Información Financiera (NIF) antes principios contables, gracias a estos elementos que integran la contabilidad se puede tener más confiabilidad en la toma de decisiones.

2.1.6 Tipos de Contabilidad

La Contabilidad se adapta a la actividad económica de cualquier empresa desde la más grande hasta la más pequeña. Cada tipo de empresa emana diferente tipo de información financiera, esto hace que existan varias ramas de la contabilidad, éstas tienen como objetivo el cubrir todas las necesidades de información de cada empresa, a continuación los tipos de contabilidad:

2.1.6.1 Contabilidad Financiera

También nombrada Contabilidad: Histórica, Tradicional, Formalista, esta rama de la Contabilidad, es considerada como una técnica la cual produce información financiera sistemática y estructuradamente el cual se encarga de recolectar, clasificar, registrar e interpretar todas las transacciones y eventos económicos realizados por una empresa en términos monetarios y cuantitativos, es decir, la Contabilidad Financiera se ocupa de elaborar los registros, clasificar, y resumir las operaciones realizadas en un periodo por medio de estados financieros.

La función de la Contabilidad Financiera es el de llevar un registro y análisis histórico de la vida económica de una empresa, siendo ésta la base para una buena toma de decisiones, las cuales pueden ser empleadas en el presente y en el futuro.

Estos registros o información se basan principalmente en los estados financieros y contables realizados por los contadores de en un periodo establecido por la empresa, normalmente es de doce meses.

Su principal objetivo es el de proporcionar a los propietarios y a los administradores información útil, veraz y oportuna para una buena toma de decisiones.

Características de la Contabilidad Financiera:

- a) Analiza y registra las operaciones realizadas en una empresa, basándose en las reglas, normas y procedimientos contables para su registro cronológico, histórico y sistemático.
- b) Brinda información financiera, de todas las operaciones económicas realizadas por la empresa a usuarios externos que pueden ser los clientes, bancos y acreedores.
- c) Cubre la totalidad de las operaciones del negocio en forma sistemática, histórica, y cronológica.

Sin embargo la Contabilidad Financiera, también presenta ciertas limitantes como las siguientes:

- Da noticias de hechos pasados, aquellas partidas que no se modificarán o presentarán variaciones por algún movimiento económico realizado, sin embargo puede ser de gran ayuda para la toma de decisiones futuras.
- Tanto las provisiones, como las depreciaciones y amortizaciones no son exactas.

2.1.6.2 Contabilidad Administrativa

Conocida también como: Contabilidad Decisional o de Alternativas, ésta es considerada como un sistema que proporciona información financiera formal, se dice que es formal por que está basada principalmente en los requisitos que se establecen en las leyes mexicanas, así como las técnicas contables para ser utilizada por las personas que deben de tomar decisiones a diario facilitando las funciones de planeación y control, en las actividades económicas que se desarrollan dentro de la empresa, estas personas pueden ser los Gerentes, Directores, Administradores, etc.

Una de las principales funciones de la contabilidad administrativa es el de comparar lo planeado con lo real es decir analizar cual es la diferencia que existe en las partidas que corresponden a cada área de responsabilidad, además busca las técnicas o procedimientos mas aceptables que nos puedan ayudar para el alcance total de lo planeado.

Objetivos de la Contabilidad Administrativa:

- Brindar información sobre los costos de los servicios y productos a los administradores de una empresa.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar información financiera.
- Los administradores trabajan junto con sus subordinados con el fin de lograr los objetivos establecidos por la empresa en un período establecido.

Características de la Contabilidad Administrativa.

- Desarrolla detalladamente las actividades que se realizan en cada área de responsabilidad.

- Se aplica cuando los ejecutivos están interesados en obtener información para basar sus decisiones, ya sea, para hacer o dejar de hacer determinada acción.
- Su información debe ser rápida y oportuna, con el fin de tomar decisiones a su tiempo.
- Su información se apoya en el presupuesto establecido en un período.
- Esta influida por la Contabilidad de Áreas de Responsabilidad, ya que es una técnica que controla y reduce los costos y gastos.

2.1.6.3 Diferencia entre Contabilidad Financiera y Administrativa.

La Contabilidad Financiera es la recolección de información de transacciones de carácter económico-financiero, con el propósito de dar noticias de ellas de forma oportuna y fehaciente.

La Contabilidad Administrativa es el conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencias subjetivas y refinamientos contables enfocados a proveer de la información dinámica que precisa la Dirección.

Por lo tanto aquí presento alguna de las diferencias que se presentan en cada una así como en su concepto:

- La contabilidad administrativa está enfocada hacia el futuro, a diferencia de la contabilidad financiera, que genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización, sin embargo esto ayuda a realizar planes a largo plazo.
- La contabilidad administrativa no está regulada por las Normas de Información Financiera(NIF), al contrario de la contabilidad financiera, ya que la información que se genera para fines externos tiene que ser producida con determinados principios o reglas, de tal forma que el usuario esté plenamente seguro de que en los estados financieros de la empresa existe uniformidad en lo relativo a su presentación y, por tanto, puede haber

comparabilidad, por esto es necesario que la información esté plenamente regulada. En cambio la información requerida por los administradores se ajusta a las necesidades a solicitar por cada uno de ellos.

- La contabilidad administrativa, como sistema de información administrativa, recurre a disciplinas como la estadística, la economía, la investigación de operaciones, las finanzas, etc., para completar los datos presentados con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización.

La Contabilidad Financiera y Administrativa no son dos contabilidades, ni tampoco son independientes, más bien son dos fases de la Contabilidad. La diferencia entre ambas se presenta cuando mientras en la Financiera el criterio personal queda limitado por las Normas de Información Financiera que la rigen, en la Administrativa la verdad informativa puede llegar a ser el concepto personal de quien toma decisiones.

2.2 Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

2.2.1 Concepto

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es una técnica que emana de la Contabilidad Administrativa, esta fue creada para controlar y además de reducir los costos y gastos.

Según Baltasa Cruz, uno de los inicializadores de esta técnica en su tesis dice que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad se puede considerar como:

“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 causa que las motivan”³

En mi concepto la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es la que se encarga de clasificar y registrar los ingresos, costos y gastos incurridos, originados en un departamento o áreas específicas, el cual esta dirigido por un Jefe de Área que tiene a su cargo la responsabilidad y el control de los mismos, este entrega información a la Gerencia en forma comparativa permitiendo medir el grado de obtención de los objetivos por centros de responsabilidad, la cual facilita la toma inmediata de decisiones.

Se entiende por centro de responsabilidad, a la unidad de organización dentro de la estructura de la empresa, a cargo de una persona en quien se ha delegado autoridad para tomar las decisiones relativas a las operaciones que se realizan.

Se define como un área de responsabilidad a un centro de actividad que desarrolla un conjunto de funciones, que pueden o no coincidir con una unidad organizativa o subdivisión estructural dentro de la empresa, al frente de la cual se encuentra un responsable facultado para desplegar acciones encaminadas a las actividades asignadas al área para que se desarrollen de forma eficiente.

El área de responsabilidad constituye la base del esquema de dirección de las empresas, por lo cual deben estar bien definidas en cada empresa.

Una premisa básica para la determinación de un área de responsabilidad es que su jefe pueda controlar y accionar sobre los gastos que en la misma se originan y consecuentemente responder por su comportamiento.

³ Cruz Lechuga Baltasa, Desarrollo de la Contabilidad por Responsabilidades, Tesis, México, D.F., 1963, Pág. 141.

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad forma parte de la "Contabilidad Administrativa". La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad se basa principalmente en la división del trabajo, sin embargo para que esta funcione en su totalidad debe de estar bien organizada ya que de lo contrario no sería posible un buen flujo de información.

Si no se cuenta con un organigrama bien establecido y conocido por toda la empresa, siendo esto de gran importancia, corre el riesgo de una confusión ya que no habrá delimitación de autoridad, ni tampoco responsables establecidos en cada departamento.

2.2.2 Origen

Para finales del Siglo XVIII un Ministro de Finanzas en Inglaterra sometió a consideración del parlamento, un plan de gasto para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones, éste fue aceptado por este parlamento. Al considerar los cambios que se hacían en Inglaterra a mediados del año 1820, tanto en Francia como en otros países, se adopta el mismo procedimiento gubernamental.

Entre 1912 A 1925 llega a Estados Unidos de América el Presupuesto, es dónde se le considera como una etapa en que se inicia la evolución y madurez de éste, ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria; aprobándose la Ley del Presupuesto Nacional, y estableciéndolo como instrumento de la administración oficial. Se inicia, ya en forma, la aplicación de un buen método de planeación empresarial; cuya eficacia pronto se hizo patente. A partir de esta época se expandió la idea en países del continente Americano, Europeo, y ciudades de Francia y Alemania.

En 1931 el presupuesto llega a México en empresas de origen norteamericano, como son La General Motors Co. y después la Ford Motors Co., estableciendo la técnica presupuestal. En 1946, en Estados Unidos de América El Departamento de Marina, presentó el presupuesto por programas y actividades.

Después de la 2da. Guerra mundial en Estados Unidos de América, la administración por áreas de responsabilidad, dió lugar a la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad dando lugar así a diferentes sistemas y programas de control.

2.2.3 Características

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad se caracteriza, por promover la reducción de los costos y gastos en una empresa, es la iniciadora del concepto División de Trabajo, lo cual nos lleva a que una empresa debe de estar organizada de tal forma que cada uno de sus niveles estén enterados de la responsabilidad que están obligados.

Además, la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad obliga a cada uno de los responsables de área, a brindar toda la información necesaria al Gerente General, para que éste pueda tomar decisiones como son: de inversiones a corto y largo plazo, niveles de calidad, eficiencia, así como tener una noción de los gastos y costos que se realizan, así como las necesidades que se presentan, dentro de cada una de las áreas a supervisar.

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad se caracteriza además por que:

- Es una técnica que ayuda a la reducción de los costos así como de los gastos, usando como base la Contabilidad Financiera.

- Estipula la responsabilidad a cada persona que integra la empresa, basándose en una estructura organizacional (organigrama), dónde se detallan las jerarquías que la componen.
- Utiliza tanto al presupuesto como la información aportada por cada responsable, como una medida de eficiencia.

2.2.4 Ventajas

a) Facilita la correcta evaluación de la actuación de los ejecutivos de la empresa. Además, proporciona información y señala las áreas que lograron su objetivo.

b) Permite a cada administrador comparar entre su presupuesto y lo realmente obtenido para atender las variaciones significativas, ayuda a detectar que actividades o procesos no agregan valor y cuales deben de ser eliminados.

c) Motiva a utilizar la administración por objetivos o por resultados, ya que separa el objetivo principal de la empresa en sus objetivos destinados a cada área señalando en cada objetivo las pautas para lograrlo.

2.2.5 Importancia

Toda empresa es perfectible; es decir, siempre que éstas estén dispuestas a encontrar sus fallas y corregirlas, pueden mejorar determinadas áreas para lograr los objetivos fijados por la administración.

Ese control solo es posible si se cuenta con un sistema de información que sirva como punto de referencia para cuantificar las fallas y los aciertos, una vez detectados los errores constantemente se deben corregir y además debemos de capitalizar los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la empresa.

Es errónea la idea, de algunas empresas, de que un sistema de control administrativo solo es útil para diagnosticar fallas. Sin embargo, es necesario conocer las fallas y los aciertos para lograr una superación constante; se alcanzara esta superación en la medida en que se posea un sistema de información que permita ejercer un buen control administrativo. Las empresas han reconocido la necesidad de canalizar sus esfuerzos hacia la implantación de los sistemas de control administrativo.

Debemos recordar que, cuando en las empresas los sistemas financieros, humanos, contables, de mercadotecnia, de calidad de producción no controlan sus funciones adecuadamente, tienden al caos. Cuando los Gerentes ejercen un mayor control sobre las variables que influyen mayoritariamente sobre su desempeño y las tareas bajo su control, el logro de alcanzar su objetivo es más tangible.

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad tiene un alto grado de importancia, ya que en sus informes excluye los gastos incontrolables, ayudando así al mejor manejo y supervisión por parte de los Jefes de cada una de las áreas del gasto controlable, el cual es considerado como uno de las mas sobresalientes partidas dentro de los presupuestos asignados a los departamentos, ya que aquí es dónde podremos ejercer las mejores formas de ahorro, concientizando al personal sobre su uso.

2.3 Información de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

“La Información es un conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno”⁴, es decir, la información es el conjunto de datos, que dan como resultado un texto sobre un tema en específico.

⁴ Delmonte, Peter, “Información”, [http://es.wikipedia.org/wiki/ Informaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Informaci%C3%B3n),.

Se le llama “Sistema de Información” al conjunto de elementos interrelacionados los cuales recogen datos, los procesa y convierte en información. El Sistema de Información es caracterizado por la facultad que tiene para almacenar, y posteriormente se lo da a los usuarios a conocer. El objetivo de todos los Sistemas de Información es el de brindar información para la planificación de la empresa y garantizar las acciones que ejecutan los responsables ó administradores de la empresa.

La Contabilidad es considerada como un Sistema de Información ya que ésta captura, procesa, almacena y distribuye la información financiera a los usuarios.

Un Sistema de Información Contable esta integrada por todos los métodos, procedimientos y recursos que sean necesarios para tener el control completo de las operaciones financieras que realiza una empresa, y así lograr una buena toma de decisiones.

La información contable esta dividida en dos categorías:

- Contable Financiera: Esta se encarga de mostrar toda la información financiera que sea necesaria para su fácil comprensión al público en general, entre ellos puede considerarse a los acreedores, clientes y proveedores.
- Contable de Costos: Se encarga principalmente de estudiar las relaciones que se encuentran entre los costos-beneficio-producción-eficiencia-productividad, esta ayuda a la planificación lo cual da como resultado el control del presupuesto, de cada departamento logrando así la toma de decisiones será más precisa. Está tiene como objetivo el de suministrar a

cada departamento que integra a la empresa así como a quienes la integran, para que de esta manera se puedan planificar las actividades a realizar de cada uno.

Un Sistema de Información Contable debe de ser detallado y preciso, para que permita conocer lo que sucede en la organización y ayude para una buena toma de decisiones. El papel del Sistema Contable de una empresa es el de desarrollar y suministrar información financiera a cada departamento que la integra, esto para lograr los objetivos y propósitos establecidos en un principio.

Por lo tanto, la información de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, esta integrada por una serie de información que es necesaria para la implantación de esta técnica y control tanto de su personal como de su presupuesto , sin embargo la información debe de comprender cuatro puntos importantes que cubrir:

- 1) El progreso de los planes.
- 2) Los resultados reales.
- 3) Las eficiencias logradas.
- 4) Las eficiencias por lograr.

Para poder establecer la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad en una empresa es necesaria la realización de una consolidación de información financiera relacionada con todas las actividades y operaciones que realice la empresa.

Esta información consolidada se presenta en informes llamados “Informes de Desempeño” ó “Informes de Responsabilidades”, este informe da como resultado las variaciones y desviaciones que ocurrieron en un período específico, aquellas partidas cuya variación es de importancia es a las que se les prestara más atención, identificando los errores o fallas que se estén cometiendo en los procedimientos, organización, planeación, o cualquier otro.

Sin embargo, todas aquellas operaciones que afectan de forma positiva a las partidas presupuestales no se incluyen en estos informes ya que se da por hecho que son operaciones bien direccionadas.

El objetivo principal de estos informes es que se busque el alcance óptimo de los objetivos establecidos para un período ya sea corto o largo.

2.3.1 Estructura de los informes

Estos informes son también llamados “Informes de Retroalimentación” ya que se consideran de gran importancia para la observación de las fallas u obstáculos para el alcance de las metas y objetivos de un periodo.

Sin embargo, como todo informe, éste está compuesto por partidas presupuestales cada una por separada y con su debida descripción, en realidad este informe presenta la comparación de lo planificado con lo real, es decir, que se integra con los presupuestos esperados o planificados con sus respectivas fechas, seguido de lo real, en las siguientes columnas se presentan las variaciones, estas pueden ser favorables o desfavorables para la empresa (Véase Figura 1).

El objetivo de éste, es que los gerentes puedan apreciar con claridad todas las variaciones ocurridas en las operaciones realizadas por su equipo de trabajo del cual él es el responsable. La estructura de los informes puede variar de acuerdo a las necesidades de cada jefe de área.

El informe de desempeño da como resultado diferentes variaciones pueden ser tanto positivas como pueden ser negativas, estas variaciones muestran el grado de eficacia en el logro de los objetivos asignados a su área, así como el grado de obtención y uso de recursos estas variaciones resultan de la comparación de lo presupuestado con lo real, y surgen así las siguientes variaciones:

- Variaciones negativas: Muestra cuando alguna de las áreas que integran la estructura de la empresa, no está cumpliendo con los objetivos que se le establecen un período encomendado.
- Variación igual a cero: Esta indica un nivel de cumplimiento normal, es decir que el jefe de área esta cumpliendo con sus objetivos y que lleva un buen manejo del presupuesto, así como del personal.
- Variación positiva: Esta variación es la mas óptima para todas las áreas de responsabilidad debido a que aquí es dónde se observa una eficacia, eficiencia sobresalientes así como el alcance de los objetivos más allá de lo presupuestado llevando así al cumplimiento del objetivo principal de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, reducción del gasto o costo.

2.3.2 Organización

El sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad no se podrá implementar en una empresa donde no esté perfectamente definido el papel que juega cada uno de los miembros de la organización; es necesario que esté delimitada la autoridad y la responsabilidad de cada uno.

Este sistema se basa en la existencia de una persona responsable de lo que ocurra en cada área, de tal forma que en un momento dado pueda explicar las razones que provocan ciertos hechos en los cuales el sistema de control administrativo está interesado.

Una empresa está normalmente estructurada de la siguiente manera:

- 1er. Nivel: Gerencia General.- Responsable de todas las operaciones de los demás niveles y áreas, así como de la suya, independientemente de coordinarlas para alcanzar los objetivos institucionales y los resultados propuestos.
- 2º Nivel: Gerentes Funcionales.- Responsables de las actividades de su área, para lograr objetivos divisionales.
- 3er. Nivel: Jefes Departamentales.- Cumplirán con los objetivos de cada uno de sus departamentos, así como coordinar su actividad.
- 4º Nivel: Supervisores.- Se encargarán de actividades específicas, para que se desarrollen con la mayor eficiencia posible.

El Organigrama es una de las mejores formas de empezar a implementar la organización dentro de una empresa. El Organigrama se conceptualiza Sergio E. D'Ambrosio como:

“La representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión

general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a que lo utiliza como instrumento de precisión”⁵.

Se puede decir que el organigrama es una forma de expresar la organización que hay dentro de una empresa, solo que por medio de una estructura vertical, la cual está integrada por los diferentes niveles jerárquicos que componen la empresa.

El organigrama tiene una finalidad importante ya que su papel es el de carácter informativo.

Informando así a todo el personal, ya sea de base o de nuevo ingreso de cómo está integrada la empresa y que personas están relacionadas con cada uno de los niveles.

Muchas empresas carecen de organigramas, lo cual trae consigo una serie de problemas como son la mala organización, irresponsabilidad, deficiencias en el proceso.

Una vez que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, logre que la empresa cuente con una buena gráfica de organización, está buscará ramificarla, codificarla y adaptarla a las necesidades y actividades a las que se dedica la empresa.

La codificación es la asignación de un número de identificación a cada área de responsabilidad. Tal codificación identifica y controla todas las áreas y asocia con el área madre que es la Gerencia de cada una de los departamentos (Véase Figura 2).

⁵ D’Ambrosio, Sergio E., “Organigrama” , <http://www.monografias.com/trabajos11/organig/organig.shtml>,

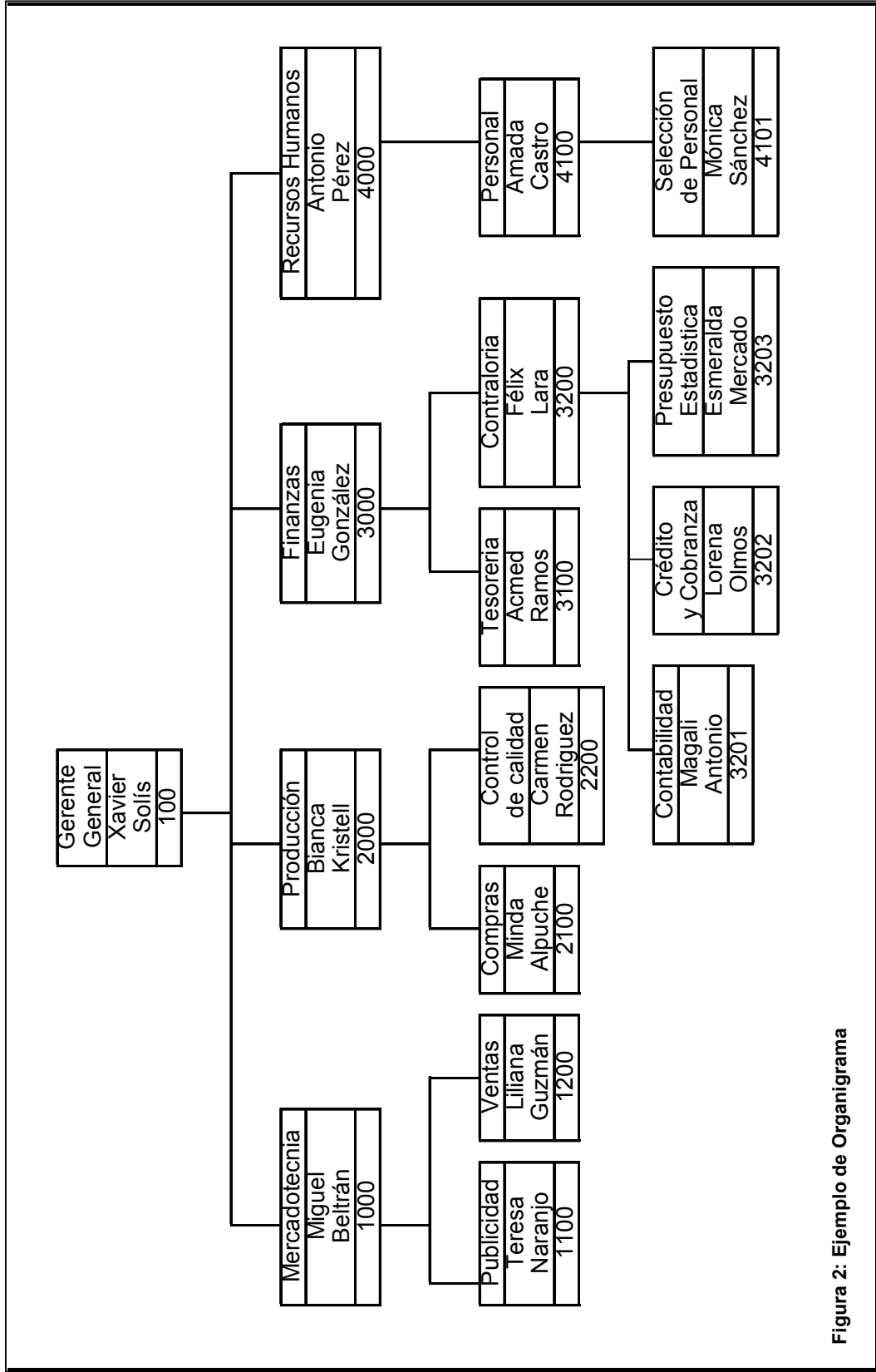


Figura 2: Ejemplo de Organigrama

2.4 Gastos Controlables y No Controlables

Se entiende por Gastos a toda aquella erogación que se lleva a cabo en las empresas para adquirir los medios necesarios en la realización de sus actividades de producción de bienes o servicios. Los gastos expresan el monto total, en términos monetarios, de los recursos materiales, laborales y financieros utilizados durante un periodo cualquiera, en el conjunto de la actividad empresarial.

El gasto presenta variaciones cuando surge un aumento o disminución en las actividades que realiza un área dentro de una empresa. Por ello existe la siguiente clasificación:

- **Gastos Controlables:** Son aquellos que se identifican directamente con un nivel de autoridad sobre los cuales esta persona tiene la autoridad para incurrir en ellos o no son susceptibles de control y actuación por el responsable. Por ejemplo: El consumo de papelería de un departamento es controlable por parte del Jefe quien impondrá las reglas de uso.
- **Gastos no Controlables:** Son aquellos sobre los cuales una persona de determinado nivel no tiene autoridad para controlarlos. Por ejemplo; Los sueldos de los empleados de cualquier departamento no son controlables por parte del Jefe de ese departamento, sino más bien por Recursos Humanos en su caso.

La diferencia que existe entre los gastos controlables y los no controlables están relacionados directamente al tipo de Área de Responsabilidad de que se trate.

Si la clasificación de los costos se relaciona con las áreas o centros de responsabilidad, cada uno de los gastos correspondientes a cada área de responsabilidad debe de ser identificado ya sea como controlable o no controlable, para tener un mayor control de éstos, ya que los gastos

controlables podrán ser manipulados por la administración y así tener óptimos rendimientos.

Los programas de reducción de gastos se dirigen a esfuerzos específicos, los cuales ayudaran a reducir los gastos de los métodos sin desmejorarlos y obteniendo los resultados esperados.

Planificación de los Gastos

Planificación: "Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

Para poder establecer los gastos a realizarse se debe realizar la planificación de la producción o actividad que realizara la empresa, además se debe de evaluar de forma detallada los gastos que se realizarán en cada una de la Áreas de Responsabilidad que integran a la empresa, con el fin de tener presente cada uno de los gastos a sufragar en cada periodo. La planificación de gastos debe involucrar a todos los niveles de la administración. La participación es esencial en el desarrollo de presupuestos realistas de gastos para cada área de responsabilidad. Al planificarse los gastos para un centro dado de responsabilidad, debe antes planificarse la producción o la actividad para dicho centro.

¿Quiénes implantan La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad?

La empresa tiene la opción de contratar los servicios de un contador externo o bien capacitar a los contadores que tiene a su disposición de tal manera que se pueda elaborar un programa de aplicación.

La implantación de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, no implica el elaborar documentos fiscales, es decir no se tiene que aumentar o disminuir nuestras obligaciones delante de las autoridades fiscales, ya que lo único que hace este es implementar una nueva forma de organización y control en cuanto a los gastos internos que realiza la propia empresa.

Para llevar a cabo el establecimiento de esta técnica es necesario llevar a cabo lo siguiente:

- Es necesario en primer lugar la elaboración de un Organigrama por Áreas de Responsabilidad; ya que se tienen que definir las responsabilidades de cada área, se debe de asignar a cada área un número de identificación así como también a cada responsable, el organigrama se clasificará en cuatro niveles, en el primer nivel se encontrará la Gerencia General, en el segundo nivel estarán todas las Gerencias o Responsables de los Departamentos integrantes de la empresa, tercer nivel aquí se agruparan a todos los departamentos, dejando en el cuarto nivel a los operativos como son las oficinas o sucursales.
- Los Responsables de cada área deben de presentar un presupuesto para su Departamento, en el cual deben de especificar los gastos a realizar, este será presentado en el Informe de Responsabilidades.
- Se debe de realizar la comparación entre los costos y gastos reales, así como el vaciado de las cifras finales a un organigrama codificado, detectando de esta manera las variaciones o desviaciones más significativas, y buscar las fallas o errores que presenta, de la misma manera buscar la solución a cada uno.

CAPÍTULO III:

CONTROL PRESUPUESTAL Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES EN UN SISTEMA POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

Capítulo III.

Control Presupuestal y Manual de Procedimientos Contables en un Sistema por Áreas de Responsabilidad

3.1 Presupuestos

Los Presupuestos se encuentran ubicados dentro de la Contabilidad Administrativa, como un medio de llevar a cabo las funciones de planeación y control.

El presupuesto es considerado como una forma de predecir el futuro, con exactitud, pues existía la necesidad de elaborar anticipadamente diversos programas de actualización. El presupuesto como plan de acción expresado nació en 1912 y formalizado surgió en 1921 con la Ley del Presupuesto Nacional de Estados Unidos de América, es aquí dónde lo establece como instrumento de administración oficial.

3.1.1 Definición y características

Se entiende por presupuesto, al plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. Un presupuesto

también se puede definir como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. Cristóbal del Río define Presupuestos como: “La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios”, en mi opinión el presupuesto está expresado en términos monetarios, es una cantidad que se le da a una partida, para realizar ciertas operaciones, la base de éste es el saber administrarlas correctamente, cubriendo las necesidades de la empresa y la actividad a realizar. Según Perea: “La experiencia será por lo general factor determinante en la formación de presupuestos, en especial de gastos. Los presupuestos deben ser siempre resultado de la experiencia”¹; es decir, como parte fundamental la experiencia ayuda a realizar un presupuesto a un período determinado el cual puede ser corto o largo esta es una característica de los presupuestos, el ver siempre al futuro tomando muy en cuenta la experiencia que dejó alguna actividad u operación realizada.

3.1.2 Clasificación de los Presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse de acuerdo a las necesidades que cubren así, como varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

a) Según la flexibilidad:

1. Rígidos. Estos se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa.
2. Flexibles o variables. Son los presupuestos que se realizan para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados

¹ Perea, Francisco, “*La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad*”, Editorial ECASA, México, D.F., 1982, 4ta. Reimpresión, Pág.50.

al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. El presupuesto flexible se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para distintos volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante. Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen comprendido entre un mínimo y otro más elevado, dado por el nivel máximo de actividad de la empresa. Su clave es la diferenciación del comportamiento de costos o gastos frente a variaciones en las cantidades producidas o vendidas, identificando los componentes fijos o variables de cada partida.

b) Según el periodo que cubran

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. De acuerdo al período surge la siguiente clasificación:

1. A corto plazo. Son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación, pueden ser de un año o menos.
2. A largo plazo. Se realiza o planifica en un período no menor a un año. Se pueden aplicar a los Gobiernos y a las grandes empresas. En el caso de los gobiernos los planes presupuestales están bajo las normas constitucionales de cada país. Los lineamientos generales suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, etc. Las grandes empresas adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

c) Presupuesto de Mano de Obra

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

Componentes:

- Personal diverso
- Cantidad horas requeridas
- Cantidad horas trimestrales
- Valor por hora unitaria

1) Presupuesto de gasto de fabricación: Son estimados de manera directa o indirecta, intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto. Es importante considerar un presupuesto de gastos de mantenimiento, el cual también impacta los gastos de fabricación.

La base de este presupuesto son:

- Horas - hombres requeridas.
- Operatividad de máquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

2) Presupuesto de Costo de Producción: Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

Características

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requieren los mismos materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

3.1.3 Ventajas que proporciona el presupuesto a la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

- El Presupuesto ayuda a la realización de un “Plan Financiero” que consiste, en presuponer una serie de factores y situaciones, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas.
- Es considerado, como un plan para financiar una empresa o un gobierno durante un tiempo definido.
- Se ocupa de adoptar y promulgar el control presupuestario, lo cual ayuda a establecer normas de funcionamiento para el mismo.

3.2 Costos Estándar

3.2.1 Concepto, Generalidades y Funciones en la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

Los Costos Estándar son la predeterminación del costo de un artículo, con base en información financiera, acerca de los elementos que intervienen en su producción. También son considerados como instrumentos de medición de la eficiencia, son metas por lograr.

Los Costos Estándar se dividen de la siguiente manera:

- Costos estándar ideales. Son aquellos que representan metas por alcanzar, representan patrones que sirven de comparación para analizar y corregir los costos históricos. Esta división esta determinada por las condiciones de producción, teniendo un aprovechamiento al máximo de la maquinaria y del tiempo de labor.²
- Costos estándar circulantes o normales. Representan medidas fijas que sólo sirven como índice de comparación y no necesariamente deben ser cambiados, aún cuando las condiciones del mercado no han prevalecido.

Objetivos de los Costos Estándar

- a) Información amplia oportuna.
- b) Control de operaciones y gastos.
- c) Determinación confiable del costo unitario.
 - Fijar el precio de venta.
 - Valuación de la producción terminada, en proceso, averiada, defectuosa, etc.
 - Políticas de explotación, producción, cambio, etc.
- d) Unificación o estandarización de la producción, procedimientos y métodos.
- e) Análisis de las desviaciones.

Los costos estándar deben complementar el control presupuestario, y deben de ser incluidos en la Contabilidad de Áreas de Responsabilidad, ya que éstos pueden implantar patrones de eficiencia en el ámbito de la producción. Los estándares liberarán al control presupuestario de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad de todo lo referente con la producción.

² Perea, Francisco, Op. Cit. Nota 6, P. 90-92.

3.3 Principios de Control Presupuestal

3.3.1 Definición de control

Una empresa puede estar bien estructurada, tener planes bien definidos para el presente y el futuro así como personal eficiente, sin embargo si la empresa no cuenta con un control por parte de los gerentes o directores de una empresa es entonces cuando no se podrán alcanzar los objetivos establecidos para una fecha.

La palabra control tiene diferentes significados esto debido a que en cada área de responsabilidad el control se empleará de diferentes maneras, por ejemplo, el departamento de finanzas debe de controlar el presupuesto, el departamento de recursos humanos debe de controlar al personal, y así sucesivamente. Por esta razón Henry Fayol define al control como “La verificación de que todo ocurre de conformidad con las instrucciones emitidas y con los principios establecido. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente” este concepto coincide con lo dicho por Buró K. Scanlan quién dijo que “El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”; es decir el control en una empresa implica el verificar que todos los trabajadores de una empresa realicen todos los procedimientos para el alcance de los objetivos basándose en instrucciones y principios establecidos por la propia empresa.

El control es considerado como un aspecto muy importante dentro del proceso administrativo ya que este es complementado con la planeación, organización y dirección. La palabra control ayuda a que se pueda diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de funcionamiento en el sistema total.

Para poder tener un buen control es necesario que se cubran los siguientes dos requisitos fundamentales:

- 1) Corrección de fallas y errores. Aquí es dónde el control de una empresa debe de estar bien formulado para poder detectar con mayor facilidad cualquier error o falla que se este cometiendo ya sean los departamentos en que esta dividida una empresa, como la empresa en su totalidad en cuanto a la planeación, organización o en la dirección realizados.

- 2) Previsión de fallas o errores futuros. Este requisito es muy importante dentro del control, esto debido a que todo lo que se haya planeado, organizado y dirigido para el futuro no presente fallas o errores, y si en el presente real esa planificación esta presentando errores o fallas identificarlas de tal manera que no afecte el futuro.

3.3.2 Importancia del control

El control tiene un alto grado de importancia dentro de una empresa esto debido a que se ha presentado que una empresa cuenta con los mejores planes, estructura, organización y administración y sin embargo no se logran los objetivos. A continuación una breve explicación de las importancias del control:

1. Dentro de los procesos establecidos por la empresa se pueden detectar fallas o errores, es entonces cuando el control sugiere el mejorar la calidad del proceso para poder de esta manera corregir los errores y tener un proceso eficiente y eficaz.

2. El control sugiere el hecho de que a cada trabajador que pertenece a una empresa se le asigne un grado de responsabilidad, pero este no será igual o superior que el del gerente ya que el grado de responsabilidad dependerá del área, obligaciones y puesto al que pertenezca éste, de esta manera éste tendrá que responder por sus responsabilidades, esto no implica que disminuya la del gerente.

3. La función del control sirve a los gerentes para que pongan la debida atención al continuo cambio que van presentando los mercados, así como la competencia y los cambios que afectan los productos o los servicios brindado por sus organizaciones.

3.4 Manual de Procedimientos Contables

3.4.1 Generalidades

Este es considerado como un instructivo sobre la operación general de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. En este se detallan todas las actividades, operaciones así, como los lineamientos que cubre cada nivel del organigrama. Constituye un indispensable auxiliar en el entrenamiento de nuevos empleados, para que ellos conozcan su área, y las actividades que les corresponden realizar.

3.4.2 Catálogo de cuentas

El Manual de Procedimientos Contables está integrado por dos tipos de catálogos los cuales permiten un mejor entendimiento de éste, los catálogos son:

Catálogo de Áreas de Responsabilidad. Es una lista de los números de codificación que se asignan a las áreas que integran un organigrama, con la mención de los nombres de los responsables de las mismas y de los niveles de autoridad a que pertenecen (Véase Figura 3).

Catálogo de Codificación por Áreas de Responsabilidad. Es la distribución a cada área de los conceptos de costos y gastos que la misma puede controlar, o sea, de aquellos en que se pueda incurrir. Este está integrada por el catalogo de Áreas de Responsabilidad y el de cuentas normal de la empresa (Véase Figura 4). El objetivo de este catálogo es conocer cuales son los gastos en que se incurren cada área en particular.

Nivel en el Organigrama	No. De Área	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Nombre de los Responsables
1	0100	Gerencia General	Xavier López Garduño
2	1000	Mercadotecnia	Miguel Beltrán
3	1100	Publicidad	Carmen Junco
3	1200	Ventas	Teresa Linares
2	2000	Producción	
3	2100	compras	Blanca Moreno
3	2200	Control	Fernando Ríos
2	3000	Finanzas	Eugenia José
3	3100	Tesorería	Linda López
3	3200	Contraloría	Bianca Moreno
4	3201	Contabilidad	Natalia Guzmán
4	3202	Crédito y Cobranza	Rosa Aurora Mendez
4	3203	Presupuesto y Estadística	Viridiana Gómez
2	4000	Recursos Humanos	Frida Coleman
3	4100	Personal	Nora Alor
4	4101	Selección de Personal	Maribel Borde

Figura 3: Catalogo de Áreas de Responsabilidad

Nota: Todos los departamentos tienen como gasto en común la luz eléctrica, agua, teléfono, los cuales son considerados como servicios básicos.

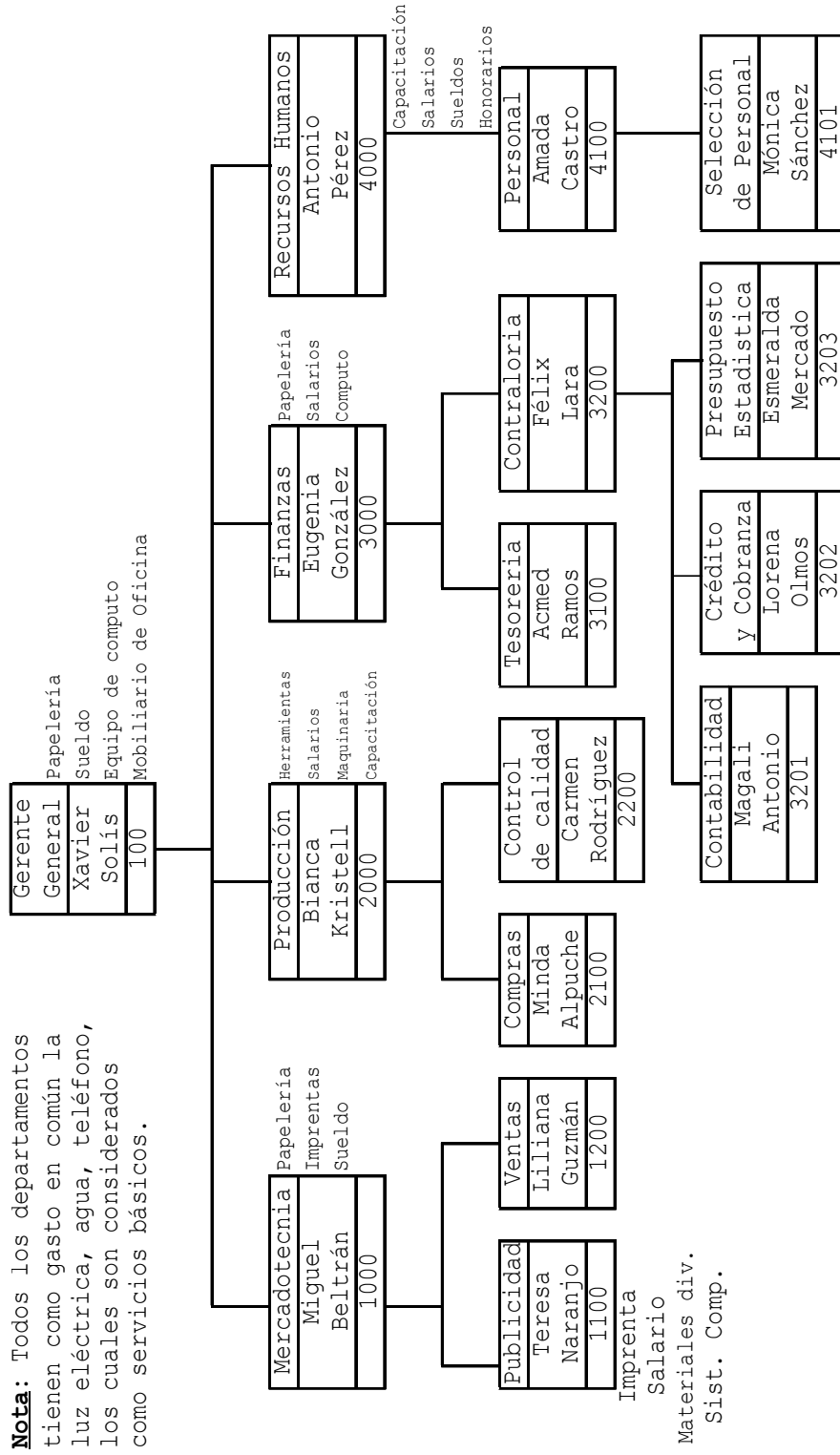


Figura 4: Catalogo de Codificación por Área de Responsabilidad

CAPÍTULO IV:
CASO PRÁCTICO

Capítulo IV:

Caso Práctico

La empresa ABASA (Abastecedora de Bolsas de Polietileno y Desechables SA de CV), se dedica a la compra y venta de bolsas de polietileno, así como de desechables (vasos, platos, cubiertos), estos se distribuyen en la Cd. de Coatzacoalcos, Ver. La Gerencia General decidió implementar la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad , debido a que se ha observado que dos departamentos que integran a la empresa están presentado problemas con el presupuesto asignado para un período de doce meses, fijando nuestra atención en primer lugar en el Departamento de Recursos Humanos quienes han solicitado más del presupuesto asignado para cubrir sus gastos, así como también se observa un descontrol en el personal, ya que ha contratado a mucho personal ocasionando que éstos no tengan actividades estipuladas, muchos de ellos ni siquiera cuentan con el conocimiento necesario para las actividades que deben de realizar lo cual está provocando problemas con el resto del personal ya que muchas veces el trabajo tiene que ser laborado por otros, ya sea de la misma empresa o externos, aumentando nuestros gastos y disminuyendo el presupuesto en otras áreas.

Otro departamento que llama la atención es el Departamento de Producción ya que últimamente se ha notado la baja calidad de los productos, lo cual ha traído quejas por parte de los clientes, siendo éstos quienes nos recomienda.

El despilfarro de materia prima en la producción hace que se tengan que realizar compra de éstos a un alto precio, abusando de nuestro presupuesto asignado para dicha actividad, de lo contrario también se hacen compras de productos de muy mala calidad de procedencia desconocida, con tal de adaptarse al poco presupuesto que se tiene en el momento.

Pensamos que al establecer la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad se obtendrán muchos beneficios, principalmente el encontrar las fallas que están provocando el despilfarro de dinero en gastos y compras innecesarias.

La empresa presenta los siguientes datos:

No. De Área	Nombres de las Áreas	Real	Asignado
0100	Gerencia General	\$ 5,000.00	\$ 6,000.00
1000	Finanzas	\$ 6,250.00	\$ 6,500.00
1000	Finanzas (gasto depto.)	\$ 500.00	\$ 600.00
1100	Contabilidad	\$ 1,000.00	\$ 1,100.00
1200	Crédito y Cob.	\$ 2,350.00	\$ 2,000.00
1300	Compras	\$ 1,200.00	\$ 1,300.00
1300	Compras (gasto depto.)	\$ 300.00	\$ 300.00
1301	Almacen	\$ 900.00	\$ 1,000.00
	Compra de Papeleria	\$ 120.00	\$ 150.00
	Gastos de Electricidad	\$ 467.00	\$ 500.00
	Gastos de Agua	\$ 108.00	\$ 150.00
	Gastos de Telefono	\$ 205.00	\$ 200.00
1400	Impuestos	\$ 1,200.00	\$ 1,500.00
2000	Mercadotecnia	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00
2000	Mercadotecnia (gasto depto.)	\$ 699.50	\$ 790.00
2100	Publicidad	\$ 1,200.00	\$ 1,250.00
2200	Ventas	\$ 4,963.00	\$ 4,800.00
2200	Ventas (gastos depto.)	\$ 2,295.00	\$ 2,300.00
2201	Sucursales	\$ 2,668.00	\$ 2,500.00
2300	Devoluciones	\$ 277.50	\$ 300.00
3000	Recursos Humanos	\$ 6,000.00	\$ 5,382.00
3000	Recursos Humanos (gastos depto.)	\$ 750.00	\$ 819.00
3100	Selección de Personal	\$ 1,050.00	\$ 563.00
3100	Selección de Personal (gastos depto.)	\$ 535.00	\$ 328.00
3101	Capacitación	\$ 515.00	\$ 235.00
3200	Nóminas	\$ 4,200.00	\$ 4,000.00
4000	Producción	\$ 8,000.00	\$ 7,400.00
4000	Producción (gastos depto.)	\$ 2,350.00	\$ 2,000.00
4100	Depto. Productivo Bolsas	\$ 2,345.00	\$ 2,150.00
4200	Depto. Productivo Desechables	\$ 3,305.00	\$ 3,250.00

CONCEPTOS	REAL	PRESUPUESTADO
Compra de materia prima	\$ 80,000.00	\$ 81,000.00
Gastos sobre compra	\$ 5,000.00	\$ 5,500.00
Devolución sobre compra	-\$ 1,000.00	-\$ 900.00
Rebajas sobre compra	\$ -	\$ -
Compras Netas No controlables	\$ 84,000.00	\$ 85,600.00
Inventario Inicial	\$ 7,000.00	\$ 7,300.00
Inventario Final	-\$ 3,300.00	-\$ 3,500.00
Material Consumido	\$ 87,700.00	\$ 3,800.00
Mano de Obra Directa controlable	\$ 6,250.00	\$ 7,300.00
Costo Primo	\$ 93,950.00	\$ 11,100.00
Gastos de Fabricación	\$ 3,300.00	\$ 3,550.00
Controlables	\$ 2,000.00	\$ 2,050.00
No controlables	\$ 1,300.00	\$ 1,500.00
Costo Incurrido	\$ 97,250.00	\$ 14,650.00
Inventario Inicial	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Inventario Final	-\$ 2,700.00	-\$ 2,750.00
Costo de Producción	\$ 95,050.00	\$ 12,900.00
Inventario Inicial	\$ 1,650.00	\$ 1,700.00
Inventario Final	-\$ 2,000.00	-\$ 1,900.00

A continuación el desarrollo de este problema:

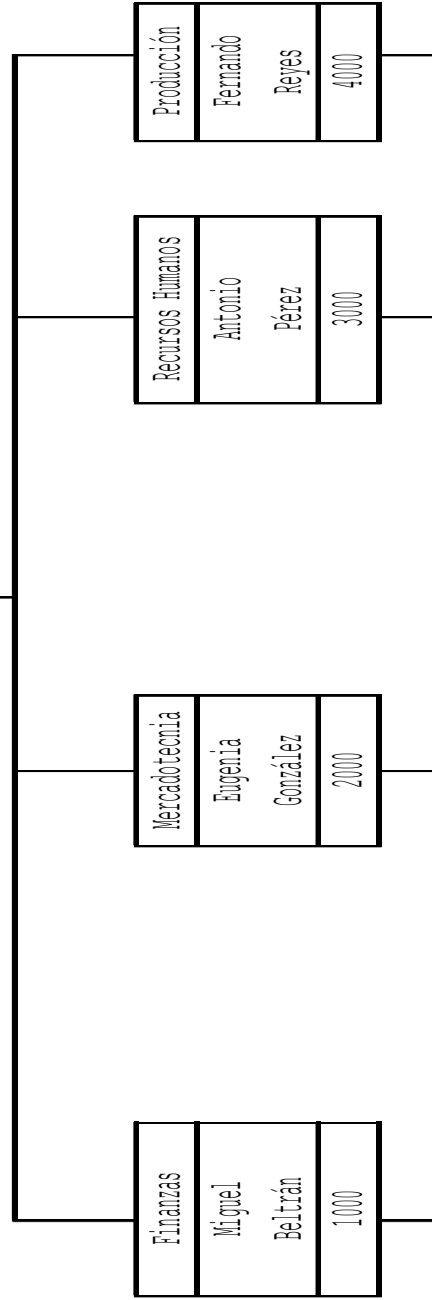
Anexo 1: Organigrama por Cifras de Responsabilidad

Abasa de cv

1er. Nivel

General
Xavier Solís
100

2do. Nivel



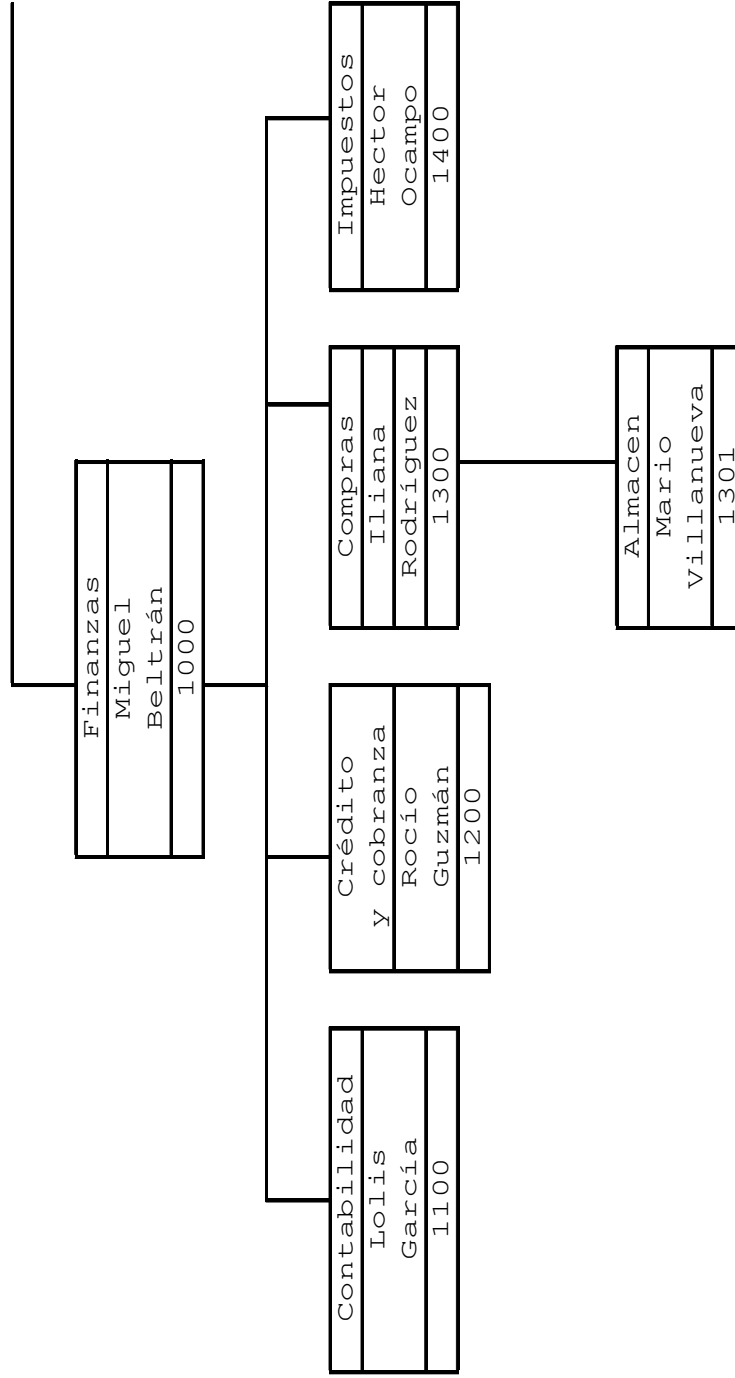
**Anexo 1: Organigrama por Cifras de Responsabilidad
Abasa de cv**

1er. Nivel

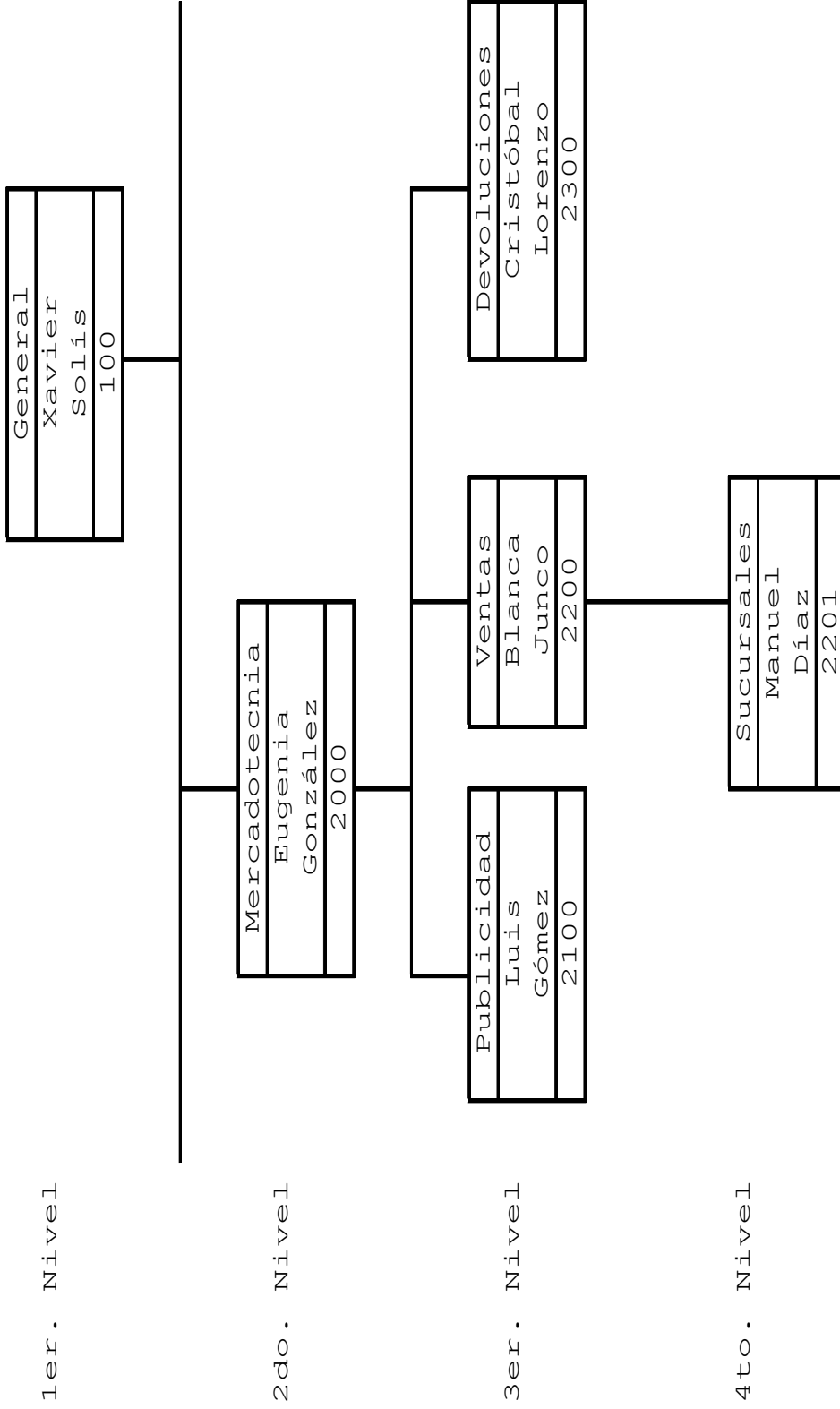
2do. Nivel

3er. Nivel

4to. Nivel

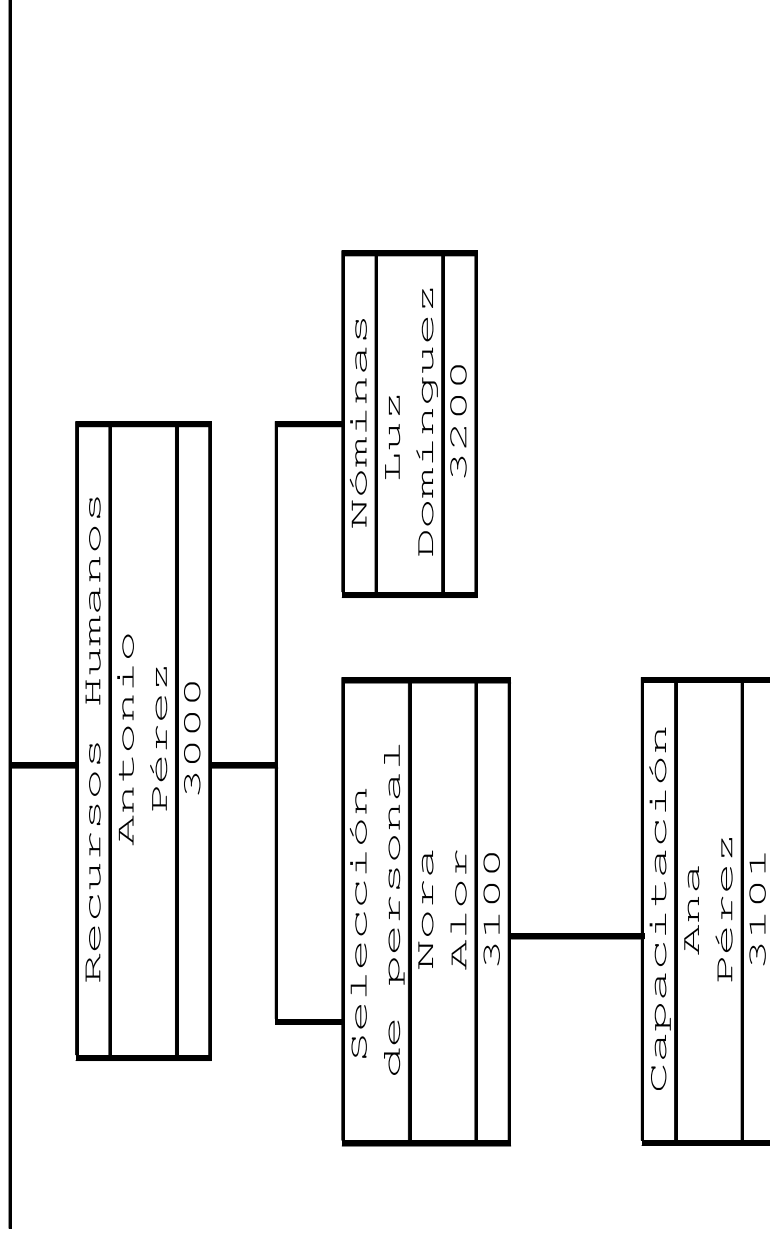


**Anexo 1: Organigrama por Cifras de Responsabilidad
Abasa de cv**



**Anexo 1: Organigrama por Cifras de Responsabilidad
Abasa de cv**

1er. Nivel



2do. Nivel

3er. Nivel

4to. Nivel

**Anexo 1: Organigrama por Cifras de Responsabilidad
Abasa de cv**

1er. Nivel



Producción
Fernando Reyes
4000

2do. Nivel



Depto. Productivo de Bolsas
Angel Martínez
4100

3er. Nivel

Depto. Productivo de Desechables
Miguel Olivares
4200

ANEXO 2					
ABASA DE CV					
Estado de Costo de producción y Costo de Venta por el mes de Febrero del 2007.					
DESCRIPCIÓN	REAL		PRESUPUESTO	VARIACIÓN	
Compra de materia prima	\$ 80,000.00		\$ 81,000.00	\$ 1,000.00	
Gastos sobre compra	\$ 5,000.00		\$ 5,500.00	\$ 500.00	
Devolución sobre compra	-\$ 1,000.00		-\$ 900.00	\$ 100.00	
Rebajas sobre compra	\$ -		\$ -	\$ -	
Compras Netas No controlales	\$ 84,000.00		\$ 85,600.00	\$ 1,600.00	
Inventario Inicial	\$ 7,000.00		\$ 7,300.00		
Inventario Final	-\$ 3,300.00		-\$ 3,500.00	\$ 100.00	
Material Consumido	\$ 87,700.00		\$ 89,400.00	\$ 1,700.00	
Mano de Obra Directa controlable	\$ 6,250.00		\$ 7,300.00	\$ 1,050.00	
Costo Primo	\$ 93,950.00		\$ 96,700.00	\$ 2,750.00	
Gastos de Fabricación	\$ 3,300.00		\$ 3,550.00		
Controlables	\$ 2,000.00		\$ 2,050.00		
No controlables	\$ 1,300.00		\$ 1,500.00	\$ 250.00	
Costo Incurrido	\$ 97,250.00		\$ 100,250.00	\$ 3,000.00	
Inventario Inicial	\$ 500.00		\$ 1,000.00		
Inventario Final	-\$ 2,700.00		-\$ 2,750.00	\$ 450.00	
Costo de Producción	\$ 95,050.00		\$ 98,500.00	\$ 3,450.00	
Inventario Inicial	\$ 1,650.00		\$ 1,700.00		
Inventario Final	-\$ 2,000.00		-\$ 1,900.00	\$ 150.00	
Costo de Venta	\$ 94,700.00		\$ 98,300.00	\$ 3,600.00	

ABASA DE CV

Estado de Resultados del mes de Febrero del 2007

DESCRIPCIÓN		REAL		PRESUPUESTO	VARIACIÓN
Ventas		\$ 200,000.00		\$ 201,000.00	\$ 1,000.00
Devolución sobre Ventas	\$ 1,600.00		\$ 1,500.00		\$ -
Rebajas sobre Ventas	\$ 500.00	\$ 2,100.00	\$ 300.00	\$ 1,800.00	\$ 300.00
Ventas Netas		\$ 197,900.00		\$ 199,200.00	\$ 1,300.00
Costo de Ventas		-\$ 94,700.00		-\$ 98,300.00	-\$ 3,600.00
Utilidad Bruta		\$ 103,200.00		\$ 100,900.00	-\$ 2,300.00
Gastos de Operación	Controlables		Controlables		
	No Control		No Control		
Gastos de Administración	-\$ 8,000.00	-\$ 12,000.00	-\$ 9,000.00	-\$ 12,400.00	-\$ 400.00
Gastos de Venta	-\$ 6,000.00	-\$ 7,700.00	-\$ 5,000.00	-\$ 6,750.00	\$ 950.00
Gastos Financieros	-\$ 4,390.00	-\$ 5,870.00	-\$ 5,640.00	-\$ 7,140.00	-\$ 1,270.00
Suma de Gastos	-\$ 18,390.00	-\$ 25,570.00	-\$ 19,640.00	-\$ 26,290.00	-\$ 720.00
Utilidad de Operación		\$ 77,630.00		\$ 74,610.00	-\$ 3,020.00
Otros Gastos No Controlados					
Otros Productos		\$ 100.00	\$ 800.00	\$ 100.00	\$ -
Utilidad antes de Isr		\$ 77,730.00		\$ 74,710.00	-\$ 3,020.00
Provisión para ISR		-\$ 20,000.00		-\$ 23,890.00	-\$ 3,890.00
Utilidad Neta		\$ 57,730.00		\$ 50,820.00	-\$ 6,910.00

ANEXO 4

ABASA DE CV

Estado de Posición Financiera correspondiente al mes de Febrero del 2007

DESCRIPCIÓN	REAL	PRESUPUESTO	DESCRIPCIÓN	REAL	PRESUPUESTO
Activo			Pasivo		
Caja	\$ 30,000.00	\$ 31,000.00	Proveedores	\$ 195,985.00	\$ 200,000.00
Bancos	\$ 300,000.00	\$ 258,900.00	Acreedores Diverso	\$ 100,000.00	\$ 101,000.00
Clientes	\$ 15,900.00	\$ 17,000.00	Contribuciones por pagar	\$ 9,000.00	\$ 9,100.00
Dudores Diversos	\$ 5,300.00	\$ 4,250.00	IVA POR PAGAR	\$ 29,397.75	\$ 30,000.00
IVA por Acreditar	\$ 6,190.47	\$ 7,000.00	2% sobre Nóminas	\$ 11,605.00	\$ 12,000.00
Total Circulante	\$ 357,390.47	\$ 318,150.00	Total Pasivo	\$ 345,987.75	\$ 352,100.00
Fijo			Capital Contable		
Mob, y Equipo de Oficina	\$ 60,000.00	\$ 70,000.00	Capital Contable 2005	\$ 90,170.90	\$ 100,000.00
Equipo de Transporte	\$ 110,000.00	\$ 150,000.00	Capital Contable 2006	\$ 69,751.29	\$ 95,000.00
Equipo de Computo	\$ 20,000.00	\$ 20,350.00	Capital Contable 2007	\$ 140,590.53	\$ 162,290.00
Inversiones en proceso	\$ 120,000.00	\$ 130,000.00		\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	-\$ 20,890.00	-\$ 20,890.00		\$ -	\$ -
Total Fijo	\$ 289,110.00	\$ 391,240.00	Total Capital	\$ 300,512.72	\$ 357,290.00
Diferido	\$ -	\$ -			
Total Activo	\$ 646,500.47	\$ 709,390.00	Total Pasivo +Patrimonio	\$ 646,500.47	\$ 709,390.00

Anexo 5

ABASA DE CV

INFORME DE RESPONSABILIDAD

2do. Nivel

1000

Responsable: Miguel Beltrán Nivel:

Depto. Finanzas

Garancia, Departamento, o Sección:

Mes: Febrero

Año: 2007

No. De Área	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Febrero			Acumulativo		
		Real	Asignacion en presupuesto	Desviación	Real	Asignacion en presupuesto	Desviación
	Papelería	\$ 80.00	\$ 130.00	\$ 50.00	\$ 250.00	\$ 50.00	-\$ 200.00
	Telefono	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 40.00	\$ 550.00	\$ 700.00	\$ 150.00
	Compra de un fax	\$ 300.00	\$ 310.00	\$ 10.00	\$ 500.00	\$ 600.00	\$ 100.00
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
Totales		\$ 500.00	\$ 600.00	\$ 100.00	\$ 1,300.00	\$ 1,350.00	\$ 50.00

Comentarios del responsable de área: Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
2da. Copia- Responsable del Área

Anexo 5

ABASA DE CV

INFORME DE RESPONSABILIDAD

Nivel: 3er. Nivel

Responsable: Eliana Rodriguez

Gerencia, Departamento, o Sección: Compras

Área No: 1300

Gerencia, Departamento, o Sección:

Mes: Febrero

Año: 2007

No. De Área	Costos y Gastos Controlables Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Febrero		Desviación	Real	Asignación en presupuesto	Desviación	Acumulativo	
		Real	Asignación en presupuesto					Real	Asignación en presupuesto
	Renta de copiadora	\$ 200.00	\$ 150.00	-\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 640.00	\$ 40.00	\$ 600.00	\$ 640.00
	Pago de Redpak (mensajería)	\$ 100.00	\$ 150.00	\$ 50.00	\$ 200.00	\$ 160.00	\$ 40.00	\$ 200.00	\$ 160.00
				\$ -					
				\$ -					
				\$ -					
				\$ -					
				\$ -					
				\$ -					
				\$ -					
				\$ -					
				\$ -					
				\$ -					
				\$ -					
				\$ -					
				\$ -					
				\$ -					
	Totales	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ -	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ -	\$ 800.00	\$ 800.00

Comentarios del responsable de área:

Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
2da. Copia- Responsable del Área

ABASA DE CV
INFORME DE RESPONSABILIDAD

Área No: 1301 Responsable: Mario Villanueva Nivel: 4to. Nivel

Gerencia, Departamento, o Sección: Almacén

Mes: Febrero
Año: 2007

No. De Área	Costos y Gastos Controlables	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Febrero			Acumulativo		
			Real	Asignación en presupuesto	Desviación	Real	Asignación en presupuesto	Desviación
		Compra de Papelería	\$ 120.00	\$ 150.00	\$ 30.00	\$ 150.00	\$ 200.00	\$ 50.00
		Gastos de Electricidad	\$ 467.00	\$ 500.00	\$ 33.00	\$ 600.00	\$ 700.00	\$ 100.00
		Gastos de Agua	\$ 108.00	\$ 150.00	\$ 42.00	\$ 235.00	\$ 220.00	-15.00
		Gastos de Telefono	\$ 205.00	\$ 200.00	-5.00	\$ 215.00	\$ 180.00	-35.00
					\$ -			\$ -
					\$ -			\$ -
					\$ -			\$ -
					\$ -			\$ -
					\$ -			\$ -
					\$ -			\$ -
					\$ -			\$ -
					\$ -			\$ -
					\$ -			\$ -
					\$ -			\$ -
					\$ -			\$ -
					\$ -			\$ -
					\$ -			\$ -
Totales			\$ 900.00	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,300.00	\$ 100.00

Comentarios del responsable de área:

Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
2da. Copia- Responsable del Área

Anexo 5	ABASA DE CV			
	INFORME DE RESPONSABILIDAD			
Área No: 1400	Responsable: Hector Ocampo	Nivel: 3er. Nivel		
Gerencia, Departamento, o Sección:	Impuestos			
	Mes: Febrero			
	Año: 2007			

No. De Área	Costos y Gastos Controlables		Febrero		Acumulativo		
	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Real	Asignacion en presupuesto	Desviación	Real	Asignacion en presupuesto	Desviación
	Equipo de computo	\$ 300.00	\$ 450.00	\$ 150.00	\$ 400.00	\$ 475.00	\$ 75.00
	Software de impuestos	\$ 600.00	\$ 700.00	\$ 100.00	\$ 650.00	\$ 625.00	\$ 25.00
	Internet inalambriico	\$ 300.00	\$ 350.00	\$ 50.00	\$ 450.00	\$ 500.00	\$ 50.00
Totales		\$ 1,200.00	\$ 1,500.00	\$ 300.00	\$ 1,500.00	\$ 1,600.00	\$ 100.00

Comentarios del responsable de área:

Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
 1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
 2da. Copia- Responsable del Área

Anexo 5

ABASA DE CV

INFORME DE RESPONSABILIDAD

Nivel: 2do. Nivel

Área No: 2000

Responsable: Eugenia Gonzalez

Nivel: Mercadotecnica

Gerencia, Departamento, o Sección:

Mes: Febrero

Año: 2007

No. De Área	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Febrero			Acumulativo		
		Real	Asignacion en presupuesto	Desviación	Real	Asignacion en presupuesto	Desviación
2000	Mercadotecnica	\$ 699.50	\$ 790.00	\$ 90.50	\$ 800.00	\$ 989.00	\$ 189.00
2100	Publicidad	\$ 1,200.00	\$ 1,250.00	\$ 50.00	\$ 2,000.00	\$ 2,240.00	\$ 240.00
2200	Ventas	\$ 4,963.00	\$ 4,800.00	-\$ 163.00	\$ 5,000.00	\$ 5,250.00	\$ 250.00
2300	Devoluciones	\$ 277.50	\$ 300.00	\$ 22.50	\$ 340.00	\$ 621.00	\$ 281.00
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
Totales		\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ -	\$ 8,140.00	\$ 9,100.00	\$ 960.00

Comentarios del responsable de área:

Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución:

Original-Jefe inmediato
 1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
 2da. Copia- Responsable del Área

Anexo 5

ABASA DE CV

INFORME DE RESPONSABILIDAD

Área No: 2000 Responsable: Eugenia Gonzalez Nivel: 2do. Nivel

Cerencia, Departamento, o Sección: Depto. Mercadotecnia

Mes: Febrero

Año: 2007

No. De Área	Costos y Gastos Controlables Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Febrero		Acumulativo			
		Real	Asignacion en presupuesto	Desviación	Real	Asignacion en presupuesto	Desviación
	Compra de Impresora	\$ 399.50	\$ 390.00	-\$ 9.50	\$ 500.00	\$ 539.00	\$ 39.00
	Reparación de computadora	\$ 300.00	\$ 400.00	\$ 100.00	\$ 300.00	\$ 450.00	\$ 150.00
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
Totales		\$ 699.50	\$ 790.00	\$ 90.50	\$ 800.00	\$ 989.00	\$ 189.00

Comentarios del responsable de área:

Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
2da. Copia- Responsable del Área

Anexo 5

ABASA DE CV

INFORME DE RESPONSABILIDAD

Nivel: 3er. Nivel

Responsable: Luis Gómez

Gerencia, Departamento, o Sección: Publicidad

Área No: 2100

Mes: Febrero

Año: 2007

No. De Área	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Febrero		Acumulativo			
		Real	Asignacion en presupuesto	Desviación	Real	Asignacion en presupuesto	Desviación
	Imprenta	\$ 950.00	\$ 960.00	\$ 10.00	\$ 1,000.00	\$ 1,100.00	\$ 100.00
	Contrato a empresa repartidora de volantes	\$ 250.00	\$ 290.00	\$ 40.00	\$ 1,000.00	\$ 1,140.00	\$ 140.00
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
	Totales	\$ 1,200.00	\$ 1,250.00	\$ 50.00	\$ 2,000.00	\$ 2,240.00	\$ 240.00

Comentarios del responsable de área:

Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución:

- Original-Jefe inmediato
- 1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
- 2da. Copia- Responsable del Área

**ABASA DE CV
INFORME DE RESPONSABILIDAD**

Área No: 2200 Responsable: BLANCA JUNCO Nivel: 3er. Nivel

Gerencia, Departamento, o Sección: Ventas

Mes: Febrero

Año: 2007

Costos y Gastos Controlables		Febrero			Acumulativo		
		Real	Asignación en presupuesto	Desviación	Real	Asignación en presupuesto	Desviación
No. De Área	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función						
2200	Ventas	\$ 2,295.00	\$ 2,300.00	\$ 5.00	\$ 2,300.00	\$ 2,450.00	\$ 150.00
2201	Sucursales	\$ 2,668.00	\$ 2,500.00	-\$ 168.00	\$ 2,700.00	\$ 2,800.00	\$ 100.00
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
Totales		\$ 4,963.00	\$ 4,800.00	-\$ 163.00	\$ 5,000.00	\$ 5,250.00	\$ 250.00

Comentarios del responsable de área:

Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
2da. Copia- Responsable del Área

**ABASA DE CV
INFORME DE RESPONSABILIDAD**

Área No: 2200 Responsable: BLANCA JUNCO Nivel: 3er. Nivel
 Gerencia, Departamento, o Sección: Ventas
 Mes: Febrero
 Año: 2007

Costos y Gastos Controlables		Febrero		Acumulativo		
No. De Área	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Real	Asignacion en presupuesto	Real	Asignacion en presupuesto	Desviación
	Papelería	\$ 295.00	\$ 250.00	\$ 290.00	\$ 430.00	\$ 140.00
	Pago de Telefono	\$ 200.00	\$ 250.00	\$ 210.00	\$ 220.00	\$ 10.00
	Pago de letra de automovil	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ -
						\$ -
						\$ -
						\$ -
						\$ -
						\$ -
						\$ -
						\$ -
Totales		\$ 2,295.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,450.00	\$ 150.00

Comentarios del responsable de área: Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
 1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
 2da. Copia- Responsable del Área

Anexo 5

ABASA DE CV
INFORME DE RESPONSABILIDAD

Área No: 2201 **Responsable:** Manuel Díaz **Nivel:** 4to. Nivel

Gerencia, Departamento, o Sección: Sucursales

Mes: Febrero

Año: 2007

Costos y Gastos Controlables			Febrero			Acumulativo		
No. De Área	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Real	Asignación en presupuesto	Desviación	Real	Asignación en presupuesto	Desviación	
	Papelía	\$ 400.00	\$ 450.00	\$ 50.00		\$ 600.00	\$ 50.00	
	Electricidad	\$ 1,118.00	\$ 835.00	-\$ 283.00		\$ 800.00	-\$ 40.00	
	Rep. De computadora	\$ 800.00	\$ 850.00	\$ 50.00		\$ 850.00	\$ 40.00	
	Cpra. Equipo de limpieza	\$ 350.00	\$ 365.00	\$ 15.00		\$ 450.00	\$ 50.00	
				\$ -			\$ -	
				\$ -			\$ -	
				\$ -			\$ -	
				\$ -			\$ -	
				\$ -			\$ -	
				\$ -			\$ -	
				\$ -			\$ -	
				\$ -			\$ -	
				\$ -			\$ -	
				\$ -			\$ -	
	Totales	\$ 2,668.00	\$ 2,500.00	-\$ 168.00		\$ 2,700.00	\$ 100.00	

Comentarios del responsable de área:

Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
2da. Copia- Responsable del Área

Anexo 5

ABASA DE CV

INFORME DE RESPONSABILIDAD

Área No: 2300 Responsable: Cristóbal Lorenzo Nivel: 3er. Nivel

Gerencia, Departamento, o Sección: Devoluciones

Mes: Febrero
 Año: 2007

No. De Área	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Febrero			Acumulativo		
		Real	Asignacion en presupuesto	Desviación	Real	Asignacion en presupuesto	Desviación
	Papelería	\$ 42.50	\$ 50.00	\$ 7.50	\$ 100.00	\$ 271.00	\$ 171.00
	Telefono	\$ 85.00	\$ 90.00	\$ 5.00	\$ 140.00	\$ 200.00	\$ 60.00
	Equipo de computo	\$ 150.00	\$ 160.00	\$ 10.00	\$ 100.00	\$ 150.00	\$ 50.00
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
	Totales	\$ 277.50	\$ 300.00	\$ 22.50	\$ 340.00	\$ 621.00	\$ 281.00

Comentarios del responsable de área: Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
 1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
 2da. Copia- Responsable del Área

ABASA DE CV

INFORME DE RESPONSABILIDAD

Nivel: 2do. Nivel

Responsable: Antonio Pérez

Gerencia, Departamento, o Sección: Recursos Humanos

Área No: 3000

Mes: Febrero

Gerencia, Departamento, o Sección:

Año: 2007

Mes: Febrero

Año: 2007

No. De Área	Costos y Gastos Controlables	Febrero		Desviación	Acumulativo		
		Real	Asignación en presupuesto		Real	Asignación en presupuesto	
3000	Recursos Humanos	\$ 750.00	\$ 819.00	\$ 69.00	\$ 1,000.00	\$ 1,100.00	\$ 100.00
3100	Selección de Personal	\$ 1,050.00	\$ 563.00	-\$ 487.00	\$ 1,200.00	\$ 1,000.00	-\$ 200.00
3200	Nóminas	\$ 4,200.00	\$ 4,000.00	-\$ 200.00	\$ 4,800.00	\$ 4,200.00	-\$ 600.00
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
Totales		\$ 6,000.00	\$ 5,382.00	-\$ 618.00	\$ 7,000.00	\$ 6,300.00	-\$ 700.00

Comentarios del responsable de área:

Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
 1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
 2da. Copia- Responsable del Área

Anexo 5

ABASA DE CV
INFORME DE RESPONSABILIDAD

Área No: 3101 Responsable: ANA PÉREZ Nivel: 4to. Nivel

Gerencia, Departamento, o Sección: Capacitación

Mes: Febrero
Año: 2007

No. De Área	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Febrero			Acumulativo		
		Real	Asignacion en presupuesto	Desviación	Real	Asignacion en presupuesto	Desviación
	Cpra. De Pizarra	\$ 350.00	\$ 200.00	-\$ 150.00	\$ 350.00	\$ 150.00	-\$ 200.00
	Rep.Proyector de acetatos	\$ 165.00	\$ 35.00	-\$ 130.00	\$ -	\$ 25.00	\$ 25.00
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
Totales		\$ 515.00	\$ 235.00	-\$ 280.00	\$ 350.00	\$ 175.00	-\$ 175.00

Comentarios del responsable de área: Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
2da. Copia- Responsable del Área

ABASA DE CV

INFORME DE RESPONSABILIDAD

Nivel: 2do. Nivel

Responsable: Fernando Reyes

Producción

Área No: 4000

Gerencia, Departamento, o Sección:

Mes: Febrero
Año: 2007

Costos y Gastos Controlables		Febrero			Acumulativo		
No. De Área	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Real	Asignación en presupuesto	Desviación	Real	Asignación en presupuesto	Desviación
4000	Producción	\$ 2,350.00	\$ 2,000.00	-\$ 350.00	\$ 3,000.00	\$ 2,900.00	-\$ 100.00
4100	Depto. Productivo Bolsas	\$ 2,345.00	\$ 2,150.00	-\$ 195.00	\$ 2,500.00	\$ 2,340.00	-\$ 160.00
4200	Depto. Productivo Desechables	\$ 3,305.00	\$ 3,250.00	-\$ 55.00	\$ 3,500.00	\$ 2,915.00	-\$ 585.00
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
Totales		\$ 8,000.00	\$ 7,400.00	-\$ 600.00	\$ 9,000.00	\$ 8,155.00	-\$ 845.00

Comentarios del responsable de área:

Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
2da. Copia- Responsable del Área

ABASA DE CV

INFORME DE RESPONSABILIDAD

Nivel: 3er. Nivel

Nivel: 3er. Nivel

Miguel Olivares

Responsable: Miguel Olivares

4200

Área No: 4200

Gerencia, Departamento, o Sección: Depto. Productivo de Desechables

Depto. Productivo de Desechables

Mes: Febrero

Año: 2007

No. De Área	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función	Febrero			Acumulativo		
		Real	Asignacion en presupuesto	Desviación	Real	Asignacion en presupuesto	Desviación
	Renta de bodega	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ -	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ -
	Pago de compañía de vigilancia	\$ 900.00	\$ 500.00	-\$ 400.00	\$ 900.00	\$ 500.00	-\$ 400.00
	Materia Prima Diversos	\$ 1,605.00	\$ 1,950.00	\$ 345.00	\$ 1,800.00	\$ 1,615.00	-\$ 185.00
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
				\$ -			\$ -
	Totales	\$ 3,305.00	\$ 3,250.00	-\$ 55.00	\$ 3,500.00	\$ 2,915.00	-\$ 585.00

Comentarios del responsable de área:

Toda la información aquí plasmada, fue entregada puntualmente por cada uno de los Responsables de cada Área, quienes incluyen cada uno de los gastos a realizar durante el mes de Febrero los cuales cubren todas las necesidades que se presentan al momento de realizar sus actividades dentro de esta empresa.

Distribución: Original-Jefe inmediato
 1era. Copia- Contador de Área de Responsabilidad
 2da. Copia- Responsable del Área

Anexo 6: Organigrama por Cifras de Responsabilidad

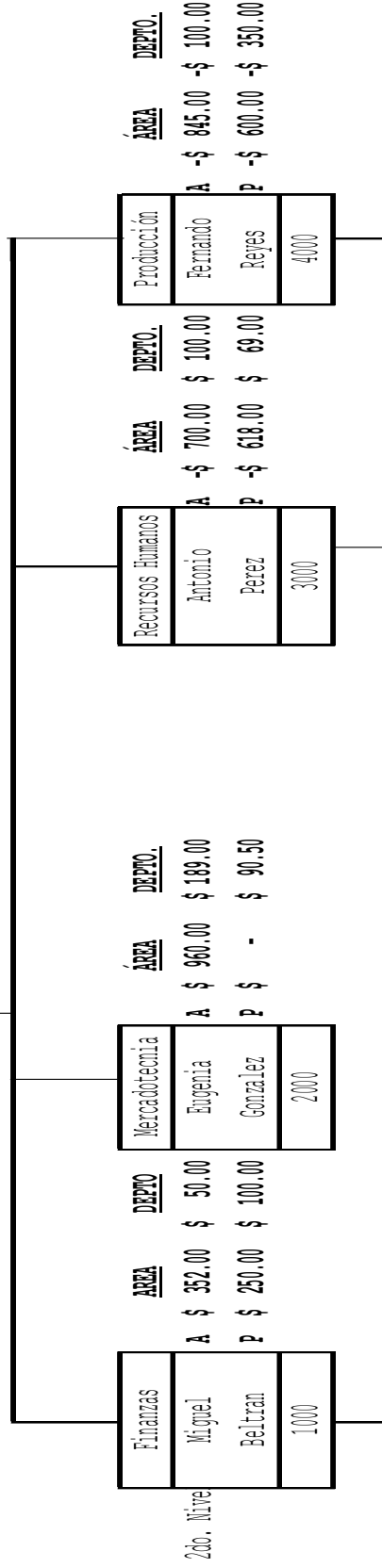
Abasa de cv

A-Acumulado

P-Corresponde al mes

Gerente			
General			
Xavier	A	ÁREA	DEPTO.
Solis	P	- \$ 108.00	\$ 125.00
100		\$ 32.00	\$ 1,000.00

1er. Nivel



Anexo 6: Organigrama por Cifras de Responsabilidad

Abasa de cv

A-Acumulado

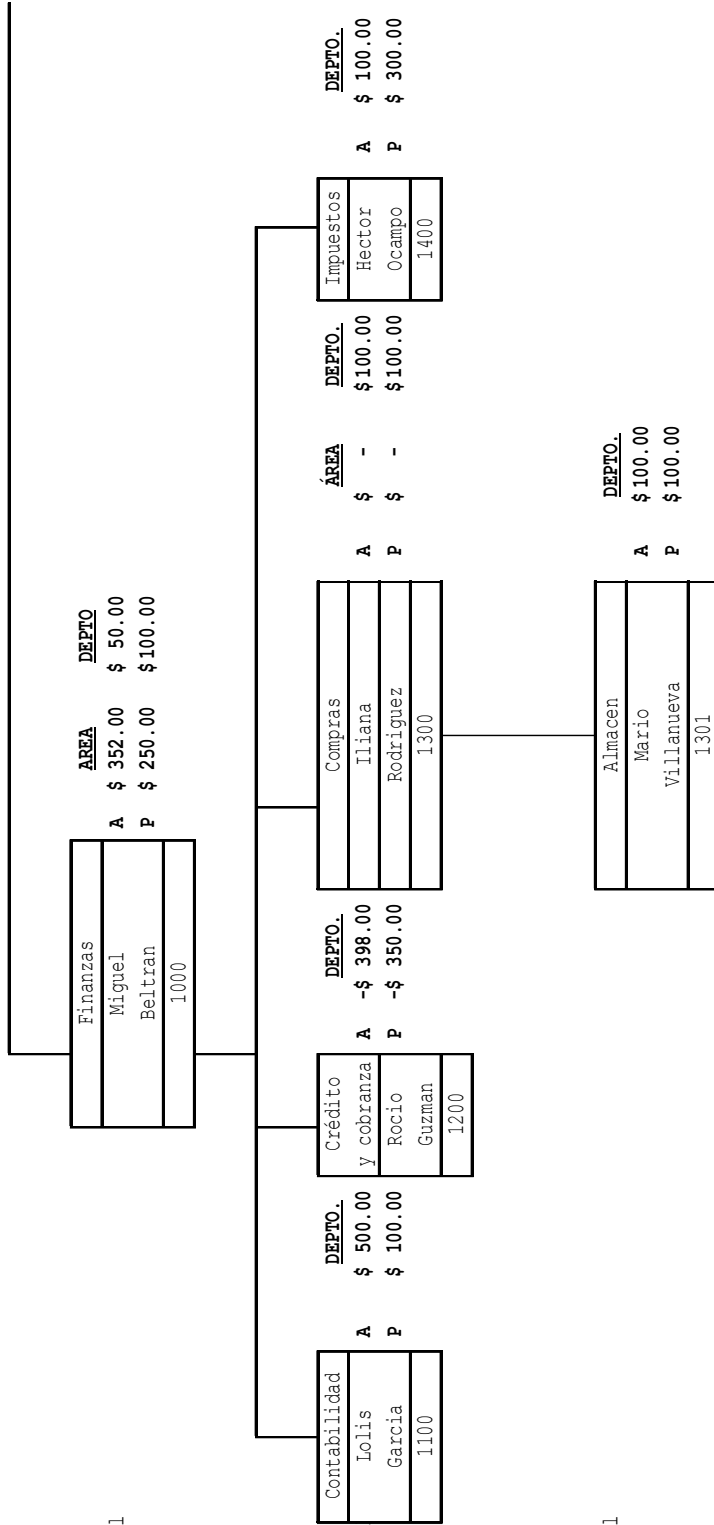
P-Corresponde al mes

1er. Nivel

2do. Nivel

3er. Nivel

4to. Nivel



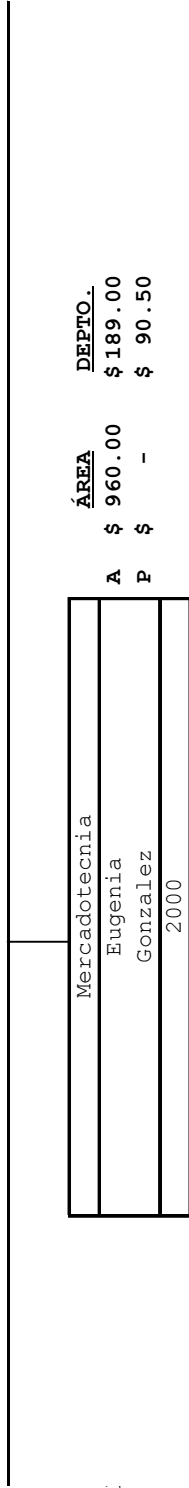
Anexo 6: Organigrama por Cifras de Responsabilidad

Abasa de cv

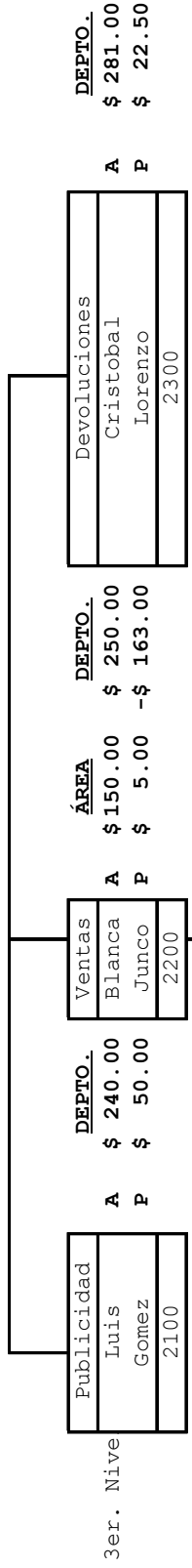
A-Acumulado

P-Corresponde al mes

1er. Nivel

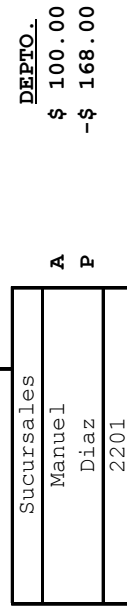


2do. Nivel:



3er. Nivel

4to. Nivel:

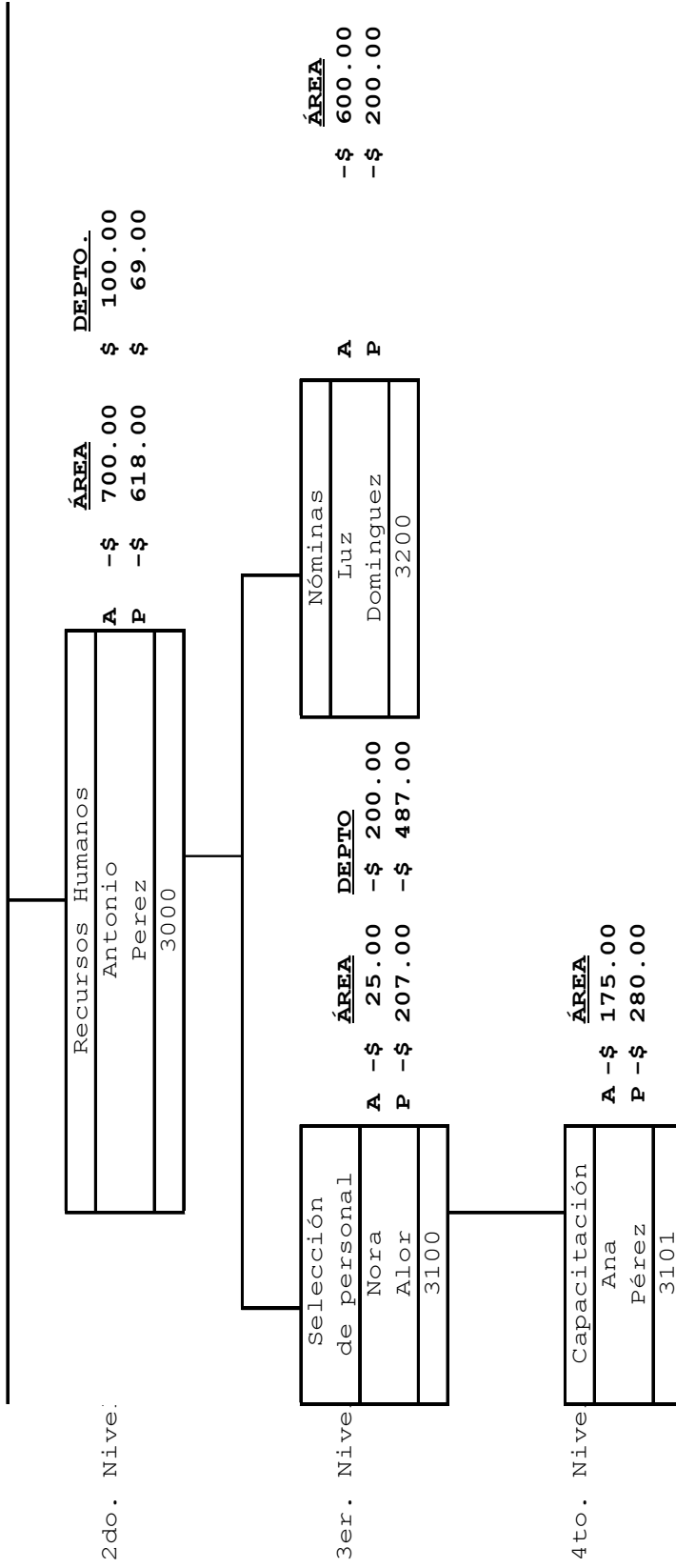


Anexo 6: Organigrama por Cifras de Responsabilidad

Abasa de cv

A-Acumulado
P-Corresponde al mes

1er. Nivel



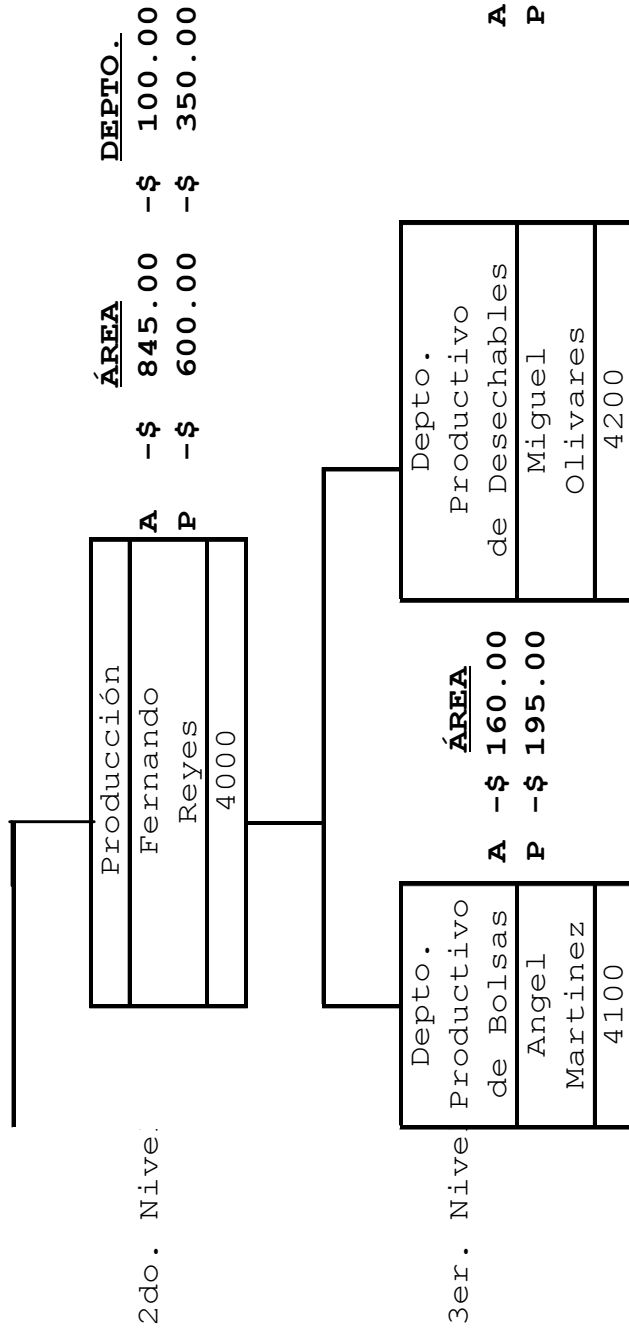
Anexo 6: Organigrama por Cifras de Responsabilidad

Abasa de cv

A-Acumulado

P-Corresponde al mes

1er. Nivel



ANEXO 7: CUADRO DE REDUCCIÓN Y EXCESOS				
Área No.	Nombres de las Áreas o Descripción de la Función		REDUCCIÓN	EXCESO
100	Gerencia General		\$ 125.00	
1000	Finanzas		\$ 352.00	
1000	Finanzas		\$ 50.00	
1100	Contabilidad		\$ 500.00	
1200	Crédito y Cob.			-\$ 398.00
1300	Compras		\$ 100.00	
1300	Compras	\$ -		
1301	Almacen	\$ 100.00		
1400	Impuestos		\$ 100.00	
2000	Mercadotecnia		\$ 960.00	
2000	Mercadotecnia		\$ 189.00	
2100	Publicidad		\$ 240.00	
2200	Ventas		\$ 250.00	
2200	Ventas	\$ 150.00		
2201	Sucursales	\$ 100.00		
2300	Devoluciones		\$ 281.00	
3000	Recursos Humanos			-\$ 700.00
3000	Recursos Humanos		\$100.00	
3100	Selección de Personal			-\$ 200.00
3100	Selección de Personal	-\$ 25.00		
3101	Capacitación	-\$ 175.00		
3200	Nóminas			-\$ 600.00
4000	Producción			-\$ 845.00
4000	Producción			-\$ 100.00
4100	Depto. Productivo Bolsas			-\$ 160.00
4200	Depto. Productivo Desechables			-\$ 585.00
TOTAL DE REDUCCIÓN:			\$ 1,437.00	
TOTAL DE EXCESO:			-\$ 1,545.00	-\$108.00

Para poder establecer un buen sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, es necesario contar con un organigrama el cual esté bien estructurado y además codificado, para que al momento de realizar los presupuestos sea más fácil el ubicar las partidas y los importes, éste muestra los niveles de autoridad que hay en la empresa los cuales fueron adaptados de acuerdo a las necesidades y fines de esta.

En los Anexos 2 y 3, como ya sabemos la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, hace la separación de los Costos y Gastos Controlables y No Controlables, en estos Estados Financieros se reflejan esas partidas.

En primer lugar, está el Estado de Costos de Producción y Costos de Ventas (Anexo 2) el cual tiene como resultado el Costo de Ventas de un período específico, y ser utilizado además en el Estado de Resultado. Este incluye las compras de Materia Prima y Costos de Producción para una mayor apreciación de los costos.

En segundo lugar, tenemos al Estado de Resultados (Anexo 3), como todos sabemos este tiene una estructura establecida con el objetivo de saber si obtuvimos como resultado una pérdida o ganancia. Este Estado Financiero incluye todas las ventas, y lo más importante dentro de los Gastos de Operación hay una clasificación de los Controlados y los No Controlados lo cual permitirá una mejor supervisión de éstos.

Anexo 4, este es el Estado de Posición Financiera, en la cual podemos observar a grandes rasgos la posición en que se encuentra la empresa, es decir en éste podemos analizar cada una de las partidas que integran el catálogo de cuentas de una empresa, observamos si están a nuestro favor o bien a que monto ascienden nuestras deudas, así como con cuanto contamos, este es uno de los documentos bases dentro de cualquier empresa.

En el Anexo 5, se encontraron todos los Informes de Responsabilidad, los cuales incluyen desde la Gerencia General que se encuentra en el primer nivel hasta el Almacén que se encuentra en el cuarto nivel.

Los totales del mes se van acumulando con el objetivo de verificar al final del año si el presupuesto realizado por el Responsable del Departamento, haya coincidido con lo real si es así entonces nuestra Contabilidad por Áreas de Responsabilidad la aplicamos con éxito, además esta información brinda al Gerente General información financiera ya que se detalla ampliamente los gastos que habrán para cubrir las necesidades que surjan en cada uno de los departamentos, logrando además la comparación entre lo real y lo presupuestado, en caso de salir negativo se tiene que poner más atención a ese departamento ya que significa que la organización dentro de éste está fallando.

Como podemos observar en el Organigrama por Cifras de Responsabilidad cumple con su principal objetivo: el de visualizar la reducción de gastos con relación a lo planeado. En el anexo 7, podemos analizar con facilidad que el área 0100,1000,2000 lograron el objetivo de reducir sus Costos y Gastos en un período, pero las áreas 3000 y 4000 son áreas problema debido a que no se organizaron de forma correcta, no hicieron sus presupuestos de acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa.

Por lo tanto el Gerente General está obligado a tomar las decisiones pertinentes en estos departamentos. Debe de identificar en primer lugar si el responsable de este tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo las labores que exige el puesto. Además de esto se puede hacer una Auditoría a este departamento, verificando que el presupuesto asignado se haya ocupado para lo que realmente se solicitó, y que estos gastos estén bien sustentados con la documentación necesaria que lo compruebe. Así como la revisión de todos los trabajadores que tienen acceso al presupuesto, puede ser que la desviación no se origine del responsable del departamento sino de los subordinados. De esta manera, podemos apreciar que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, cumple finalmente con uno de sus objetivos de detectar las áreas problema, para buscar una alternativa para el ahorro ó reducción de los gastos sin desmejorar las operaciones o actividades que estos realizan.

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

Este trabajo de investigación fue realizado con el objetivo de conocer acerca de los beneficios que puede obtener una empresa, al implementar la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Así es que podemos concluir con que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, es una técnica que ha existido desde ya hace mucho tiempo, también ha sido implementada en muchas empresas, sin embargo en muchas de ellas no ha dado resultado esto debido a que no ponen en práctica por completo la técnica, o bien no cuentan con la información necesaria en tiempo y forma, por ejemplo los informes de responsabilidad.

Tenemos que tener en cuenta que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad se encarga de clasificar tanto los ingresos como los gastos que se originan en cada área de la empresa, lo cual ayuda para la toma de decisiones por parte de los Directivos de ésta. La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad tiene como objetivo la reducción de costos y gastos lo cual se logra con una serie de planes y estrategias en común acuerdo entre el Gerente General y los Jefes de cada área.

Mediante la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad se puede lograr la reducción de costos y gastos, a través de la Supervisión de dos cosas básicas, las cuales influyen mucho en la realización de sus actividades comerciales:

- Necesidades
- Presupuesto

Con la elaboración, del ejercicio en este trabajo ayudó a que se apreciará que cuando no hay una planeación correcta de los probables gastos, actividades a realizar por el personal y otros nos lleva a un desequilibrio, no tan sólo económico ó financiero sino también personal, así como pérdidas importantes y desajustes dentro de la empresa.

Además podemos concluir con que la hipótesis implementada en el capítulo uno es afirmatoria, esto debido a que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad bien aplicada contribuye al control del presupuesto y a su vez al alcance de las metas y objetivos establecidos para un tiempo estipulado cumpliendo con los estándares de calidad, logrando de esta manera una estabilidad económica mayor.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ELÍAS LARA FLORES, Primer curso de Contabilidad, 1era. Edición, Trillas, 1983.
- FRANCISCO PEREA, La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, 10ma. Impresión, ECASA, 1991.
- GERARDO GUAJARDO CANTÚ, Contabilidad Financiera, México, MX: McGraw -Hill.- NI. 8444.- ISBN: 968-422-561-X. 1993.
- HORNGREN, SUNDEM, ELLIOTT, Contabilidad Financiera, México, Pearson Prince Hall, Séptima Edición.
- MÚNCH GALINDO GARCÍA MARTÍNEZ, Fundamentos de Administración, 5ª. Edición., México, Trillas, 1990.
- ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones, México, 1996.

SITIOS DE INTERNET

- D'AMBROSIO, Sergio, "EL ORGANIGRAMA", <http://www.monografias.com/trabajo11/organig/organig.shtml>,

- CABRERA, Elizabeth, “ EL CONTROL”, <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>;
- HERNANDEZ, JUAN CARLOS, “Gastos Controlables y No Controlables”, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/plnctrigas.htm>;
- Lozano, Arvey, “PRESUPUESTOS”, <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>;
- Ortiz, Carlos, Rodríguez, Vanesa, Romero, Mairena, Suárez, Maryluz, Velásquez, Frank, “EL CONTROL COMO FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”,<http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.Shtml>.
- Trujillo, Claudia, CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD <http://html.Rincondelvago.com/contabilidad-por-areas-deresponsabilidad>.
- Soto, Lauro, “Contabilidad Administrativa”, [http://www.mitecnologico.com/Is/Contabilidad Administrativa.html](http://www.mitecnologico.com/Is/ContabilidadAdministrativa.html)