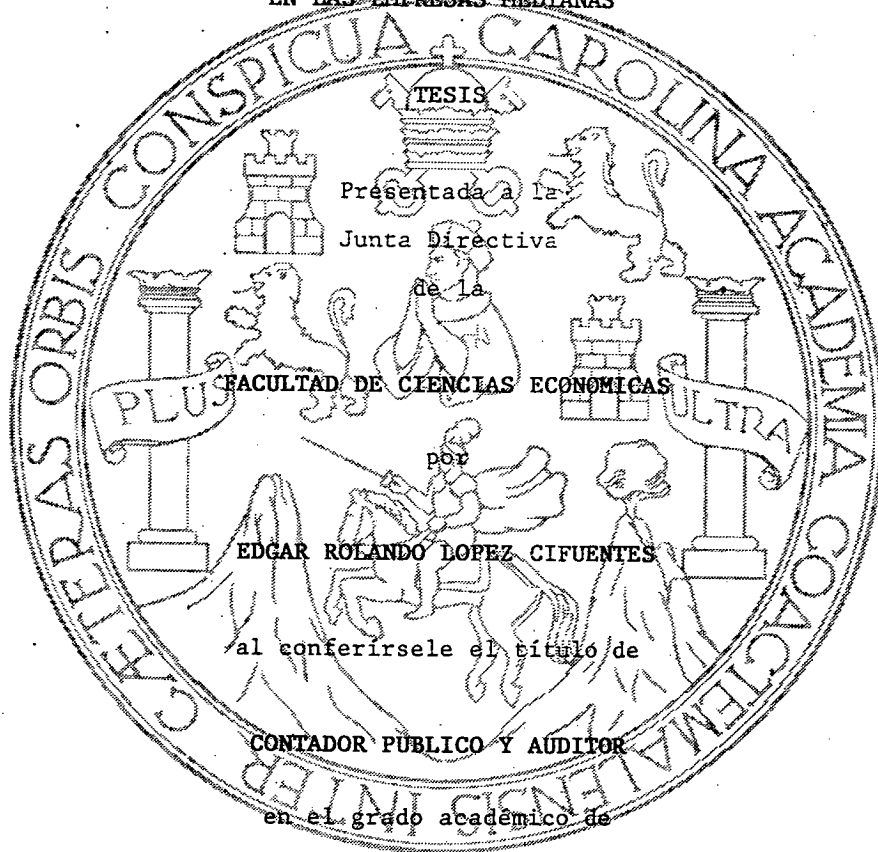


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

EN LAS EMPRESAS MEDIANAS



LICENCIADO

Guatemala, Abril de 1994.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1943)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Lic. Gilberto Batres Paz	Decano
Lic. Manuel de Jesús Zetina Puga	Secretario
Lic. Jorge Eduardo Soto	Vocal Primero
Lic. Josué Efraín Aguilar Torres	Vocal Segundo
Lic. Víctor Manuel Rivera Barrios	Vocal Tercero
Sr. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López	Vocal Cuarto
Sr. Fredy Orlando Mendoza López	Vocal Quinto

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO

Lic. José Raymundo Rodríguez Estrada	Presidente
Lic. Jorge Luis Tello Alvarado	Secretario
Lic. Jorge Luis Rivera Avila	Examinador
Lic. Roberto Salazar Casiano	Examinador
Lic. Mibzar Amos Castañón Orozco	Examinador

Guatemala
octubre 25 de 1993

Licenciado
Gilberto Batres Paz
Decano Facultad de
Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Presente

Estimado señor Decano:

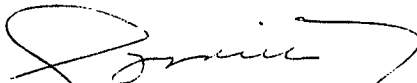
En atención a la designación recibida, he procedido a asesorar al señor **EDGAR ROLANDO LOPEZ CIFUENTES** en la elaboración de su trabajo de Tesis titulado "**LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN LAS EMPRESAS MEDIANAS**".

En la realización de dicho trabajo fueron aplicados procedimientos de investigación requeridos para sustentar debidamente la calidad del mismo.

En tal sentido, me permito recomendar su aceptación para su discusión en el examen General Público previo a obtener el título de **CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR** en el grado de **LICENCIADO**.

Aprovecho la oportunidad para agradecerle la confianza depositada en mi persona para colaborar en el desarrollo del presente trabajo.

Atentamente,



Lic. Raymundo Rodríguez F.
Colegiado No. 289

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

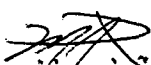
Edificio "S-3"

Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, NUEVE DE MARZO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y
CUATRO

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado
Raymundo Rodríguez Estrada, quien fuera designado Asesor
y la opinión favorable del Director de la Escuela de
Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "LA
CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN LAS EMPRESAS
MEDIANAS", que para su graduación profesional presentó
el estudiante EDGAR ROLANDO LOPEZ CIFUENTES,
autorizándose su impresión.-----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. MANUEL DE JESUS ZETINA PUGA
SECRETARIO




LIC. GILBERTO BATRES PAZ



INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I	
SISTEMAS DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	
1.1 Concepto	1
1.2 Importancia de la Administración por Objetivos	3
1.3 Administración por Objetivos y Planeación	5
1.4 Administración por Objetivos y Control	10
CAPITULO II	
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y LA ORGANIZACION	
2.1 Control Interno Administrativo	20
2.1.1 Concepto	20
2.1.2 Clasificación	21
2.1.3 Métodos y Procedimientos	23
2.2 La Organización	24
2.2.1 Concepto	25
2.2.2 Importancia	27
2.2.3 Clasificación	32
CAPITULO III	
LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	
3.1 Concepto	36
3.2 Ventajas	37
3.3 Desventajas	39
3.4 Características	40
3.5 Importancia	42
3.6 Programa para su instalación	49

CAPITULO IV

LA PARTICIPACION DEL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
EN LA IMPLEMENTACION DE LA CONTABILIDAD
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

4.1	Funciones de la Dirección	51
4.2	Coherencia de Objetivos	53
4.3	Actividades de Control	55
	4.3.1 Controles de la Contabilidad	55
	4.3.2 Manual de Procedimientos	59
4.4	Proceso de Instalación	60
4.5	Aplicación Práctica	66
	CONCLUSIONES	67
	RECOMENDACIONES	69
	BIBLIOGRAFIA	71

INTRODUCCION

La planificación es un enfoque general que debe efectuar la dirección para desarrollar de mejor manera su gestión empresarial, su aplicación y utilidad han aumentado de manera significativa, esto ha ocasionado la mejor utilización de los recursos con que cuenta una empresa, mediante el uso adecuado y su aplicación.

La eficacia con que se dirige una actividad ha llegado a reconocerse en la mayoría de las empresas como el punto esencial para el éxito a largo plazo. La aplicación práctica de técnicas y procedimientos seleccionados de manera adecuada son herramientas de suma importancia para lograr objetivos.

La planificación es la forma de facilitar el funcionamiento eficaz del proceso directriz.

Toda empresa debe de tener una adecuada estructura de objetivos, para realizar estrategias y planes realistas con el fin de lograr esos propósitos para dimensiones de tiempo tanto próximas como finales.

Derivado del nivel de competencia en el que constantemente se involucran las empresas, la dirección moderna ha

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

aprendido que estableciendo con la debida anticipación el curso de acción a observar es a través de técnicas apropiadas de planificación, es así como se obtienen los resultados esperados y a la vez son las vías más adecuadas para satisfacer las expectativas de beneficios óptimos para sus directores y personal que interviene en el proceso de planificación.

Los cada vez más complejos sistemas de producción y distribución de bienes y servicios, donde los recursos son limitados en todo país moderno, se hace indispensable la utilización eficiente y eficaz de los mismos, si deseamos atender las necesidades materiales de la población, la calidad y costo del producto estarán en función de su aprovechamiento productivo.

La ciencia de la administración ha venido evolucionando y constantemente incorpora a la actividad empresarial técnicas y métodos de como obtener mejores resultados en condiciones de limitaciones, de su buen uso dependerá en gran medida obtener los beneficios deseados.

De la forma como deben de aprovecharse las oportunidades para obtener los resultados que se pretenden, todas las organizaciones necesitan planear, no importando su actividad es imperativo establecer el curso de acción con

la debida anticipación de todos los elementos que se tienen. Así, las responsabilidades de planeamiento, coordinación y control de la dirección son fundamentalmente necesarias para el cumplimiento de una misión determinada. El medio actual ya no permite el manejo de una empresa por impulsos, ahora se necesita de una dirección efectiva que establezca con claridad el destino seguro de las empresas. La práctica de la administración por objetivos indudablemente representa una ayuda muy significativa para aquellas organizaciones que tienen como fin primordial el éxito.

La práctica de la administración por objetivos obedece a los procedimientos formales para identificar los objetivos de la empresa y repartir las responsabilidades entre sus integrantes. Una administración eficiente sólo se logra con la definición precisa de las metas empresariales y personales, es decir un sistema en que todo el personal identifica y mide su actuación y se esfuerza por obtener los mejores resultados posibles.

CAPITULO I
SISTEMAS DE ADMINISTRACION
POR OBJETIVOS

1.1 Concepto

La administración contemporánea ha llevado a la realidad medios para ayudar a la gerencia de las empresas en la ejecución de sus funciones, dentro de la misma encontramos a la administración por objetivos que podemos conceptualizarla de acuerdo al pensamiento de diversos autores.

"Un conjunto formal, o moderadamente formal, de procedimientos que comienzan con el establecimiento de metas y prosiguen hasta llegar a la evaluación del desempeño". 1/

"Implica el desarrollo de objetivos entre superiores y subordinados para todos los niveles en la jerarquía de administración y en todas las unidades de la organización". 2/

1/ Stones, James A.F. Administración. México 1989. Pág. 110.

2/ Hampton, David R. Administración Contemporánea. México 1989. Pág. 173.

"Es un sistema administrativo comprensivo que integra varias actividades administrativas fundamentales de una manera sistemática, conscientemente dirigida hacia el logro eficiente y efectivo de los objetivos organizacionales e individuales". 3/

En los anteriores conceptos de administración por objetivos existe un denominador común y es que su enfoque radica en establecer metas comunes y accesibles entre los integrantes de la organización y la participación activa de los mismos en su determinación, desarrollo y evaluación. Esta relación entre gerentes y subalternos es fundamental para realizar la autodirección y el autocontrol, en un ambiente de confianza que permita que las metas que se propongan se obtengan con el efectivo desempeño de sus elementos.

La filosofía que encierra la administración por objetivos radica en que el hombre desea trabajar y obtiene satisfacción de él mismo por alcanzar lo que se propone, situación que tiene que ser aprovechada a manera de crear las condiciones idóneas, en un medio apropiado a fin de que las personas que intervienen en el flujo de transacciones proporcionen lo mejor de ellas, lo que repercutirá en la ejecución de sus responsabilidades.

3/ Koontz; O'Donnell; Weinrich. Administración. México 1988. Pág. 142.

1.2 Importancia de la Administración por Objetivos

La importancia práctica de los objetivos en la administración está en su aplicación donde la dirección establece los objetivos y a la vez es la misma que evalúa su desarrollo.

Si bien la determinación de los objetivos puede iniciarse en la dirección de la empresa, esto no es imperativo que suceda, su planteamiento puede iniciarse en una división, departamento, etc.

La puesta en marcha de la administración por objetivos trae consigo la reducción de costos y mejoras en las operaciones, producto de la participación de todos los elementos de la empresa.

La esencia de un sistema de administración por objetivos está en que gerentes y subalternos determinan metas comunes de manera conjunta. Las principales áreas de responsabilidad se definen claramente en función de los objetivos que se pretenden alcanzar y a medida en que los mismos se van ejecutando, se practica una evaluación en forma constante para determinar su alcance y la obtención de los resultados.

En la administración por objetivos una adecuada planeación requiere establecer en forma clara y precisa los objetivos que se aplican a las actividades individuales dentro de la empresa, los cuales van a venir a contribuir a obtener los objetivos en forma global, esta integración de los mismos proporciona un adecuado manejo de las funciones administrativas.

El funcionamiento de un sistema formal de la administración por objetivos, es la búsqueda de la eficiencia en alcanzar los objetivos, en las organizaciones para poderlos obtener se requiere la determinación de programas a los cuales deben adherirse todas las personas involucradas, obviamente que esto requiere tiempo y esfuerzo para incorporar un programa efectivo de esta naturaleza y generalmente requiere el apoyo activo y la obtención continua proporcionada por la alta gerencia.

Aunque la orientación y los métodos varían de modo considerable la mayor parte de un buen programa de administración por objetivos incluye los siguientes elementos. Para el autor James A.F. Stoner son los siguientes.

1. Adhesión del método en todos los niveles de la organización.

2. Una eficaz planeación y establecimiento de metas por la alta gerencia.
3. Establecimiento de metas individuales relacionadas con las metas de la organización fijadas por gerentes y subordinados.
4. Considerable autonomía en el desarrollo y selección de medios para alcanzar los objetivos.
5. Evaluación periódica del desempeño en relación con los objetivos.

Las ventajas que proporciona la administración por objetivos por el sentido de la participación del personal en conocer las metas de la organización, hace tener un mejor conocimiento de la actividad de las empresas, para aquellas áreas donde se requiere mayor tiempo y dedicación y en donde existen mayores posibilidades de obtener mejores resultados, esto trae consigo una mayor participación de todos en la búsqueda de la excelencia en sus respectivas funciones.

1.3 Administración por Objetivos y Planeación

Para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar, deben de elaborar planes que proporcionen la dirección adecuada a la organización, que se defina qué debe hacerse, cuándo y cómo y quién lo hará.

La necesidad de planificar existe en todos los niveles y va en aumento en los niveles superiores, donde pueden ejercer la influencia para obtener el éxito esperado.

Las personas que dirigen una organización deben emplear la mayor parte de su tiempo a establecer metas a largo plazo, que es ahí donde radica la principal área para obtener resultados satisfactorios.

En la elaboración de planes deben de ponerse en práctica, las ideas que van acompañadas de formas bien definidas para utilizarlas, no tendrán ningún efecto práctico.

El proceso de planeación no finaliza con el plan, éste continuamente tendrá que estar siendo evaluado, a manera de poder establecer el rumbo que llevan los mismos, en todo caso si es necesario cuando se detecten factores relevantes que indiquen los cambios que se estén presentando.

Un aspecto relevante de la planeación es la toma de decisiones, la adecuada selección de aquellos elementos que vengán a solucionar los problemas concretos, áreas de economía, donde se tienen mayores oportunidades de beneficios óptimos, el análisis de recursos disponibles y su correcta aplicación para alcanzar las metas con mayor

eficacia.

La planeación es sencilla y la misma puede resumirse en cuatro puntos básicos.

1. Establecimiento de metas
2. Definición de la situación actual
3. Identificación de las ayudas y obstáculos de las metas
4. Desarrollar un plan estratégico para alcanzar las metas.

Los cuatro puntos antes mencionados deberán de elaborarse de manera conjunta, la participación activa del personal de la empresa contribuirá a establecer en forma adecuada el curso que tendrá la dirección, en la determinación de prioridades que vengán a ayudar a canalizar de mejor forma el uso y aplicación de sus recursos.

La administración por objetivos ayuda a superar mucho de los problemas que plantea el control de los administradores. Por ejemplo:

- a. Proporcionar un medio para medir el verdadero aporte del personal de administración.
- b. Al definir las metas comunes de las personas y de las organizaciones, y al medir los aportes individuales

a tales metas, es probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo, estimulando a la vez, la iniciativa personal.

- c. Provee soluciones al problema de las definiciones de las principales áreas de responsabilidad de cada una de las personas que integran la organización, incluyendo las responsabilidades conjuntas o compartidas.
- d. Sus procesos están ligados a la obtención de los resultados deseados, tanto para la organización en conjunto como para los participantes individuales.
- e. Proporciona una forma de determinar el campo de acción de cada administrador.

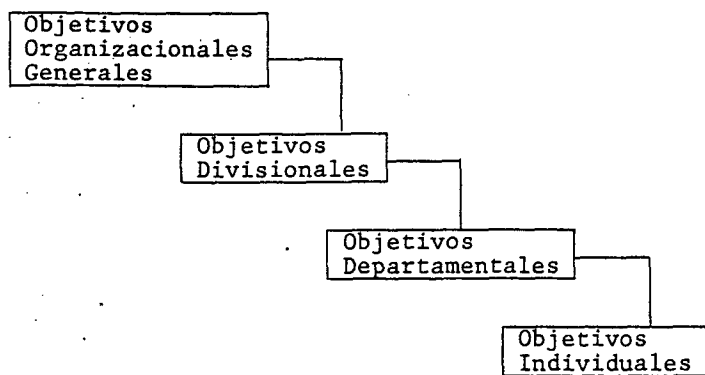
La administración por objetivos es un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Los efectos principales del funcionamiento de la administración por objetivos se podrán advertir en resultados tangibles como aumento de las utilidades, aceleración del crecimiento, costos más bajos y mayores ingresos, a la vez

sus efectos se advertirán en áreas tales como las de un mejor estado de ánimo, mayor número de personas que puedan ascender, mejor calidad del servicio y un mejoramiento en la delegación de la facultad de tomar decisiones.

La administración por objetivos se ocupa del mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza. Asigna riesgos a todos los dirigentes responsables y hace depender su progreso de los resultados que produzcan.

La administración por objetivos hace operacional el concepto de objetivos a través de un proceso en el cual los mismos se van derivando en forma de cascada dentro de la organización, como se ilustra a continuación:



Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel sucesivo (esto es, divisional, departamental) en la organización. Este eslabonamiento asegura que los objetivos de cada unidad son compatibles y sirven de apoyo a los objetivos de la unidad justo por encima de ella. A nivel individual, la administración por objetivos ofrece objetivos específicos de desempeño personal. Por lo tanto, cada persona tiene que hacer una contribución específica identificada al desempeño de su unidad, si todos los individuos logran sus metas, entonces se alcanzarán las metas de su unidad y los objetivos generales de la organización se vuelven realidad.

1.4 Administración por Objetivos y Control

"El control puede definirse que es una acción necesaria para asegurar que se están logrando los planes, las políticas, los planes tendientes a vigilar el desarrollo de los mismos, que venga a satisfacer las demandas, tanto del mercado, como de la misión de la empresa, asegurando que las estrategias, tan cuidadosamente elaboradas se lleven a la práctica". ^{4/}

^{4/} Welch, Glen A. Presupuestos, Planificación y Control de las Utilidades. México 1972. Pág. 31

Para mantener la eficacia de los objetivos el control debe de efectuarse en todos los niveles de la empresa, mediante la evaluación sucesiva a manera que todos conozcan el alcance de los objetivos, verificando si los mismos van en el camino correcto, evaluando a la vez cuándo y dónde se están presentando desviaciones y tomar las medidas correctivas y evitar que un problema potencial se convierta en real.

El control se realiza partiendo del hecho que los objetivos, se han desarrollado y comunicado a todos los directores que tienen la responsabilidad para realizarlos, por ende el control efectivo tiene que descansar sobre una base firme de planeamiento directivo. Cuando existen planes de control tiene que ejecutarse para medir el progreso de los mismos, a la vez la función de control tiene también como resultado la formulación de nuevos planes, cambios en las operaciones y nuevas asignaciones tendientes a realizar las metas.

La función de control abarca las siguientes actividades:

1. Medición de los resultados
2. Comunicación de los resultados del proceso de medición

3. El análisis de las desviaciones respecto de los objetivos.
4. La asignación de alternativas para alcanzar los objetivos.
5. La selección y ejecución de opciones más acordes para corregir deficiencias encontradas.
6. La evaluación permanente para conocer con eficacia el desenvolvimiento de las soluciones propuestas.

Esencialmente, la función de control tiene como fin la seguridad de adaptarse a los propósitos y planes establecidos de la empresa y de esta forma el control está destinado a comprobar la efectividad con que los planes se están llevando a feliz término. La dirección empresarial tendrá que disponer de los informes adecuados de los defectos de los planes y las señales de alerta de las desviaciones con respecto a las metas establecidas.

Debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales se deben de diseñar los controles, se sigue lógicamente que la primera etapa del proceso de control es el establecimiento de planes. Sin embargo, debido a que los planes varían en detalle y complejidad y que por ello a la administración puede presentársele problemas, se hace necesario la implantación de estándares especiales.

Podemos mencionar que los estandares especiales son criterios de desempeño, son las pautas elegidas en un programa total de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño que proporcionan a la administración indicadores respecto a cómo funcionan las actividades, sin que sea necesario que ellos observen toda la ejecución de los planes.

Los estandares pueden ser de muchas clases, entre los más importantes se encuentran los relacionados con metas y objetivos verificables, ya sea en términos cuantitativos o cualitativos y que se establecen por lo regular en un sistema de administración por objetivos bien determinados.

Ejemplo de los mismos pueden mencionarse algunos: el obtener un rendimiento de la inversión sobre un determinado porcentaje al finalizar un período, elevar los niveles de producción con una mejora en la asignación de costos de fabricación más óptimos.

Los resultados finales de los que las personas son responsables conforman los mejores medios del logro de los planes, estos constituyen excelentes estandares de control, los mismos pueden plantearse en términos físicos, tales como cantidad de productos, unidades de servicio, o pueden

expresarse en términos monetarios, tal como el volumen de ventas, costos y gastos a alcanzar. También pueden expresarse en términos cualitativos verificables o de cualquier otra manera que permita una medición del desempeño.

Todos los objetivos y todas las actividades de estos programas, y presupuestos se convierten en estándares que permiten medir el desempeño real o el esperado, entre estos podemos mencionar los siguientes:

Estandares Físicos:

Estos se refieren a mediciones de carácter no monetario y son frecuentes en el nivel de fabricación de algún producto.

Estandares de Costos:

Estos se refieren a medición monetaria y son comunes en actividades de fabricación de un producto.

Estandares de Capital:

Se refiere a la inversión de capital o al rendimiento general de la inversión.

Estandares de Ingresos:

Se refieren a la asignación de valores de ingresos por determinada área de mercado.

Estandares por Programa:

Se relaciona a la asignación de un programa, a la introducción, distribución y desarrollo de nuevos productos o mejorar la calidad de los ya existentes.

Es importante señalar que una administración hábil debe de establecer una red completa de metas cualitativas y cuantitativas y fundamentalmente verificables a todos los niveles, que permita obtener de forma razonable el nivel de rentabilidad que busca alcanzar de acuerdo a la estructura de los fines de la empresa.

Las técnicas con las cuales se ayuda la administración a realizar su tarea de control, a manera que sus planes tengan éxito, es el presupuesto que es la herramienta vital y necesaria que ayuda a guiar los planes y las variables que influyen sobre la función directriz, de esta manera las variaciones y la realización de las correcciones se hacen más sencillas y funcionales. Se ha considerado al presupuesto como el principal instrumento

para lograr el control, tendiente a medir la eficacia con la cual se están ejecutando los planes.

El presupuesto "es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados para la alta gerencia". 5/

Entre los elementos principales de un presupuesto están los siguientes:

1. **Es un plan:** significa que el presupuesto expresa lo que la administración buscará realizar, a manera de obtener beneficios óptimos.
2. **Es Integrador:** indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización.

5/ Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. México 1992. Pág. 62

3. **Es coordinador:** se refiere a que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

De conformidad con lo enunciado anteriormente el presupuesto en una empresa consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera que permita visualizar su efecto en la empresa para servir como herramienta del control administrativo .

Las ventajas que tiene el presupuesto con las áreas de responsabilidad las podemos mencionar a continuación:

1. Motiva a la alta gerencia para definir adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
2. Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
3. Incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización, cuando existe motivación adecuada.
4. Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la empresa.

5. Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
6. Facilita el control administrativo.
7. Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
8. Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.
9. Ayuda a lograr una adecuada planeación y control de las empresas.

CAPITULO II

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y LA ORGANIZACION

Sabemos que el propósito del control es medir actividades y poner en práctica acciones que aseguren que se logren los planes, se deberá saber también en qué parte de la empresa recae la responsabilidad por las desviaciones de los planes y por las alternativas para su corrección.

El control de las actividades operará a través de personas, pero ello impide saber donde se encuentra la responsabilidad por las desviaciones y las acciones necesarias, si los niveles de responsabilidad dentro de la organización no están debidamente definidas y establecidas. Por consiguiente un elemento importante del control será la existencia de una adecuada estructura de organización, que tienda a ser efectiva para que las acciones de control cumplan con su cometido y ayuden a la gerencia a alcanzar sus objetivos.

Al tener una adecuada organización vendrá a simplificar la labor de dirección que traerá consigo la maximización de los beneficios.

2.1 Control Interno Administrativo

2.1.1 Concepto

"Abarca, pero no se limita al plan de organización y los procedimientos y registros que intervienen en el proceso de decisiones que lleva a la gerencia a autorizar las operaciones. Tal autorización es una función gerencial directamente relacionada con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones". 6/

La función de autorización está íntimamente ligada a la responsabilidad que tiene la administración de alcanzar objetivos de la organización y con ello tiene que promover la eficiencia en sus gestiones de mercadeo, finanzas, distribución e investigación. También debe implantarlos a través de una apropiada selección, entrenamiento y compensación de personal, informando de los medios para realizarlos y vigilando su ejecución por medio de una adecuada supervisión y controles operativos.

Teniendo demasiada importancia el control, el mismo es circunstancial en todos los actos y los procesos administrativos de una entidad, es decir que no puede concebirse por separado.

6/ Boletín de Procedimientos de Auditoría No. 54 (SAS)
No. párrafo 320.28

El control interno administrativo es una expresión utilizada con el propósito de describir todas las medidas adoptadas por la gerencia para dirigir y controlar las transacciones de la entidad, siendo responsable por su mantenimiento y adecuando funcionamiento.

2.1.2 Clasificación

2.1.2.1 Control Directo

El control directo se refiere a ubicar con claridad la causa de un resultado no esperado en las personas que son responsables del mismo.

En ocasiones este es demasiado riguroso, considerando que con frecuencia, las causas de las desviaciones negativas provienen de incertidumbres y variables externas, por lo tanto hacen que los planes establecidos no se puedan obtener en las condiciones como fueron diseñados.

Ejemplo de estas situaciones podemos mencionar, las variaciones en las tasas de interés o inflación, la escasez de algún insumo necesario para la producción o bien la reducción de los mercados por razones no relacionadas con la empresa.

2.1.2.2 Control Indirecto

Este se refiere a que cuando mejor sea la calidad de la gerencia y de sus subordinados, menos serán los controles que funcionen.

La ejecución amplia de controles indirectos debe esperar que exista cuando prevalezca una adecuada comprensión por parte de todos los integrantes de una organización de sus principios, funciones y técnicas, obviamente que esto requiere la adecuada capacitación de todos sus integrantes para estar plenamente enterados de cuales son sus responsabilidades en las funciones que realizan.

Controlar la actividad de la administración, será la búsqueda de minimizar errores, lo cual vendrá a establecer una mayor precisión de asignación de responsabilidades.

Es prácticamente seguro que una evaluación continua de los administradores revela deficiencias y deberá proporcionar una base para asignar una capacitación específica para eliminar posibles deficiencias.

La práctica del control indirecto propicia el control a través del autocontrol. Saber que los errores serán descubiertos en una evaluación, hace que los administradores

intenten determinar su responsabilidad y ejecuten acciones correctivas voluntarias.

2.1.3 Métodos y Procedimientos

Los métodos más utilizados para ejercer el control interno administrativo, que sirven de guía para determinar el tipo de control que debe ser aplicado según la naturaleza de cada empresa.

2.1.3.1 Control guía o direccional

Este método consiste en que los resultados se pueden predecir y que las acciones correctivas deben efectuarse antes de completar el ciclo de la operación. Por ejemplo en el desarrollo de un proceso de producción las acciones correctivas se planean y se aplican antes de la finalización de un producto; sería inoportuno llegar a ese punto para corregir el curso de la acción.

2.1.3.2 Control Selectivo

Consiste en la verificación de muestras de determinada operación para detectar si cumple los requisitos previstos, de modo que se determine si puede continuarse con el proceso. Como ejemplo de este método se encuentra el

control de calidad, como una modalidad de muchas empresas para incrementar los niveles de productividad de sus operaciones.

2.1.3.3 Control después de la acción

Este método consiste en evaluar la operación, una vez que el mismo haya finalizado, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido. Los presupuestos es el ejemplo clásico de este método de control.

2.2 La Organización

El manejo adecuado de una empresa tiene que descansar sobre una adecuada estructura organizativa y una delimitación precisa de las líneas de autoridad y de responsabilidades.

El propósito de la estructura de organización y la asignación de responsabilidades dentro de la empresa es crear una estructura dentro de la cual puedan lograrse los fines empresariales de forma coordinada y eficaz.

Para que la administración pueda desarrollar sus objetivos, previamente determinados, requiere contar con una base firme y sólida que sirva de apoyo a fin que pueda progresar sin obstáculos y tropiezos. Dicha base está formada precisamente por los principios de organización que constituye el fundamento de toda actividad empresarial. Razón esta que obliga a quienes la dirigen a realizar y responder adecuadamente a los requerimientos de una gerencia moderna y dinámica que permanentemente esté en la búsqueda de obtener un conjunto de finalidades en el mundo de los negocios.

Las empresas varían considerablemente en su organización, dependiendo de su filosofía, misión, naturaleza de sus actividades, todo ello conlleva que todo el conjunto de elementos que la integran tengan un adecuado nivel de autoridad y responsabilidad, comunicados adecuadamente y con la oportunidad del caso, ello conllevará que el funcionamiento de la organización sea efectivo.

2.2.1 Concepto

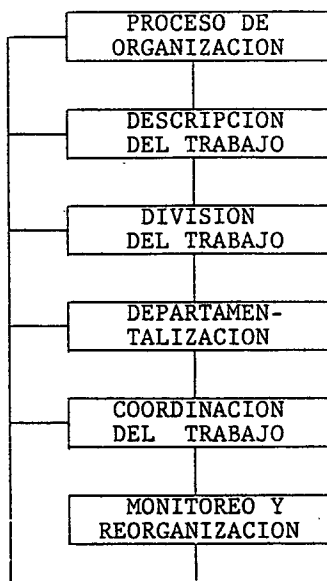
Es una de las funciones de la administración la que se ocupa de escoger qué tareas deben de realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta, a quién y dónde deben tomarse las decisiones.

Los autores James A.F. Stones, Charles Wankel y Ernest Dale, describen la organización como un proceso que consta de varias etapas.

1. Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización.
2. Dividir la carga total del trabajo en actividades o áreas que puedan ser ejecutadas o atendidas por una persona o un grupo de personas, en áreas de responsabilidad.
3. Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente.
4. Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros en un todo unitario y armónico.
5. Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla.

La organización da a conocer con mayor claridad el campo de acción de cada uno de los integrantes de la misma, como debe llevarse a cabo su desenvolvimiento normal en la ejecución de sus atribuciones, aún en las organizaciones más formales debe existir suficiente autonomía que permita aprovechar la iniciativa y habilidad de sus integrantes.

La ilustración siguiente revela el proceso de organización que para los autores James A.F. Stoner y Charles Wankel lo describen así:



2.2.2 Importancia

La organización es una estructura dentro de la cual se ejecutan las tareas administrativas y las operativas. El desarrollo de una estructura firme tiene generalmente una alta prioridad en el pensamiento de los ejecutivos. Muchos de estos consideran los problemas de decisión y de operación como problemas de organización. Una adecuada organización permitirá aprovechar por completo el mercado potencial en cada una de sus líneas de productos.

El orden jerárquico administrativo, la relación de las posiciones y las personas indicadas, representan en

forma simultánea una descentralización y centralización en la toma de decisiones. Las responsabilidades que se derivan de las decisiones son descentralizadas al ser distribuidas entre la cantidad necesaria de ejecutivos para realizar los trabajos. La división del trabajo en el esfuerzo organizado se aplica generalmente al trabajo administrativo, pero la organización requiere la coordinación de esfuerzos si pretendemos alcanzar buenos resultados.

En la medida que avanzan las organizaciones en relación al volumen de sus transacciones, complejidad de sus operaciones, incremento de la competencia y exigencia de los clientes, se hace necesario dividir las principales operaciones en responsabilidades departamentales.

Segregar la organización en responsabilidades departamentales, contribuye potencialmente a una administración efectiva de diversas maneras, como lo apunta el autor David R. Hampton la misma puede conducirnos a:

Clarificar la responsabilidad de la Autoridad.

Facilitar la comunicación y el control.

Mejorar la toma de decisiones.

Distinguir actividades.

Estas situaciones como bien lo apunta su autor son potenciales, obtener los mejores resultados dependerá en gran medida de la visión que tome la alta dirección en diseñar el tipo de organización, las expectativas que pretenda obtener y diseñarla de acuerdo a sus particularidades de cada organización.

Un aspecto relevante de la organización, es que la misma no se hace una sola vez, diseñar estructuras de organización es una tarea continua, y que la misma tiene que responder a plenitud de conformidad con las condiciones cambiantes del ambiente, a la tecnología imperante, estrategias que se establezcan y la calidad del servicio que se proporciona.

La forma adecuada de obtener los objetivos que se buscan es encontrar una estructura organizacional que responda a plenitud a la dinámica de la conducta del mundo de los negocios, que obviamente tendrá que considerar en primer plano al cliente, quien es el que determina la funcionalidad y presencia de las empresas en el mercado; en función de este aspecto la elaboración de estructuras organizativas por áreas de responsabilidad, persiguen agilizar la toma de decisiones, otorgándole la autoridad necesaria y el funcionamiento mínimo de control que permitan la versatilidad de su funcionamiento; para lo

cual la alta gerencia tendrá un rol no de mando sino de apoyo a la labor que desarrollen.

La alta gerencia debe brindarle su incondicional respaldo a la organización en responsabilidades departamentales, derivado que la misma proporciona la versatilidad que requieren las empresas en cuanto a su funcionamiento y a la vez de oportunidad a sus integrantes a planificar el desarrollo de sus atribuciones, aprovechando con ello de una mejor forma los recursos disponibles, siendo por consiguiente más productivos.

Para alcanzar la funcionalidad de la organización se requiere que exista una adecuada coordinación entre todos sus integrantes para obtener un desempeño exitoso, las organizaciones necesitan integrarse, son un conjunto de departamentos independientes que tengan propósitos especiales cada uno de ellos, los mismos son un conjunto de departamentos interrelacionados que buscan en forma coherente alcanzar objetivos comunes.

La descentralización de la organización, se deriva del aumento de la eficacia de la tecnología de las comunicaciones y de los métodos de dirección. El sistema de organización que busca tener un control de todas las actividades centralizadas no es funcional. La amplia gama

de nuevas tecnologías de comunicación que hacen posible que las actividades las desarrollen personal especializado y administrativo hace inclusive que se realice una clara descentralización del funcionamiento de las actividades. El excesivo control generalmente se fundamenta en la falta de confianza de sus directores en su capacidad para dirigir empresas con visión moderna, para hacer frente a las complejidades que representa dirigir las.

Para enfrentar la incertidumbre, la flexibilidad y la autonomía los sistemas de organización por áreas de responsabilidad, responde a la agilidad que debe contar toda empresa que busca alcanzar resultados satisfactorios y realizar una adecuada utilización de sus recursos; por lo tanto es importante adaptarse a los distintos estilos de dirección en una red de organización en responsabilidades departamentales.

Cualquiera que sea la fase de desarrollo en que se encuentre una empresa, se tendrá que aplicar un máximo de flexibilidad donde proceda, evitando que la independencia de actuación pueda llegar a extremos, para ello es importante preguntarse que si esta forma de dirigir es una ayuda o un obstáculo para el trabajo en equipo. La autonomía en el mundo empresarial, proporciona la libertad de hacer las cosas a manera de sus directores,

y la responsabilidad de asegurar que se está trabajando en función de los objetivos de la empresa y no en contra de ellos.

Para el funcionamiento de la organización de áreas de responsabilidad, debe tomarse una serie de medidas para hacer que las mismas tengan los resultados que se buscan; entre las cuales se puede mencionar el grado de autonomía que deben de tener cada área de responsabilidad, la cual debe ser el máximo posible; cada una de ellas debe ser responsable de sus asuntos en todos los aspectos, excepto en aquellas en las que pueda existir razones válidas y de peso para que se siga manteniendo un control centralizado.

Una vez que la dirección del centro haya establecido con la alta gerencia su presupuesto anual, tendrá casi total libertad para emplear los recursos disponibles para cumplir o sobre pasar sus objetivos.

2.2.3 Clasificación

La creación de diferentes formas de organizar por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente, el territorio geográfico cubierto, que deben de reflejar el agrupamiento que mejor contribuirá al logro de los

objetivos de la organización y las metas de las unidades individuales, para el efecto se presenta la siguiente clasificación:

Organización funcional

Organización territorial

Organización matricial

Organización Funcional

La organización es tal vez la forma más lógica y básica de la departamentalización. Se encuentra principalmente en empresas pequeñas que ofrecen una reducida línea de productos, permitiendo utilizar eficientemente los recursos.

Aquí la gerencia designa un conjunto de obligaciones y responsabilidades que no son similares en cada uno de los departamentos, realizando con ello una evaluación de los resultados que cada uno de los departamentos va obteniendo. Por ejemplo en una empresa manufacturera serán los departamentos de producción, mercadeo y finanzas, que realizan funciones inherentes a su actividad.

La organización funcional tiene como ventaja que cuando prevalece en el mercado un ambiente estable que exige un alto grado de especialización, las estructuras

funcionales son apropiadas, por su rigidez, pero cuando las condiciones externas son relativamente inestables, las estructuras funcionales carecen de flexibilidad, limitando en cierto sentido la cooperación interdepartamental.

Organización Territorial

La estructura de organización se realiza geográficamente a manera de aprovechar al máximo las condiciones de los mercados en zonas territoriales específicas, favoreciendo la descentralización en la toma de decisiones por conocer sus integrantes mayores intimidades de sus respectivas áreas de funcionamiento.

Organización Matricial

Es la que está basada en una visión menos rígida de los límites interdepartamentales, promueve el intercambio de personal de una área a otra y que puedan tener diversas obligaciones al mismo tiempo con diferentes encargados en diversos proyectos. La organización matricial responde a las presiones conflictivas del medio ambiente, a la necesidad que se tiene de una mejor utilización de los recursos en un mercado competitivo, al establecer mecanismo flexibles de organización para el funcionamiento de las empresas.

CAPITULO III

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La planificación en sus aspectos principales, se basa en los datos históricos, los cuales son generados en la mayor parte por el Departamento de Contabilidad, y puesto que el control incluye la medición de los resultados reales con los planes y fines, el sistema de contabilidad tiene que diseñarse alrededor de una estructura de responsabilidades en una empresa directamente, con el propósito de llevar a cabo la planificación y el control de los beneficios tiene que existir un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad. Dentro de esta estructura primordial de la contabilidad, las clasificaciones secundarias de los costos, los ingresos y otros datos financieros que son pertinentes puedan utilizarse de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Un sistema de contabilidad por responsabilidades puede diseñarse y ponerse en funcionamiento sobre una base pertinente, independientemente de las demás características del sistema de contabilidad.

Cuando el sistema de contabilidad se diseña a base de responsabilidades, los datos generados se hacen especialmente para ejercer el control y la planificación de

la actividad de la empresa.

3.1 Concepto

"Es un sistema de contabilidad que reconoce varios centros de responsabilidad a través de la organización y refleja los planes y acciones de cada uno de estos centros asignando ingresos particulares y costos al que tiene la responsabilidad". 7/

La estructura de los planes tienen que efectuarse por sub-divisiones organizativas - centros de responsabilidad de la empresa, por consiguiente esta función específica de la dirección exige una sólida estructura de organización y una clara delimitación bien definida del mando y responsabilidades.

El propósito de la estructura de organización y la asignación de responsabilidades dentro de la empresa es establecer un orden adecuado, dentro de la cual puedan obtenerse los fines empresariales de forma eficaz a base continuada.

7/ Horn Gren, Charles T. Contabilidad Administrativa. Introducción (Traducción Carlos Fernando Cuevas V. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. Pág. 242.

Para incrementar la eficiencia de la dirección y las operaciones, todas las empresas, deben estar estructuralmente fraccionadas en sub-unidades organizativas, con lo cual se asigna al director de cada subunidad responsabilidad y autoridad específicas respecto a las funciones operativas de una entidad. Es por medio de estos centros de responsabilidad como se llevan a cabo los planes, se logran los fines y se ejerce el control.

Esta forma de dirección consiste en una herramienta de dirección para llevar adelante los propósitos.

Una empresa representa una organización donde se desarrolla una actividad humana conscientemente coordinada. Para que sea una organización eficaz, sus miembros deben estar dispuestos a trabajar juntos para lograr un objetivo común, y debe existir un adecuado nivel de comunicación entre ellos. Las funciones que se exigen a una organización es determinar su tamaño y forma. A su vez, asignar funciones al personal de forma que puedan cumplir con claridad sus áreas de responsabilidad y autoridad.

3.2 Ventajas

3.2.1 Promover una mejor participación de los subalternos en la óptima utilización de los recursos de

la empresa.

- 3.2.2 Los gerentes de nivel más bajo tienen el mejor conocimiento concerniente a las condiciones locales y por tanto son capaces de tomar mejores decisiones.
- 3.2.3 Facilita la correcta evaluación de la actuación de los ejecutivos de la empresa. Proporciona información y señala las áreas que lograron los objetivos, los que lo superaron, etc. Siempre existe un responsable a cargo de cada área.
- 3.2.4 El control de costo se identifica claramente como una responsabilidad de la línea de mando.
- 3.2.5 El sistema de control es sencillo y comprensible para la dirección operativa.
- 3.2.6 Proporciona informes adecuados por área de responsabilidad.
- 3.2.7 Elimina la presentación tradicional de los resultados, favoreciendo una mejor delimitación de responsabilidades.

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

3.3 Desventajas

3.3.1 Existe presión hacia el personal, los sistemas de áreas de responsabilidad son conductores de presión; ello puede ocasionar motivaciones positivas o negativas.

3.3.2 Ocasiona resistencia al cambio, esta acción tiende a ser penetrante y tiene sus raíces en la incertidumbre que puede ocasionar los resultados no esperados.

3.3.3 Toda actividad implica el conocimiento de lo que es una buena o mala actuación y de la medición de los resultados reales de la misma en una forma directa.

3.3.4 Dificultad de segregar de modo razonable los costos controlables a cada área.

La técnica de contabilidad por áreas de responsabilidad, tiene como base que para efectuar un adecuado control, la información contable debe proporcionar otros elementos adicionales, tal es el caso que debe reflejar quien es el responsable por los gastos y costos, establecer con certeza quien lo controla y autoriza, haciéndolo responsable por los aumentos y disminuciones que se efectúen.

Es importante señalar que la contabilidad por áreas de responsabilidad se refiere específicamente al control de los gastos controlables, que son todos los desembolsos que están a cargo del jefe o encargado de departamento.

3.4 Características

Después de señalar los aspectos generales del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, es importante hacer referencia a sus principales características.

3.4.1 Departamentalización de la Empresa

La organización de la empresa debe dividirse en áreas de responsabilidad a fin de permitir la acumulación de gastos correspondientes a cada área y facilitar la información necesaria, estableciéndose en equipo administrativo responsable de los gastos incurridos dentro de su propia área.

3.4.2 Informes de Costos

Los informes de nivel más bajo detallan los gastos, haciendo una descripción de cada función o tipo de trabajo.

3.4.3 Implementación de Presupuesto

Para efectos de poder evaluar en mejor forma la aplicación de gastos, es necesario incorporar el presupuesto de gastos en los informes correspondientes, clasificarlos por área de responsabilidad.

3.4.4 Control de Gastos Controlables

Para verificar la aplicación de gastos únicamente se incluyen los gastos controlables, que están bajo la responsabilidad de cada jefe de departamento.

3.4.5 Codificación de Documentos

La mecánica contable hace que todos los desembolsos se clasifiquen de acuerdo a la naturaleza y se asigne al área que corresponda.

3.4.6 Promueve la Participación del Personal

Por la forma que deben efectuarse los informes, se efectúa una participación más activa al rol administrativo de todo el personal, promoviendo con ello que exista un mayor involucramiento en la actividad que realiza la empresa, en lo relacionado a la correcta aplicación de costos y gastos.

3.5 Importancia

Entre las muchas técnicas puestas en práctica en los años recientes en los países económicamente más progresivos, destaca en el campo contable el análisis por áreas de responsabilidad.

La idea matriz de esta técnica es simple. El balance general presenta en conjunto la situación patrimonial, el estado de resultados refleja globalmente los resultados obtenidos durante un período y dentro del mismo los costos correspondientes a la actividad normal o típica de la empresa. Uno y otro documento se encuadra dentro del concepto de control general de la actividad empresarial, señalando en qué medida se cumplen sus objetivos, también generales de conservar el patrimonio; mantener un adecuado equilibrio financiero y alcanzar unos resultados óptimos.

Cuando se realiza esta medición de áreas de responsabilidad, la misma consiste fundamentalmente en comparar la forma como se van obteniendo los resultados de acuerdo con los planes elaborados por la alta dirección de todas las operaciones que son controlables por el director del área de responsabilidad, evaluando la actividad a manera de suministrar la retroalimentación necesaria con el propósito que las operaciones futuras puedan ser mejoradas.

En un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad bien organizado, se preparan informes periódicos que muestra la actuación de los encargados de las mismas, de las distintas áreas a los diferentes niveles de operación. De esta manera, cada jefe recibe informes correspondientes a las actividades de que es responsable.

Así, por ejemplo, los supervisores que tienen a su cargo las diferentes actividades relacionadas con las ventas (Departamento de pedidos, almacén y transportes) reciben informes de sus propias actividades, y el gerente de ventas recibe, en igual forma, los datos que le dan a conocer la actuación de los supervisores. Las características de estos informes se basa en los distintos grados de responsabilidad.

La contabilidad por áreas de responsabilidad se aprovecha en el Departamento de Ventas, no sólo para determinar la eficiencia de las operaciones, sino también para formular nuevos proyectos y hacer un uso óptimo de los recursos disponibles.

De ahí la importancia de organizar la contabilidad por áreas de responsabilidad, para ofrecer analíticamente los datos correspondientes a cada departamento, unidad de producción o sección de la empresa, considerando contablemente a cada unidad en forma independiente.

En la función de control se incluye, no solamente el hecho de ver como se lleva a cabo un plan, sino corroborar que se cumplan los objetivos con los recursos comprometidos. Un plan no se puede someter a control si no cuentan con los recursos previstos originalmente. Uno de los objetivos de la contabilidad por áreas de responsabilidad es el de asignar los costos efectuados en tales circunstancias a la persona responsable de la transacción. La contabilidad por áreas de responsabilidad se basa en el supuesto de que todos los costos son controlables.

Un aspecto relevante de la contabilidad por áreas de responsabilidad, es buscar la descentralización en la toma de decisiones, hacer que el personal involucrado adquiera

la propiedad de efectuar en forma autónoma la adecuada ejecución de sus funciones, haciendo que aplique toda su habilidad, capacidad e iniciativa elementos de suma importancia para hacer efectivo un sistema de esta naturaleza.

La implantación de áreas de responsabilidad es una herramienta motivadora que hace conducir a los individuos al mejor logro de la empresa por alcanzar sus objetivos; al suministrar los medios básicos para evaluar cada actividad conscientemente, además de mantener a la alta gerencia informada, un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad ayuda a proporcionar a cada gerente una vía de incentivos para los informes de actividad.

Este tipo de informes se logra a través de la identificación de centros de costos, centros de utilidad, centro de ingresos y centros de inversión.

A manera de hacer énfasis en la importancia de la contabilidad por áreas de responsabilidad, hacemos un análisis del funcionamiento de cada uno de estos centros que adquieren relevancia en la aplicación de este tipo de sistemas.

Centro de Costos

Es el segmento más pequeño de actividad o de área de responsabilidad para los cuales los costos son acumulados. Aquí la elaboración de presupuestos se efectúa exclusivamente para la gente de insumos de la operación de estos centros. Las unidades organizacionales comunmente consideradas centro de costos, son los departamentos de servicios y de investigación.

Centro de Ingresos

Son las unidades organizacionales en que los productos se miden en términos monetarios, pero no se comparan con los costos de los insumos. La eficacia del centro no se juzga por la proporción en que los ingresos rebasan los costos del centro, si no su análisis se realiza por los ingresos reales que se obtengan, o la forma de como se llegan a alcanzar las cuotas de ventas establecidas.

Centro de Utilidades

El desempeño se realiza por medio de la diferencia numérica entre los ingresos y los gastos. Tal medida se emplea para determinar la eficacia con que los costos están funcionando en el aspecto económico y el desempeño que está

resultando de la labor del encargado del mismo. En una organización departamentalizada en que cada miembro de las divisiones es totalmente responsable de su línea de producto, cada división se considera un centro de utilidades.

Un centro de utilidades es empleado indiscriminadamente para describir segmentos que son siempre responsabilidad asignada para ingresos y gastos, pero puede o no ser responsabilidad asignada para la inversión de capital relacionado.

Centro de Inversiones

El sistema de control no mide sólo el valor monetario de los insumos y productos, sino además juzga como los productos se relacionan con los activos empleados para producirlos.

Es posible idear sistemas de control que vigilen las funciones o proyectos de la organización, controlar una función exige cerciorarse que una actividad específica se lleve a cabo debidamente y asegurarse de que se alcance un resultado final especificado. La adecuada aplicación de la asignación de costos por áreas específicas en la organización pone de relieve su importancia.

La asignación de costos persigue cuatro propósitos principales.

1. Pronosticar los efectos económicos de la planeación y las decisiones de control.
2. Coordinar las metas e incentivos.
3. Calcular las utilidades y las valuaciones de activo.
4. Obtener un precio razonable de los productos o servicios.

Un sistema por áreas de responsabilidad exige asignaciones específicas, en cuanto a cada fase se debe considerar los costos y beneficios que puedan obtenerse con su aplicación.

El involucrar al personal en responsabilidades para controlar y obtener buenos resultados, hace que el mismo adquiera relevancia dentro de la organización, promoviendo la disciplina para ejecutar los planes definidos en bien de la calidad y productividad de los productos o servicios, en sí ayudando a la empresa a incrementar su participación en el mercado.

Las áreas de responsabilidad están dirigidas a promover la eficiencia de las operaciones, el tiempo que los ejecutivos pierden dando solución a problemas que se

derivan de la ausencia de procedimientos, es compensado al poder delegar este tipo de eventos en los jefes de cada área.

Como cualquier método de control, la contabilidad por áreas de responsabilidad puede ayudar a las organizaciones y a sus miembros a alcanzar sus metas, su utilidad en la práctica dependerá de la eficacia con que se diseñen y se lleve a cabo. Es sumamente importante que el proceso de su elaboración, igual que los otros tipos de control, sea claro y aceptable para las personas cuya actividad controla.

3.6 Programa para su instalación

- A. Formular diagrama funcional por áreas de responsabilidad.
- B. Codificación de las áreas de responsabilidad.
- C. Elaboración de manuales de organización y procedimientos.
- D. Catálogo de cuentas, codificando de acuerdo a los diferentes departamentos según el organigrama respectivo. Al clasificar los diferentes gastos deben

segregarse los gastos controlables y los gastos no controlables.

- E. Elaboración de presupuestos de gastos que deben de estar diseñados, a manera de realizar las comparaciones respectivas en las distintas áreas de responsabilidad.

- F. Diseño de informes internos que deben derivarse de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

CAPITULO IV
LA PARTICIPACION DEL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
EN LA IMPLEMENTACION DE LA CONTABILIDAD
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

4.1 Funciones de la Dirección

La principal responsabilidad de la dirección de una empresa es operarla con el propósito de lograr las mayores utilidades posibles, haciendo el mejor uso de los recursos disponibles. El desarrollo de programas de calidad depende totalmente de la aceptación, dirección y soporte de la gerencia. El seleccionar los más acordes y mejor orientados en la búsqueda de la calidad que satisfaga las necesidades y exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

La responsabilidad directiva incluye el respaldo, la confianza, la participación y la adecuada orientación de la dirección al desarrollo de sistemas de funcionamiento que pueda permitirles obtener la relación costo-beneficio de su actividad productiva.

La función de la dirección se relaciona directamente con la confianza que tiene en su propia capacidad para influir de modo significativo en el curso de futuros

acontecimientos, y, por ello en el éxito de la empresa.

La dirección tiene que estar convencida de que puede desarrollar patrones realistas para la empresa, tiene que estar dispuesta a contraer un compromiso firme para realizar eventos a base continuada. La dirección empresarial debe percatarse de que los individuos que tienen responsabilidades directivas tiendan a ligar su propio éxito, por lo tanto, los directores harán lo posible, especialmente si tienen una participación directa en el desarrollo y búsqueda de objetivos.

Esta convicción tiende a hacer esfuerzos lógicos, organizados y activos para lograr las metas de la empresa. La idea de la participación de todos los niveles de dirección en el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad lleva consigo una refinación del comportamiento que han llegado a aceptar las empresas mejor dirigidas. La empresa debe exigir a cada funcionario que cumpla con las responsabilidades asignadas en todos los aspectos, lo que incluye la participación en el desarrollo de los planes para las subunidades, la ejecución de estos planes y el ejercicio del control directo en el centro de responsabilidades.

4.2 Coherencia de Objetivos

Una de las más difíciles e incluso importantes tareas en una empresa es ajustar los valores y objetivos del grupo sea formal o informal a los objetivos de la empresa.

Dentro de cada organización se encuentra una gran cantidad de personas que actúan para mantener unido al grupo.

Al profesional de la contaduría pública siempre le ha sido notoria su labor en el manejo de controles, elaboración de informes, etc. pero su proyección va más allá de su actividad normal, es en la búsqueda de establecer armonía en las diversas esferas administrativas, ayudar al empresario a obtener niveles de rentabilidad de su inversión, promoviendo una integración participativa de todo el personal para alcanzar metas accesibles y hacerlos partícipes de los logros alcanzados.

El funcionamiento de sistemas con la participación del profesional de la contaduría pública, que promulgue la participación a establecer un sentido de la misión para toda la organización, asegurando que todos los directivos y mandos medios, de arriba a abajo, tenga objetivos claros y que los mismos sean congruentes en cierta medida a los planes de la empresa.

El sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad estimula a los directivos a perseguir aquellos objetivos que están en armonía con los de la empresa. A esto es lo que suele denominarse coherencia de objetivos, o sea que los objetivos principales y secundarios se diseñan para efectuar acciones coherentes con los de la dirección. Además, los empleados deben de participar en el establecimiento de objetivos y normas de actuación que aseguren la consecución de los objetivos de la empresa. Se debe tener cuidado para que los subalternos entiendan no solamente las razones del establecimiento de estas normas, sino la forma en que los mismos puedan ser desfavorables en determinado momento; la participación del personal en la selección de medidas que tiendan a obtener objetivos aumentará la aceptación de un programa de evaluación por parte de los mismos.

Independientemente del grado de participación de los subalternos en el establecimiento de metas, tanto la dirección como el personal debe admitir que puede ser necesario introducir cambios en los planes conforme se obtengan los rendimientos determinados.

Para juzgar la eficacia de un sistema de contabilidad por responsabilidades en la consecución de esta coherencia de objetivos, se debe hacer referencia que una organización

está formada por individuos que pretenden satisfacer sus propias necesidades, que pueden no estar muy en concordancia con las de la empresa. Aunque individualmente tanto la alta gerencia como los subordinados tienen objetivos personales diferentes, es necesario establecer uno que lo abarque todo, de forma que los empleados puedan observar en qué grado contribuyen a la obtención de los mismos. El proceso de establecimiento de objetivos exige una comparación entre todo el conjunto de aspiraciones individuales, algunas de las cuales son muy conflictivas. Así, se pueden obtener los objetivos de la empresa a partir de una amplia gama de actividades individuales y de grupo dentro de ella, estos objetivos están sometidos a un cambio continuo.

4.3 Actividades de Control

4.3.1 Controles de la Contabilidad

El control en una empresa se obtiene a través de las personas, por consiguiente esta función exige una sólida estructura de organización y una delimitación bien definida del mando y las responsabilidades, los informes de resultados, como los planes debidamente cuantificados, tienen que estar acordes a la organización.

En los controles de contabilidad intervienen métodos y conceptos diseñados para proteger los bienes y asegurar la confiabilidad de la obtención de las metas establecidas, teniéndose que implantar informes de resultados para períodos intermedios o provisionales, ya sea en forma mensual, semanal o, en algunos casos diariamente, a manera que los mismos estén en poder de los directores responsables y sean recibidos con la oportunidad adecuada, a fin de que la acción de control sea eficaz tiene que emprenderse inmediatamente; los controles en la contabilidad por áreas de responsabilidad está orientados a determinar la eficacia de la acción de control y establecer las bases para un mejoramiento adicional de las operaciones.

La ejecución de los planes impone la necesidad del control continuo y dinámico en concordancia con las responsabilidades de dirección asignadas en la empresa. La utilización de los informes periódicos de resultados es una característica importante del control.

Los controles que deben diseñarse en la contabilidad por áreas de responsabilidad, estarán en función del tipo de informes que se debe proporcionar, entre los cuales podemos mencionar los controles estadísticos, que dan a conocer los aspectos cuantitativos básicos correspondientes a las operaciones internas de la empresa, por ejemplo

un enfoque importante del control de las ventas es la comparación de las ventas reales con las ventas planeadas por zonas de responsabilidad, a manera de conocer inmediatamente los logros que se obtienen para tomar medidas a fin de corregir o minimizar cualquier desviación que se esté presentando.

Los controles que determinan las variaciones de los resultados, es a través de los mismos como se asegura la ejecución de los planes de la dirección, midiendo con ello los resultados y darlos a conocer a todos los niveles de dirección, implantando los procedimientos de control tendientes a satisfacer las necesidades de información de las variaciones de los resultados que se obtienen.

La actividad de vigilancia continuada es una faceta importante del control. Los informes de resultados al señalar la posición relativa de las responsabilidades proporciona una base para efectuarla. De ahí, que debe darse prioridad inmediata al análisis para determinar las causas fundamentales tanto de los resultados favorables como de los desfavorables, y así poder la dirección tomar las medidas pertinentes.

Los controles en la contabilidad presupone un enfoque referido a la adopción de decisiones, la

comunicación continua y la adecuada integración de la información.

Los controles deben ajustarse a la estructura organizativa de la empresa de igual manera en cuanto a los sistemas de presupuestos y contabilidad.

Deben de existir controles que permitan obtener informes por cada centro de responsabilidad, principiando con el que está a nivel más bajo, que a su vez sirve de base a los informes sumarios de cada nivel superior de dirección. La medición del comportamiento exige que los resultados reales se comparan con los planes, metas y normas, de manera que las diferencias llamen la atención por parte de la dirección en relación con los resultados buenos, malos y satisfactorios a bien de considerar las medidas de corrección, recomendación o de modificación.

En general los controles en la contabilidad se resumen de la siguiente manera:

- A. Control de costos
 - Diseño de sistemas de costos predeterminados
- B. Elaboración y Ejecución de Presupuestos
- C. Estadísticas tabuladas
- D. Diagrama de flujo
- E. Contabilidad de costos

4.3.2 Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos constituye una herramienta de suma importancia, para proporcionar información relacionada con la forma como se lleva a cabo la técnica contable aplicada a la actividad de la empresa, describiendo los pasos del funcionamiento del sistema.

Regularmente el manual de procedimientos incluirá el plan de cuentas para el sistema contable, acompañado de una descripción general de las clasificaciones y métodos de funcionamiento, así como la aplicación y presentación de informes de cada uno de los departamentos responsables, indicando fecha de elaboración y distribución.

Un manual de procedimientos permite ahorrar tiempo, ya que constituye un medio de información escrito, evitando con ello la utilización de instrucciones verbales que en muchas ocasiones son tergiversadas o malinterpretadas. Una ventaja adicional de los manuales de procedimientos es proporcionar ayuda al personal nuevo, otorgándole guías importantes para la ejecución de sus atribuciones.

4.4 Proceso de Instalación

Dentro del proceso de implementación de áreas de responsabilidad en una empresa, la participación del profesional de la Contaduría Pública, se hace importante la adecuada delimitación de cada una de las áreas de responsabilidad, el establecimiento de los métodos de ejecución de funciones; la organización óptima hecha a la medida de cada empresa conlleva que dentro de su proceso de instalación se requiera contar con el apoyo continuo del Contador Público.

Es relevante describir la ayuda que el profesional de la Contaduría Pública, debe proyectar a la empresa mediana, en la implementación de sistemas de información, que proporcionen un adecuado manejo de la dirección de cada una de ellas, y que lleva consigo un mejor nivel de rendimiento de la actividad mercantil de las empresas.

El Contador Público y Auditor es un ejecutivo clave que ayuda a la administración en la planeación y control de los beneficios, ejerciendo su influencia o proyectando una actitud que hace que la gerencia se incline a tomar decisiones lógicas que sean consistentes con los objetivos de la empresa.

Ahora bien, en el desarrollo e implementación de la técnica de la contabilidad por áreas de responsabilidad, su intervención parte desde el análisis, diseño, instalación y verificación de cada una de las áreas que puedan establecerse dentro de la organización de las empresas.

En el diseño de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, debe tomarse en consideración la naturaleza de las operaciones que realiza cada organización, el ambiente en el cual se desenvuelve, la estructura de sus objetivos, que todo esto conlleve la adaptación de una adecuada estructura organizativa que satisfaga las necesidades presentes y a la vez que tenga visión futurista, para enfrentar las oportunidades y retos que puedan presentarse más adelante; esto traerá consigo una adecuada planificación que la gerencia de la empresa efectúe; indudablemente en las empresas medianas el proceso de establecer objetivos claros y comunicarlos a todos los niveles es limitado, pero, precisamente en el diseño de estructuras organizativas funcionales, el profesional de la contaduría pública debe proporcionar la ayuda necesaria a su cliente, comunicando los beneficios que resulta delinear con la debida anticipación el curso de acción de su actividad en el corto, mediano y largo plazo.

La dinámica de los negocios requiere que toda empresa, en especial la considerada mediana, esté debidamente estructurada, orientando al empresario a desarrollar en forma más técnica su actividad, permitiendo con ello, el establecimiento de mejores métodos de trabajo.

Este requisito exige que la función contable esté bien organizada para satisfacer las diversas necesidades de información. Así, el primer requisito del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, es proporcionar datos preparados en forma adecuada para satisfacer las necesidades de planificación y control; el tipo de actividad en que la empresa opera determina en gran medida el enfoque que quiere efectuarse, y al cual debe adaptarse en una empresa determinada. Sin embargo, cualquiera que sea la industria el concepto de la contabilidad por responsabilidades domina desde el punto de vista de la planificación y el control de la dirección.

En la fase de la instalación del sistema el profesional debe realizar un enfoque en la búsqueda por alcanzar buenos resultados, el mismo partirá de realizar una adecuada estructura organizativa, una delimitación clara y precisa de las funciones y responsabilidades de todo el personal, con la elaboración de los manuales contables que oriente a sus integrantes y a la vez los involucre

activamente en la ejecución y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El funcionamiento del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, responderá a las expectativas de la empresa; siempre y cuando se tenga una clara definición de los planes; es decir que exista una declaración de la misión de cada empresa, que es la que hace posible la existencia de objetivos claros; esto proporciona una amplia estructura dentro de la cual cobran sentido los objetivos individuales de la organización. Esto significa que todos los niveles de la organización, no sólo han de recibir una descripción mucho más amplia de los objetivos de la alta dirección, sino que deben estar dispuestos a transmitir la mayor parte de esta información al nivel inmediato anterior.

En esta fase de la instalación del sistema el Contador Público debe comunicar a todos los niveles el sentido de la misión de la empresa y los objetivos inmediatos que de ellos se deriva, dando con ello a conocer que todos participen en la búsqueda de la misión de la empresa.

Este carácter dinámico que refleja la intervención del Contador Público en esta fase, juega un papel relevante y trascendental, como lo es la comunicación de

los objetivos con todo el personal, lo que estará permitiéndole, que todos conozcan lo que han de hacer; por qué deben de hacerlo y cómo encaja y cual es el rol que juegan en el esquema general de la organización. Esto no es una tarea que deba realizarse sobre la base de estimaciones formales por semestres o por años. Ha de ser una actividad constante, que forma parte de los comentarios y del intercambio de información habituales. El Contador Público eficiente habla constantemente de los objetivos y al hacerlo, no sólo fortalece el conocimiento que de ellos tienen los integrantes de la organización, sino que sabe de inmediato los problemas que puedan plantearse.

Esto se deriva de un reordenamiento de los niveles jerárquicos dentro de la empresa, de modo que todo el personal, desde la dirección hasta la base, comparta responsabilidades y participe en toma de decisiones.

Una vez que se han determinado las áreas, sus responsables y la codificación respectiva, se procede a determinar en cada una de las áreas de responsabilidad, el control que se tendrá de las partidas que utiliza cada unidad. Las partidas controlables son para evaluar la actuación de los ejecutivos. Es importante delimitar cuáles conceptos contienen estas áreas, porque en última instancia lo que servirá de punto de apoyo para analizarlos será el diagnóstico de

las partidas controlables.

La eficiencia con que se maneje un área depende de la relación de sus resultados. Esta relación puede ser medida comparando entre lo obtenido y lo que se esperaba. Los estándares con los cuales se realiza la comparación depende de la naturaleza del área de responsabilidad de que se trate.

En este proceso de evaluación el Contador Público debe centrar su atención en la esencia de la contabilidad por área de responsabilidad que radica en evaluar centros de responsabilidad financiera y no funciones.

4.5 Aplicación Práctica

Ligada a la necesidad que se tiene de contar con una organización clara y concreta está la obligación de determinar quién es el encargado responsable de cada una de las unidades o áreas de responsabilidad que serán evaluadas dentro del sistema. Un sistema de control se justifica en tanto sirva a las personas para su mejoramiento y desarrollo dentro de la empresa, y a ésta para diagnosticar fallos y aciertos, corrigiendo los primeros y capitalizando los segundos, en coordinación de cada uno de los responsables.

En el anexo se presenta un conjunto de informes que establece la funcionalidad de la contabilidad por áreas de responsabilidad en una empresa mediana, que de una forma sencilla busca ayudar a la dirección en el mejoramiento de sus actividades.

CONCLUSIONES

1. La ejecución de un sistema de administración por objetivos permite establecer de mejor manera las metas que pueden obtenerse, diseñando en forma anticipada la adecuada orientación de su actividad empresarial, teniendo un panorama general de como desarrollar su misión.
2. La participación del personal en el desarrollo de la planificación y control, hace que cada uno de sus integrantes adquiera una relevancia notoria en la ejecución de sus funciones individuales, involucrándose en alcanzar los objetivos establecidos en beneficio de la empresa y de sus integrantes.
3. La adecuada estructura organizativa que se implante, hace que se puedan utilizar más adecuadamente los recursos de toda empresa, derivado de que cada uno de sus integrantes conoce a plenitud sus tareas asignadas.
4. La evaluación que se practica persigue establecer un vínculo de comunicación a todos los niveles de la organización, la forma como se van realizando favorable o desfavorablemente los objetivos, promoviendo con

ello reorientar la actividad empresarial de aquellos eventos en los cuales se tengan desviaciones significativas en función de los planes.

5. El funcionamiento de áreas de responsabilidad permite a la gerencia, conocer el funcionamiento adecuado de sus diferentes departamentos de acuerdo a la estrategia empresarial que se ha determinado evaluando más directamente su ejecución de parte de sus responsables.

RECOMENDACIONES

1. El aporte que debe proporcionar el Contador Público y Auditor, es asesorar a su cliente a buscar cambios productivos en su gestión empresarial, a planificar en forma más eficaz el desenvolvimiento de su empresa, a manera de aprovechar las oportunidades y no sólo de hacer frente a las adversidades.
2. Desarrollar unidades empresariales independientes en las organizaciones, con el propósito que las mismas puedan desarrollar su actividad con autonomía, permitiendo que la empresa pueda tener personas emprendedoras, teniendo por consiguiente la capacidad para enfrentar más rápidamente los cambios constantes que se realizan en el mercado.
3. La participación del Contador Público y Auditor debe estar enmarcada en promover en el sector de la mediana empresa a incorporar sistemas de información más eficaces, que permitan realizar una mejor utilización de sus recursos, buscando alcanzar niveles competitivos en el ámbito que corresponde a cada empresa en particular.

4. Incorporar dentro del programa de estudio del curso de Contabilidad Avanzada I, el tema de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad con énfasis en el mejoramiento de los rendimientos operativos.

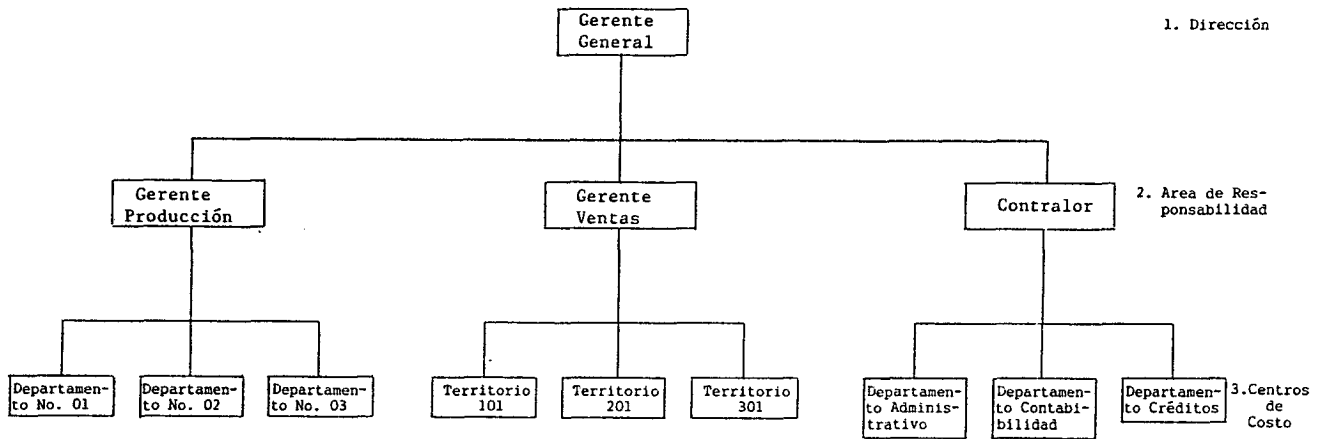
BIBLIOGRAFIA

1. COWAN, ROGER M.B.A. Seminario del Rol del Contador Público y Auditor en un Sistema de Administración por Objetivos. Noviembre 1989.
2. GONEXS, ANTONIO. Biblioteca Práctica de Contabilidad. Madrid, España. Ediciones Océano Exito, S.A. 1985.
3. GOLDSMITH, WALTER; CLUTTERBUCH, DAVID. Cómo Llevar su Empresa por el Camino del Exito. Traducción Blanca del Cerro, de Asel, S.A. Ediciones Deusto, S.A. Barraincúa. 14-48009 Bilbao.
4. HAMPTON, DAVID R. Administración contemporánea. Traducción Alfredo Días Mata. McGraw-Hill. Interamericana de México, S.A. de C.V. México, 1988.
5. HORNGREN, CHARLES T. Contabilidad Administrativa. Traducción Carlos Fernando Cuevas Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. México, 1983.
6. KDONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH. Administración Traducción Sarvi Jaled de Allub. McGraw-Hill. Interamericana de México, S.A. de C.V. México 1989.

7. RAMIREZ PADILLA, DAVID NOEL. Contabilidad Administrativa. McGraw-Hill. Interamericana de México, S.A. de C.V. México, 1992.
8. RAYBUEN, LETICIA GAYLE. Contabilidad de Costos I y II, Traducción: Juan Mustaros Soler. Madrid, España, Ediciones Centrum Técnicas y Científicas. 1987.
9. REYES, PEREZ E. Contabilidad de Costos II. Segunda Edición, Editorial Limusa, S.A. México, D.F.
10. STONES, JAMES A.F.; WANKEL CHARLES. Administración. Traducción Rosa María Rosas Sánchez. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1989.
11. STONIER, ALFRED W. Manual de Teoría Económica. Traducción Oscar Leblanc Dasi. Cuarta Edición. Biblioteca de Ciencias Sociales, 1981.

EMPRESA XYZ, S.A.

ORGANIGRAMA



EMPRESA, XYZ, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS
PRESUPUESTADO

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 1994

	Total	Territorio 101	Territorio 201	Territorio 301
Ventas	210,000.00	75,000.00	85,500.00	49,500.00
Costo de lo Vendido	53,931.50	17,107.00	23,434.00	13,390.50
Margen Bruto en Ventas	156,068.50	57,893.00	62,066.00	36,109.50
	74%	77.00%	73%	73.00%
Gastos de Operación				
Gastos de Distribución	48,280.00	16,400.00	17,200.00	14,680.00
Gastos Generales de Venta	4,600.00	1,643.00	1,872.00	1,085.00
Gastos de Administración	32,000.00			
Total Gastos de Operación	84,880.00	18,043.00	19,072.00	15,765.00
Utilidad antes Impuestos	71,188.50	39,850.00	42,994.00	20,344.50

EMPRESA XYZ, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS
PRESUPUESTADO
POR PRODUCTO

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 1994

	Total	Producto A	Producto B
Ventas	210,000.00	150,000.00	60,000.00
Costo de lo Vendido	53,931.50	44,654.00	9,277.50
Margen Bruto en Ventas	<u>156,068.50</u>	<u>105,346.00</u>	<u>50,722.50</u>
	74%	70%	85.00%
Gastos de Operación			
Gastos de Distribución	48,280.00	34,486.00	13,794.00
Gastos Generales de Venta	4,600.00	3,286.00	1,314.00
Gastos de Administración	32,000.00	22,857.00	9,143.00
Total Gastos de Operación	<u>84,880.00</u>	<u>60,629.00</u>	<u>24,251.00</u>
Utilidad antes Impuestos	<u>71,188.50</u> =====	<u>44,717.00</u> =====	<u>26,471.50</u> =====
Porcentaje de Utilidad	34%	30%	44%

EMPRESA XYZ, S.A.

**RESUMEN DEL PLAN DE VENTAS
VOLUMEN E IMPORTE
POR TERRITORIO Y PRODUCTO**

Año que termina el 31 de diciembre de 1993

Responsabilidad	Total	Producto A		Producto B	
		Unidades	Importe	Unidades	Importe
Territorio 101	75,000.00	3000	45,000.00	2000	30,000.00
Territorio 201	85,500.00	4500	67,500.00	1800	18,000.00
Territorio 301	49,500.00	2500	37,500.00	1200	12,000.00
	<u>210,000.00</u> =====	<u>10000</u> =====	<u>150,000.00</u> =====	<u>5000</u> =====	<u>60,000.00</u> =====

EMPRESA XYZ, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS
POR TERRITORIO

Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

	Total		Territorio 101		Territorio 201		Territorio 301	
	Realizado	Planeado	Realizado Responsable	Planeado	Realizado Responsable	Planeado	Realizado Responsable	Planeado
Ventas	63,650.00	61,500.00	24,150.00	24,000.00	21,450.00	20,000.00	18,050.00	17,500.00
Costo de los Productos Vendidos	<u>15,340.90</u>	<u>13,590.00</u>	<u>5,115.20</u>	<u>4,680.00</u>	<u>5,550.60</u>	<u>4,735.00</u>	<u>4,675.10</u>	<u>4,175.00</u>
Margen Bruto en Ventas	48,309.10	47,910.00	19,034.80	19,320.00	15,899.40	15,265.00	13,374.90	13,325.00
Gastos de Operación								
Gastos de Distribución	10,701.00	12,070.00	3,720.00	4,100.00	3,598.00	4,300.00	3,383.00	3,670.00
Gastos Generales de Venta	983.00	1,150.00	373.00	450.00	331.00	375.00	279.00	325.00
Gastos de Administración	<u>5,341.00</u>	<u>6,245.00</u>	<u>2,026.00</u>	<u>2,435.00</u>	<u>1,800.00</u>	<u>2,035.00</u>	<u>1,515.00</u>	<u>1,775.00</u>
Utilidad antes Impuesto sobre la Renta	<u>31,284.10</u>	<u>28,445.00</u>	<u>12,915.80</u>	<u>12,335.00</u>	<u>10,170.40</u>	<u>8,555.00</u>	<u>8,197.90</u>	<u>7,555.00</u>
Porcentaje de Utilidad	49%	46%	53%	51%	47%	43%	45%	43%

EMPRESA XYZ, S.A.
 INFORME DE RESULTADOS
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

	Realizado	Planeado	Importa	Variaciones %
Resumen Divisional de Areas de Responsabilidad				
Producción	15,521.00	14,615.00	(906.00)	6.00
Distribución	11,684.00	13,220.00	1,536.00	11.00
Administración	<u>5,341.00</u>	<u>6,245.00</u>	<u>904.00</u>	<u>14.00</u>
Total	<u>32,546.00</u>	<u>34,080.00</u>	<u>1,534.00</u>	<u>5.00</u>
	=====	=====	=====	=====
Area de Producción	Responsable:			
Departamento No. 01	6,333.00	6,145.00	(188.00)	3.00
Departamento No. 02	3,806.00	3,730.00	(76.00)	2.00
Departamento No. 03	<u>5,082.00</u>	<u>4,740.00</u>	<u>(342.00)</u>	<u>7.00</u>
Total	<u>15,221.00</u>	<u>14,615.00</u>	<u>(606.00)</u>	<u>4.00</u>
	=====	=====	=====	=====
Resumen de Costos Departamento No. 01	Responsable:			
Materia Prima	1,376.00	1,365.00	(11.00)	1.00
Mano de Obra	3,087.00	2,980.00	(107.00)	4.00
Gastos de Fábrica	<u>1,870.00</u>	<u>1,800.00</u>	<u>(70.00)</u>	<u>4.00</u>
Total	<u>6,333.00</u>	<u>6,145.00</u>	<u>(188.00)</u>	<u>3.00</u>
	=====	=====	=====	=====
Informe de Gastos de Fábrica	Responsable:			
Sueldos	1,000.00	1,000.00	0.00	0.00
Impuestos	120.00	150.00	30.00	20.00
Repuestos	400.00	300.00	(100.00)	33.33
Seguros	50.00	50.00	0.00	0.00
Depreciación	<u>300.00</u>	<u>300.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
Total	<u>1,870.00</u>	<u>1,800.00</u>	<u>(70.00)</u>	<u>4.00</u>
	=====	=====	=====	=====

EMPRESA XYZ, S.A.
INFORME DE RESULTADOS
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

	Realizado	Planeado	Importe	Variaciones %
Resumen Divisional de Areas de Responsabilidad				
Producción	15,521.00	14,615.00	(906.00)	6.00
Distribución	11,684.00	13,220.00	1,536.00	11.00
Administración	<u>5,341.00</u>	<u>6,245.00</u>	<u>904.00</u>	<u>14.00</u>
Total	<u>32,546.00</u>	<u>34,080.00</u>	<u>1,534.00</u>	<u>5.00</u>
	=====	=====	=====	=====
Area de Producción	Responsable:			
Departamento No. 01	6,333.00	6,145.00	(188.00)	3.00
Departamento No. 02	3,806.00	3,730.00	(76.00)	2.00
Departamento No. 03	<u>5,082.00</u>	<u>4,740.00</u>	<u>(342.00)</u>	<u>7.00</u>
	<u>15,221.00</u>	<u>14,615.00</u>	<u>(606.00)</u>	<u>4.00</u>
	=====	=====	=====	=====
Resumen de Costos Departamento No. 02	Responsable:			
Materia Prima	1,298.00	1,160.00	(138.00)	12.00
Mano de Obra	944.00	870.00	(74.00)	9.00
Gastos de Fábrica	<u>1,564.00</u>	<u>1,700.00</u>	<u>136.00</u>	<u>8.00</u>
Total	<u>3,806.00</u>	<u>3,730.00</u>	<u>(76.00)</u>	<u>2.00</u>
	=====	=====	=====	=====
Informe de Gastos de Fábrica	Responsable:			
Sueldos	950.00	1,000.00	50.00	5.00
Impuestos	114.00	150.00	36.00	24.00
Repuestos	250.00	300.00	50.00	17.00
Seguros	50.00	50.00	0.00	0.00
Depreciación	<u>200.00</u>	<u>200.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
	<u>1,564.00</u>	<u>1,700.00</u>	<u>136.00</u>	<u>8.00</u>
	=====	=====	=====	=====

EMPRESA XYZ, S.A.
 INFORME DE RESULTADOS
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

	Realizado	Planeado	Importe	Variaciones %
Resumen Divisional de Areas de Responsabilidad				
Producción	15,521.00	14,615.00	(906.00)	6.00
Distribución	11,684.00	13,220.00	1,536.00	11.00
Administración	5,341.00	6,245.00	904.00	14.00
Total	32,546.00	34,080.00	1,534.00	5.00
	=====	=====	=====	=====
Area de Producción	Responsable:			
Departamento No. 01	6,333.00	6,145.00	(188.00)	3.00
Departamento No. 02	3,806.00	3,730.00	(76.00)	2.00
Departamento No. 03	5,082.00	4,740.00	(342.00)	7.00
	15,221.00	14,615.00	(606.00)	4.00
	=====	=====	=====	=====
Resumen de Costos Departamento No. 03	Responsable:			
Materia Prima	1,834.00	1,780.00	(54.00)	3.00
Mano de Obra	1,628.00	1,490.00	(138.00)	9.00
Gastos de Fábrica	1,620.00	1,470.00	(150.00)	10.00
Total	5,082.00	4,740.00	(342.00)	7.00
	=====	=====	=====	=====
Informe de Gastos de Fábrica	Responsable:			
Sueldos	1,000.00	900.00	(100.00)	11.11
Impuestos	120.00	120.00	0.00	0.00
Repuestos	350.00	300.00	(50.00)	17.00
Seguros	50.00	50.00	0.00	0.00
Depreciación	100.00	100.00	0.00	0.00
	1,620.00	1,470.00	(150.00)	10.00
	=====	=====	=====	=====

EMPRESA XYZ, S.A.
INFORME DE RESULTADOS
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

	Realizado	Planeado	Importe	Variaciones	
					%
Resumen Divisional de Areas de Responsabilidad					
Producción	15,521.00	14,615.00	(906.00)		6.00
Distribución	11,684.00	13,220.00	1,536.00		11.00
Administración	<u>5,341.00</u>	<u>6,245.00</u>	<u>904.00</u>		<u>14.00</u>
Total	<u>32,546.00</u>	<u>34,080.00</u>	<u>1,534.00</u>		<u>5.00</u>
	=====	=====	=====		=====
Area Distribución Responsable:					
Gerencia de Ventas	983.00	1,150.00	167.00		15.00
Territorio 101	3,720.00	4,100.00	380.00		9.00
Territorio 201	3,598.00	4,300.00	702.00		16.00
Territorio 301	<u>3,383.00</u>	<u>3,670.00</u>	<u>287.00</u>		<u>8.00</u>
Total	<u>11,684.00</u>	<u>13,220.00</u>	<u>1,536.00</u>		<u>11.00</u>
	=====	=====	=====		=====
Resumen de Costos Gerencia de Ventas Responsable:					
Sueldos	600.00	750.00	150.00		20.00
Impuestos	108.00	100.00	(8.00)		0.08
Papelería y Utiles	85.00	100.00	15.00		15.00
Atenciones a Clientes	0.00	0.00	0.00		0.00
Comisiones	0.00	0.00	0.00		0.00
Seguros	50.00	50.00	0.00		0.00
Depreciación	0.00	0.00	0.00		0.00
Mantenimiento Vehículos	140.00	150.00	10.00		7.00
Publicidad					
Total	<u>983.00</u>	<u>1,150.00</u>	<u>167.00</u>		<u>15.00</u>
	=====	=====	=====		=====

EMPRESA XYZ, S.A.
INFORME DE RESULTADOS
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

	Realizado	Planeado	Importe	Variaciones %
Resumen Divisional de Areas de Responsabilidad				
Producción	15,521.00	14,615.00	(906.00)	6.00
Distribución	11,684.00	13,220.00	1,536.00	11.00
Administración	5,341.00	6,245.00	904.00	14.00
Total	<u>32,546.00</u>	<u>34,080.00</u>	<u>1,534.00</u>	<u>5.00</u>
	=====	=====	=====	=====
Area Distribución Responsable:				
Gerencia de Ventas	983.00	1,150.00	167.00	15.00
Territorio 101	3,720.00	4,100.00	380.00	9.00
Territorio 201	3,598.00	4,300.00	702.00	16.00
Territorio 301	<u>3,383.00</u>	<u>3,670.00</u>	<u>287.00</u>	<u>8.00</u>
	<u>11,684.00</u>	<u>13,220.00</u>	<u>1,536.00</u>	<u>11.00</u>
	=====	=====	=====	=====
Resumen de Costos Territorio 101 Responsable:				
Sueldos	1,000.00	1,000.00	0.00	0.00
Impuestos	120.00	150.00	30.00	20.00
Papelería y Utiles	150.00	200.00	50.00	25.00
Atenciones a Clientes	200.00	300.00	100.00	33.33
Comisiones	900.00	1,000.00	100.00	10.00
Seguros	50.00	50.00	0.00	0.00
Depreciación	300.00	300.00	0.00	0.00
Mantenimiento Vehículos	500.00	400.00	(100.00)	25.00
Publicidad	<u>500.00</u>	<u>700.00</u>	<u>200.00</u>	<u>29.00</u>
Total	<u>3,720.00</u>	<u>4,100.00</u>	<u>380.00</u>	<u>9.00</u>
	=====	=====	=====	=====

EMPRESA XYZ, S.A.
INFORME DE RESULTADOS
GASTOS DE DISTRIBUCION
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994.

Centro de
 Responsabilidad
 Territorio 101

Supervisor del Centro de Responsabilidad
 Rodolfo Gómez

	Realizado Importe	Planeado Importe	Variación Importe	Variación %	Observaciones
Costos Controlables					
Sueldos	1,000.00	1,000.00	0.00	0.00	
Impuestos	120.00	150.00	30.00	20.00	
Papelería y Útiles	150.00	200.00	50.00	25.00	
Atenciones a Clientes	200.00	300.00	100.00	33.33	
Comisiones	<u>900.00</u>	<u>1,000.00</u>	<u>100.00</u>	<u>10.00</u>	
Total	2,370.00	2,650.00	280.00	11.00	
Gastos no Controlables					
Seguros	50.00	50.00	0.00	0.00	
Depreciación	300.00	300.00	0.00	0.00	
Mantenimiento Vehículos	500.00	400.00	(100.00)	25.00	
Publicidad	<u>500.00</u>	<u>700.00</u>	<u>200.00</u>	<u>29.00</u>	
Total	1,350.00	1,450.00	100.00	4.00	
Total	<u>3,720.00</u>	<u>4,100.00</u>	<u>380.00</u>	<u>10.00</u>	

EMPRESA XYZ, S.A.
INFORME DE RESULTADOS
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

	Realizado	Planeado	Importe	Variaciones	
					%
Resumen Divisional de Areas de Responsabilidad					
Producción	15,521.00	14,615.00	(906.00)		6.00
Distribución	11,684.00	13,220.00	1,536.00		11.00
Administración	5,341.00	6,245.00	904.00		14.00
Total	<u>32,546.00</u>	<u>34,080.00</u>	<u>1,534.00</u>		<u>5.00</u>
	=====	=====	=====		=====
Area Distribución					
	Responsable:				
Gerencia de Ventas	983.00	1,150.00	167.00		15.00
Territorio 101	3,720.00	4,100.00	380.00		9.00
Territorio 201	3,598.00	4,300.00	702.00		16.00
Territorio 301	3,383.00	3,670.00	287.00		8.00
Total	<u>11,684.00</u>	<u>13,220.00</u>	<u>1,536.00</u>		<u>11.00</u>
	=====	=====	=====		=====
Resumen de Costos Territorio 201					
	Responsable:				
Sueldos	900.00	1,000.00	100.00		10.00
Impuestos	108.00	150.00	42.00		28.00
Papelería y Utiles	140.00	200.00	60.00		30.00
Atenciones a Clientes	180.00	300.00	120.00		40.00
Comisiones	900.00	1,100.00	200.00		18.00
Seguros	50.00	50.00	0.00		0.00
Depreciación	300.00	300.00	0.00		0.00
Mantenimiento Vehículos	435.00	500.00	65.00		13.00
Publicidad	585.00	700.00	115.00		16.00
Total	<u>3,598.00</u>	<u>4,300.00</u>	<u>702.00</u>		<u>16.00</u>
	=====	=====	=====		=====

EMPRESA XYZ, S.A.
INFORME DE RESULTADOS
GASTOS DE DISTRIBUCION
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

Centro de
 Responsabilidad
 Territorio 201

Supervisor del Centro de Responsabilidad
 Luis Rodríguez

	Realizado Importe	Planeado Importe	Variación Importe	Variación %	Observaciones
Costos Controlables					
Sueldos	900.00	1,000.00	100.00	10.00	
Impuestos	108.00	150.00	42.00	28.00	
Papelería y Utiles	140.00	200.00	60.00	30.00	
Atenciones a Clientes	180.00	300.00	120.00	40.00	
Comisiones	<u>900.00</u>	<u>1,100.00</u>	<u>200.00</u>	<u>9.00</u>	
Total	2,228.00	2,750.00	522.00	18.00	
Gastos no Controlables					
Seguros	50.00	50.00	0.00	0.00	
Depreciación	300.00	300.00	0.00	0.00	
Mantenimiento Vehículos	435.00	500.00	65.00	13.00	
Publicidad	<u>585.00</u>	<u>700.00</u>	<u>115.00</u>	<u>16.00</u>	
Total	1,370.00	1,550.00	180.00	12.00	
Total	3,598.00 =====	4,300.00 =====	702.00 =====	16.00 =====	

EMPRESA XYZ, S.A.
INFORME DE RESULTADOS
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

	Realizado	Planeado	Variaciones	
			Importe	%
Resumen Divisional de				
Areas de Responsabilidad				
Producción	15,521.00	14,615.00	(906.00)	6.00
Distribución	11,684.00	13,220.00	1,536.00	11.00
Administración	5,341.00	6,245.00	904.00	14.00
Total	32,546.00	34,080.00	1,534.00	5.00
	=====	=====	=====	=====
Area Distribución	Responsable:			
Gerencia de Ventas	983.00	1,150.00	167.00	15.00
Territorio 101	3,720.00	4,100.00	380.00	9.00
Territorio 201	3,598.00	4,300.00	702.00	16.00
Territorio 301	3,383.00	3,670.00	287.00	8.00
	11,684.00	13,220.00	1,536.00	11.00
	=====	=====	=====	=====
Resumen de Costos Territorio 301	Responsable:			
Sueldos	900.00	900.00	0.00	0.00
Impuestos	108.00	120.00	12.00	10.00
Papelería y Utiles	120.00	200.00	80.00	40.00
Atenciones a Clientes	195.00	300.00	105.00	35.00
Comisiones	750.00	800.00	50.00	6.00
Seguros	50.00	50.00	0.00	0.00
Depreciación	300.00	300.00	0.00	0.00
Mantenimiento Vehículos	435.00	300.00	(135.00)	45.00
Publicidad	525.00	700.00	175.00	25.00
Total	3,383.00	3,670.00	287.00	8.00
	=====	=====	=====	=====

EMPRESA XYZ, S.A.
INFORME DE RESULTADOS
GASTOS DE DISTRIBUCION

Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

Centro de
Responsabilidad
Territorio 301

Supervisor del Centro de Responsabilidad
Antonio Cano

	Realizado Importe	Planeado Importe	Variación Importe	Variación %	Observaciones
Costos Controlables					
Sueldos	900.00	900.00	0.00	0.00	
Impuestos	108.00	120.00	12.00	10.00	
Papelería y Utiles	120.00	200.00	80.00	40.00	
Atenciones a Clientes	195.00	300.00	105.00	35.00	
Comisiones	<u>750.00</u>	<u>800.00</u>	<u>50.00</u>	<u>6.00</u>	
Total	<u>2,073.00</u>	<u>2,320.00</u>	<u>247.00</u>	<u>11.00</u>	
Gastos no Controlables					
Seguros	50.00	50.00	0.00	0.00	
Depreciación	300.00	300.00	0.00	0.00	
Mantenimiento Vehículos	435.00	300.00	(135.00)	(45.00)	
Publicidad	<u>525.00</u>	<u>700.00</u>	<u>115.00</u>	<u>25.00</u>	
Total	<u>1,310.00</u>	<u>1,350.00</u>	<u>40.00</u>	<u>3.00</u>	
Total	<u>3,383.00</u> =====	<u>3,670.00</u> =====	<u>287.00</u> =====	<u>8.00</u> =====	

EMPRESA XYZ, S.A.
INFORME DE RESULTADOS
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

	Realizado	Planeado	Importe	Variaciones	
					%
Resumen Divisional de Areas de Responsabilidad					
Producción	15,521.00	14,615.00	(906.00)		6.00
Distribución	11,684.00	13,220.00	1,536.00		11.00
Administración	<u>5,341.00</u>	<u>6,245.00</u>	<u>904.00</u>		<u>14.00</u>
Total	32,546.00	34,080.00	1,534.00		5.00
	=====	=====	=====		=====
Area de Administración Responsable:					
Gerencia	947.00	1,150.00	203.00		18.00
Contabilidad	2,289.00	2,395.00	106.00		4.00
Créditos	<u>2,105.00</u>	<u>2,700.00</u>	<u>595.00</u>		<u>22.00</u>
	<u>5,341.00</u>	<u>6,245.00</u>	<u>904.00</u>		<u>14.00</u>
	=====	=====	=====		=====
Gerencia Responsable:					
Sueldos	600.00	750.00	150.00		20.00
Impuestos	72.00	100.00	28.00		28.00
Papelería y Utiles	85.00	100.00	15.00		15.00
Honorarios Profesionales	0.00	0.00	0.00		0.00
Seguros	50.00	50.00	0.00		0.00
Depreciación	0.00	0.00	0.00		0.00
Mantenimiento Vehiculos	<u>140.00</u>	<u>150.00</u>	<u>10.00</u>		<u>7.00</u>
Total	947.00	1,150.00	203.00		18.00
	=====	=====	=====		=====

EMPRESA XYZ, S.A.
INFORME DE RESULTADOS
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

	Realizado	Planeado	Variaciones	
			Importe	%
Resumen Divisional de Areas de Responsabilidad				
Producción	15,521.00	14,615.00	(906.00)	6.00
Distribución	11,684.00	13,220.00	1,536.00	11.00
Administración	<u>5,341.00</u>	<u>6,245.00</u>	<u>904.00</u>	<u>14.00</u>
Total	32,546.00	34,080.00	1,534.00	5.00
	=====	=====	=====	=====
Area de Administración Responsable:				
Gerencia	947.00	1,150.00	203.00	18.00
Contabilidad	2,289.00	2,395.00	106.00	4.00
Créditos	<u>2,105.00</u>	<u>2,700.00</u>	<u>595.00</u>	<u>22.00</u>
	<u>5,341.00</u>	<u>6,245.00</u>	<u>904.00</u>	<u>14.00</u>
	=====	=====	=====	=====
Departamento de Contabilidad Responsable:				
Sueldos	1,700.00	1,800.00	100.00	6.00
Impuestos	204.00	220.00	16.00	7.00
Papelería y Utiles	140.00	100.00	(40.00)	40.00
Honorarios Profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00
Seguros	50.00	50.00	0.00	0.00
Depreciación	75.00	75.00	0.00	0.00
Viajes y Atenciones	<u>120.00</u>	<u>150.00</u>	<u>30.00</u>	<u>20.00</u>
Total	2,289.00	2,395.00	106.00	4.00
	=====	=====	=====	=====

EMPRESA XYZ, S.A.
INFORME DE RESULTADOS
GASTOS DE ADMINISTRACION
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

Centro de
 Responsabilidad
 Contabilidad

Supervisor del Centro de Responsabilidad
 Flor Ríos

	Realizado Importe	Planeado Importe	Variación Importe	Variación %	Observaciones
Costos Controlables					
Sueldos	1,700.00	1,800.00	100.00	6.00	
Impuestos	204.00	220.00	16.00	7.00	
Papelería y Utiles	140.00	100.00	(40.00)	(40.00)	
Viajes y Atenciones	<u>120.00</u>	<u>150.00</u>	<u>30.00</u>	<u>20.00</u>	
Total	2,164.00	2,270.00	106.00	5.00	
Costos no Controlables					
Seguros	50.00	50.00	0.00	0.00	
Depreciación	<u>75.00</u>	<u>75.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	
Total	125.00	125.00	0.00	0.00	
Total	<u>2,289.00</u> =====	<u>2,395.00</u> =====	<u>106.00</u> =====	<u>4.00</u> =====	

EMPRESA XYZ, S.A.

INFORME DE RESULTADOS

Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

	Realizado	Planeado	Importe	Variaciones %
Resumen Divisional de Areas de Responsabilidad				
Producción	15,521.00	14,615.00	(906.00)	6.00
Distribución	11,684.00	13,220.00	1,536.00	11.00
Administración	<u>5,341.00</u>	<u>6,245.00</u>	<u>904.00</u>	<u>14.00</u>
Total	32,546.00	34,080.00	1,534.00	5.00
	=====	=====	=====	=====
Area de Administración Responsable:				
Gerencia	947.00	1,150.00	203.00	15.00
Contabilidad	2,289.00	2,395.00	106.00	4.00
Créditos	<u>2,105.00</u>	<u>2,700.00</u>	<u>595.00</u>	<u>22.00</u>
	<u>5,341.00</u>	<u>6,245.00</u>	<u>904.00</u>	<u>14.00</u>
	=====	=====	=====	=====
Departamento de Créditos Responsable:				
Sueldos	1,500.00	2,000.00	500.00	25.00
Impuestos	180.00	240.00	60.00	25.00
Papelería y Utiles	100.00	75.00	(25.00)	33.00
Honorarios Profesionales	200.00	250.00	50.00	20.00
Seguros	50.00	60.00	10.00	0.00
Depreciación	75.00	75.00	0.00	0.00
Viajes y Atenciones	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>00.00</u>	<u>0.00</u>
Total	2,105.00	2,700.00	595.00	22.00
	=====	=====	=====	=====

EMPRESA XYZ, S.A.
INFORME DE RESULTADOS
 Para el Trimestre terminado el 31 de marzo de 1994

Centro de
Responsabilidad

Supervisor del Centro de Responsabilidad
Graciela Morataya

	Realizado	Planeado	Variaciones	
			Importe	%
Costos Controlables				
Sueldos	1,500.00	2,000.00	500.00	25.00
Impuestos	180.00	240.00	60.00	25.00
Papelería y Útiles	100.00	75.00	(25.00)	33.00
Honorarios Profesionales	<u>200.00</u>	<u>250.00</u>	<u>50.00</u>	<u>20.00</u>
Total	1,900.00	2,565.00	585.00	20.00
Costos no Controlables				
Seguros	50.00	60.00	10.00	17.00
Depreciación	<u>75.00</u>	<u>75.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
Total	125.00	135.00	10.00	7.00
	<u>-----</u>	<u>-----</u>	<u>-----</u>	<u>-----</u>
Total	2,105.00	2,700.00	595.00	22.00
	<u>-----</u>	<u>-----</u>	<u>-----</u>	<u>-----</u>