

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

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

ALVARO AVILA RUBIO

ASESOR DE SEMINARIO: L. C. ROBERTO HERRERA VARGAS
MEXICO, D. F. 1980



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

Página

INTRODUCCION

CAPITULO I

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD 4

- a) Antecedentes 9
- b) Definición y Características 12
- c) Objetivos 14
- d) Estructura de Organización 14

CAPITULO II

PRESUPUESTOS 33

- a) Generalidades 35
- b) Definición 36
- c) Importancia y Objetivos 39
- d) Clasificación 40
- e) El presupuesto como medida de control 46
- f) El presupuesto por áreas de responsabilidad 49

CAPITULO III

INFORMES DE RESPONSABILIDAD 54

- a) El informe de actuación 56
- b) Análisis de las variaciones ... 63
- c) Acción correctiva 65
- d) Administración por Excepción .. 67

CAPITULO IV

CASO PRACTICO 69

CONCLUSIONES

82

BIBLIOGRAFIA

86

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

La situación financiera en que se encuentra el país hace necesario que se vigilen los aspectos productivos de los negocios ya que son el principal impulso de la economía nacional.

El desarrollo de las empresas ha provocado una nueva etapa en los campos administrativos y económicos, en la que se han creado nuevas técnicas que modifican los procedimientos, procurando actualizar las formas para controlar el creciente avance de la ciencia y la tecnología.

Actualmente los administradores deben planear, dirigir y controlar todas y cada una de las funciones que existen dentro de las empresas, para lograrlo se auxilian de técnicas modernas como: el control presupuestal, la contabilidad por áreas de responsabilidad, la administración por excepción, etc.

El control presupuestal es el conjunto de presupuestos parciales correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

Al hablar del control presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la organización, por medio de la estructuración de un plan.

La contabilidad por áreas de responsabilidad, una vez integrada con los presupuestos, está capacitada para informar a la gerencia de la actuación de los responsables de cada área, señalándole las desviaciones entre lo presupuestado y los resultados obtenidos. La responsabilidad es el medio más adecuado para el óptimo desarrollo de los distintos niveles de la organización, otorgando una amplia y adecuada jerarquía que ayuda en forma autónoma y conjunta a la reducción de costos y gastos.

Administración por excepción, con base en la información proporcionada por la contabilidad por áreas de responsabilidad se determinan las variaciones, a efecto de tomar las decisiones correctivas y lograr los objetivos de la empresa.

El presente seminario de investigación contable se-

realiza como un requisito que la Facultad de Contaduría y -
Administración exige a aquellos que han terminado sus estu-
dios profesionales, así mismo, espero que sea de utilidad y
oriente a aquellos que lo lean y se interesen por esta espe-
cialidad del área contable.

C A P I T U L O 1

**LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPON
SABILIDAD**

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

- A) ANTECEDENTES**
- B) DEFINICION Y CARACTERISTICAS**
- C) OBJETIVOS**
- D) ESTRUCTURA DE ORGANIZACION**

A). ANTECEDENTES

El instinto del hombre lo ha llevado a establecerse en los sitios que le puedan proporcionar los elementos necesarios para satisfacer sus necesidades primarias de subsistencia, para esto se ha visto obligado a asociarse con sus semejantes, ya que a través de su existencia se da cuenta de que no puede vivir mejor, esto hace que el hombre desde tiempos antiguos se constituya como parte de un conglomerado que tiene que trabajar en conjunto para poder compartir las habilidades de unos y el ingenio de otros.

La misma sociedad lo ha obligado a organizarse de tal forma que pueda existir un equilibrio sistemático para realizar su trabajo con un máximo de rendimiento y el menor esfuerzo posible, de esta manera escoge la tarea para la cual se considera más apto.

Este proceso ha ido en aumento a través de la evolución

ción del hombre, así mismo, los antiguos métodos han sido -
cambiados por otros que permitan conocer las diversas actua-
ciones de su actividad con la sociedad.

Es en el año de 1494 cuando aparece en Italia, lo -
que se conoce como partida doble, cuando Fray Luca Pacciolo
la da a conocer, considerándose como el inicio de la conta-
bilidad, pues a partir de entonces en la Ciudad de Genova -
Italia, se establece la teneduría de libros por partida do-
ble.

A partir de entonces la contabilidad ha evolucionado
lentamente a través de los años, y es hasta fechas re-
cientes cuando ha tomado un gran auge y desarrollo en el á-
mbito de las ciencias sociales.

Ya se ha superado la etapa pasiva de la contabili-
dad financiera, ya no se espera únicamente el registro de -
las operaciones de las empresas ni los estados financieros-
que representan la situación de la misma. La contabilidad-
moderna se ha transformado en dinámica o decisional, actúa-
en forma directa para la toma de decisiones y es una herra-
mienta elemental para lograr los objetivos deseados por la-
empresa en su aspecto social y económico.

La contabilidad por áreas de responsabilidad tuvo--

su origen en los Estados Unidos en 1946 y fueron las empresas proveedoras de energía eléctrica las que iniciaron el aprovechamiento de este sistema, en México es incipiente su uso y apenas ha sido adoptada en una mínima parte del total de las empresas.

La importancia de hacer conciencia de la responsabilidad debe ser enmarcada en nuestro ámbito profesional para ir creando esa característica de la que adolecemos ya que es de gran trascendencia en nuestra sociedad y para el desarrollo económico de nuestro país.

Aunque se reconoce la dificultad de conseguir una identificación plena entre las metas individuales y los objetivos de la empresa, mediante la contabilidad por áreas de responsabilidad se logra que la gente actúe en forma tal, que sientan que su trabajo satisface tanto sus propias intenciones como los de la compañía en donde presta sus servicios.

En cada empresa que se establezca el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad debe existir una jerarquía completa, principiando por el gerente general, y siguiendo una escala descendente hasta el nivel más bajo de la misma.

Al implantar el sistema por áreas de responsabilidad -

dad, es preciso que los costos se clasifiquen por centros de responsabilidad, y dentro de cada centro, será necesario separar los costos controlables de los no controlables. Se deberán establecer los presupuestos, que basados en la contabilidad por áreas de responsabilidad nos sirven como instrumento de control ya que nos permiten comparar los resultados reales con los previamente establecidos.

B) DEFINICION Y CARACTERISTICAS

Existen diversas definiciones sobre lo que es contabilidad por áreas de responsabilidad, a continuación citaré algunas de ellas:

El C.P. Luis Correa Q. dice "La contabilidad por áreas de responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo -- su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa".

El C.P. Baltazar Cruz nos comenta: "El sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos por niveles de res -

ponsabilidad administrativa estructurados en la carta de organización. Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien las controla y al mismo responsable, para que puedan actuar de inmediato en las áreas de peligro - tan pronto se originen, u corrijan así las causas que las motivaron".

El C.P. Mario Rodríguez G. la define así: "Contabilidad por áreas de responsabilidad es un sistema de información diseñado para adaptarse a la estructura orgánica de la empresa, en la que se acumulan los ingresos, costos y gastos, de tal forma que se puedan comparar contra lo presupuestado por cada responsable de área, de manera de poderles informar de los resultados de su actuación, permitiéndoles administrar con mayor eficacia su área y reducir el mínimo - los costos y gastos sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa".

Por otra parte, el C.P. Eduardo Argil en la revista Finanzas y Contabilidad señala: "El sistema contable por centros de responsabilidad es un instrumento de la administración, que muestra la actuación de los centros responsables de una organización pública o privada, lucrativa o no lucrativa, comparada con los presupuestos y estándares establecidos, obteniéndose las variaciones favorables o desfavorables, que permitan a la dirección tomar decisiones adecuadas".

das y oportunas para el mejor logro de los objetivos de la empresa".

Como podemos observar en todas estas definiciones - se habla de establecer un control de ingresos, costos y gastos, dividiendo a la empresa en áreas o departamentos que - se asignen a un responsable.

En mi concepto "La contabilidad por áreas de responsabilidad, es el conjunto de técnicas que sirven para controlar las operaciones de las empresas, identificando el ingreso, costo y gasto con los departamentos y personas responsables del mismo, utilizando los presupuestos como medio de terminante para evaluar la actuación de los individuos con relación a su responsabilidad.

La contabilidad por áreas de responsabilidad se encuentra basada en la motivación humana, de ahí que sus características son:

1. Es necesario contar con una organización de la empresa perfectamente delineada en cuanto a la jerarquía y responsabilidad de cada individuo.
2. Se debe establecer un sistema presupuestal, que permita comparar lo real con lo presupuestado.

3. Es necesario utilizar una red de comunicación, que proporcione información periódica a todas las áreas de la organización.

C) OBJETIVOS

El objetivo principal de la contabilidad por áreas de responsabilidad es identificar las operaciones con los responsables de las mismas, dejando ver claramente en caso de variación significativa, donde se originó ésta, para conocer las causas de la misma y estar en condiciones de co-regirlas o de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro; en caso contrario, cuando se presente el buen desarrollo de lo planificado, nos damos cuenta de que la motivación debe ser siempre fluida, con el objeto de crear conciencia de administración y a su vez reducción de costos y gastos en todas las personas que se responsabilizan de -- las operaciones.

A continuación mencionaré algunas de las ventajas y desventajas del sistema por áreas de responsabilidad:

VENTAJAS

1. Facilita a la administración coordinar las actividades de los diferentes niveles, departamentos, sec-

ciones y personal de la empresa.

2. Permite evaluar los logros obtenidos por los responsables identificándolos con su respectiva área, es decir, nos sirve como instrumento de control.
3. Eleva el sentido de responsabilidad de los individuos al transformar en conciencia lo que tradicionalmente es considerado como obligación.
4. Produce fuerte motivación en el factor humano, ya que los individuos conocen lo que la empresa espera de ellos al delegarles autoridad y responsabilidad.
5. Establece bases sólidas que permiten formular información adecuada para la toma de decisiones al alto nivel constituyendo un excelente medio de comunicación ascendente y descendente.

DESVENTAJAS

1. Incrementa los gastos de administración por la im-plantación del sistema.
2. Se requiere de personal capacitado, que en la mayoría de los casos se tiene que formar por medio de -

un entrenamiento especial para lograr la completa - comprensión de lo que es la contabilidad por áreas - de responsabilidad.

D). ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

A través del desarrollo de este capítulo hablare de las bases fundamentales para la implantación del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.

Dichas bases son las siguientes:

1. Definir la estructura de organización de la empresa.
2. Localización de las áreas de responsabilidad.
3. Codificación de las áreas de responsabilidad.
4. Clasificación de los costos y gastos, en controlables y no controlables.
5. Coordinación con el sistema contable.
6. Información a las áreas correspondientes.

1. Definir la estructura de organización de la empresa.

Entendemos por estructura, a la forma en que están ordenadas y la relación que guardan entre sí las unidades administrativas de un organismo.

El L.A.E. Agustín Reyes Ponce define a la organización como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La estructura de organización de una empresa establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerce autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad por las cuales se transmite la información a todos los niveles de la organización.

La contabilidad por áreas de responsabilidad no pretende restaurar la organización, sino depurar con realismo la gráfica organizacional, así mismo, señala con toda claridad, las funciones a desempeñar de cada persona y consecuen

temente las responsabilidades que a su cargo tiene. Esta -
división del trabajo nace de la imposibilidad de que toda-
la actividad de la empresa esté en manos de una sola perso-
na, debido al creciente aumento y complejidad de las opera-
ciones.

La organización en forma adecuada culmina en una -
afirmación formal de la estructura de la empresa, en general
esta afirmación reviste la forma de un cuadro o gráfica de-
organización en el que se observan todos los niveles y pues
tos de dirección.

Los organigramas, gráficas o cuadros de organiza --
ción son representaciones que generalmente indican:

- a) La estructura funcional de un organismo.
- b) La estructura específica de una función.
- c) Los niveles jerárquicos.
- d) Los puestos directivos.
- e) Los canales de autoridad y comunicación.

Sin embargo, los organigramas presentan una situa -

ción estática que hay necesariamente que adicionar con in-
formación para presentar el organismo funcional en movimien-
to, por lo tanto, es necesario contar con los manuales de -
organización, que representan un medio de comunicar las de-
cisiones de la administración a todo el personal.

El manual de organización se debe mantener al día, -
sus cambios se harán con tanta frecuencia como sea necesa-
rio, a fin de resolver los problemas que se presentan y me-
jorar los resultados de las operaciones.

Una vez estudiados y establecidos claramente los ob-
jetivos de la empresa, revisada y verificada su organiza-
ción, se puede empezar a establecer el sistema de contabili-
dad por áreas de responsabilidad.

La estructura de organización es básica para la im-
plantación del sistema por áreas de responsabilidad porque-
nos está presentando gráficamente la división del trabajo -
facilitándonos identificar plenamente las áreas de respon-
sabilidad, haciéndose accesible y fácil de encontrar una --
vez que están localizadas y codificadas debidamente dichas-
áreas.

2. Localización de las áreas de responsabilidad.

Un área de responsabilidad, es toda unidad organizada

cional de trabajo revestida de la autoridad suficiente para llevar a cabo una función específica. Está formada por una cabeza de mando que tiene un número de codificación claramente establecido en el esquema de organización (organigrama por áreas de responsabilidad), así tenemos que una área de responsabilidad viene siendo una oficina, una sección, un departamento, o la gerencia.

Ya definidas las áreas de responsabilidad, se reflejan en el organigrama de la empresa, anotando el responsable de cada una, y su número de codificación que permite identificar fácilmente todas las áreas y asociarlas con la gerencia a la que corresponden y de la que dependen.

Para mostrar más claramente la localización de las áreas de responsabilidad presento el Cuadro No. 1 en el cual me baso para explicar dichas localizaciones.

ORGANIGRAMA GENERAL

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

CONTSARTO

CONSEJO DE ADMINISTRACION

AUDITORIA EXTERNA

GERENCIA GENERAL
OSCAR CHAVEZ
0100

1er NIVEL

GERENCIA DE MÉR-
CADEREZA
JARENE SOSA
1000

GERENCIA DE PRODUC-
CION
RAUL GODOY
2000

GERENCIA DE FINANZAS
CESAR ORTIZ
3000

GERENCIA DE RELACIONES
INDUSTRIALES
MARIA ORTEGA
4000

2º NIVEL

JEFE DE INGENIE-
RIA
MIGUEL P.
2100

JEFE DE COMPRAS
ENRIQUE C.
2200

JEFE DE FABRICA-
CION
JOSE SANCHEZ
2300

JEFE DE CONTROL DE
CALIDAD
RICARDO REYES
2400

3er NIVEL

DEPTO PROD 1
FERRO A.
2501

DEPTO PROD 2
LUIS CASTILLO
2502

DEPTO PROD 3
ANTONIO D.
2503

DEPTO PROD 4
EMILIO B.
2504

4º NIVEL

TRABAJADORES



Observamos que existen cuatro niveles básicos, ya - que los que forman el quinto, son obreros o trabajadores -- que se limitan a llevar a cabo labores señaladas específicamente por el cuarto nivel.

Ahora bien, daré un enfoque general del organigrama para efectos de su mejor entendimiento.

- 1er. Nivel Este se localiza a la altura de la gerencia general, puesto que es responsable por los - resultados íntegros de la empresa.
- 2do. Nivel Se localiza a la altura de las gerencias específicas como son en este caso: gerencia - de mercadotecnia, de producción, de finanzas y de relaciones industriales, siendo responsables ante la gerencia general.
- 3er. Nivel Se encuentra a la altura de los jefes de las diferentes actividades que integran cada gerencia y que serán tantos como necesidades - tenga el área a la cual correspondan.
- 4to. Nivel Está formado por los departamentos que se encuentran bajo la responsabilidad del 3er. nivel, en este caso el correspondiente al jefe

de fabricación.

El responsable de una área, lo es también ante el de la inmediata superior, conteniendo en su informe los resultados de su área inmediata inferior hasta llegar al primer nivel, en el cual el informe de responsabilidad comprenderá el resultado de las operaciones de la empresa.

3. Codificación de las áreas de responsabilidad.

La codificación de las áreas de responsabilidad, es asignar un número diferente a cada una de ellas para su identificación, asimismo, ejercer un control sobre las mismas a fin de efectuar posteriormente la clasificación de la documentación contable relativa, la codificación, se hará partiendo del primer nivel y deberá ser entrelazada de manera que al localizar un área se debe saber a cuál corresponde y la función que desempeña.

Para el sistema por áreas de responsabilidad se utiliza la misma documentación contable de la contabilidad general, únicamente se agregará el número de codificación para llevar su registro y control; esta codificación es de suma importancia por ser imprescindible para una clasificación correcta, así mismo, la afectación atinada debe ser consecuencia lógica del exacto registro de las operaciones.

Los números de codificación se encuentran dentro de las áreas señaladas en el organigrama, con la mención de los nombres de los responsables de las mismas, así mismo, en el catálogo de cuentas.

El catálogo de cuentas es una herramienta de la organización, para prepararlo es necesario conocer los hechos u operaciones de la empresa y debe considerarse también la influencia que sobre el mismo ejercen las disposiciones de orden legal, financiero y administrativo.

Cuando se elabora el catálogo de cuentas, no es posible que éste sea definitivo, porque se tiene que ir depurando en la medida que se va afinando el sistema de áreas de responsabilidad; las modificaciones son en atención a los centros de costo, para esto es conveniente elaborar primeramente un catálogo de sub-cuentas.

La forma más práctica de elaborar el catálogo de cuentas, es distribuir en una hoja tabular, las subcuentas en forma vertical y las áreas como encabezados horizontales, de esta forma se obtienen fácilmente los gastos que corresponden a cada sección, departamento o gerencia.

Ventajas que se obtienen al utilizar el catálogo de cuentas en el sistema por áreas de responsabilidad:

- a) *La unificación de criterio en las personas que lo manejan.*
- b) *Facilita el control de las operaciones identificando el costo y gasto con el responsable de los mis - mos.*
- c) *Ahorra tiempo, ya que sólo se anotará el número de codificación y no el nombre completo de las cuentas.*

Para la elaboración del catálogo se deben tomar en cuenta las siguientes características:

- a) *El nombre o título que se asigne a cada cuenta, debe ser explícito para conocer claramente las partidas que han de afectarse en una operación.*
- b) *Las cuentas deben enumerarse en orden para que se pueda consultar con facilidad.*
- c) *El catálogo debe ser suficientemente detallado, pero se debe evitar la multiplicidad innecesaria de cuentas.*

4. Clasificación de los costos y gastos.

Va establecido el catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad se procede a hacer la clasificación de los documentos para la afectación del área correspondiente, así mismo, se estará en posibilidades de clasificarlos en controlables y no controlables.

La contabilidad por áreas de responsabilidad, se refiere específicamente a los costos y gastos controlables por ser los que están bajo control directo de una persona determinada, es decir, por el responsable.

Los costos y gastos no controlables, son aquellos por los cuales el responsable de un departamento no puede hacer nada para controlar su importe. Por lo general son de carácter fijo, se refieren a partidas cuyo aprovechamiento es en un departamento en general, tal es el caso de un gasto como las primas de seguros, la depreciación de un activo fijo o del impuesto predial.

Las partidas controlables son aquellas cuya magnitud puede aumentar o disminuir en función a la eficiencia de la actuación y a las decisiones que tome la persona individual, o sea, se ejercitan directamente por un gerente o jefe de departamento dentro de un periodo determinado, como -

ejemplo de partidas controlables tenemos: mano de obra directa, materia prima utilizada, mantenimiento, etc.

Esta clasificación no resulta sencilla, para hacerla en la práctica es necesario realizar estudios específicos de acuerdo a las características especiales de la empresa, un costo o gasto fijo puede en ocasiones ser de carácter -- controlable, como sucede con la mayor parte de los gastos de administración, es por eso que la clasificación debe hacerse cuidadosamente sin confundirla con la forma tradicional de fijos y variables.

5. Coordinación con el sistema contable.

Todos los puntos anteriores que hemos tratado se encuentran relacionados entre sí ya que uno es complemento del otro para la implantación del sistema, así mismo en forma repetitiva la contabilidad por áreas de responsabilidad no es independiente de la contabilidad general, basta adaptar la documentación fuente a las características propias del sistema para obtener sus objetivos, de aquí se desprende de la coordinación que debe existir entre ambas.

Los sistemas de contabilidad tienen como objetivo - dar a conocer los resultados financieros, llevar a cabo el registro de los bienes y obligaciones confiados a la empre-

sa, satisfacer las diversas necesidades de la administración como la evaluación cuantitativa de las diferentes alternativas en la toma de decisiones, dar a conocer los resultados de la actuación de las personas responsables de las diferentes áreas de la organización, etc.

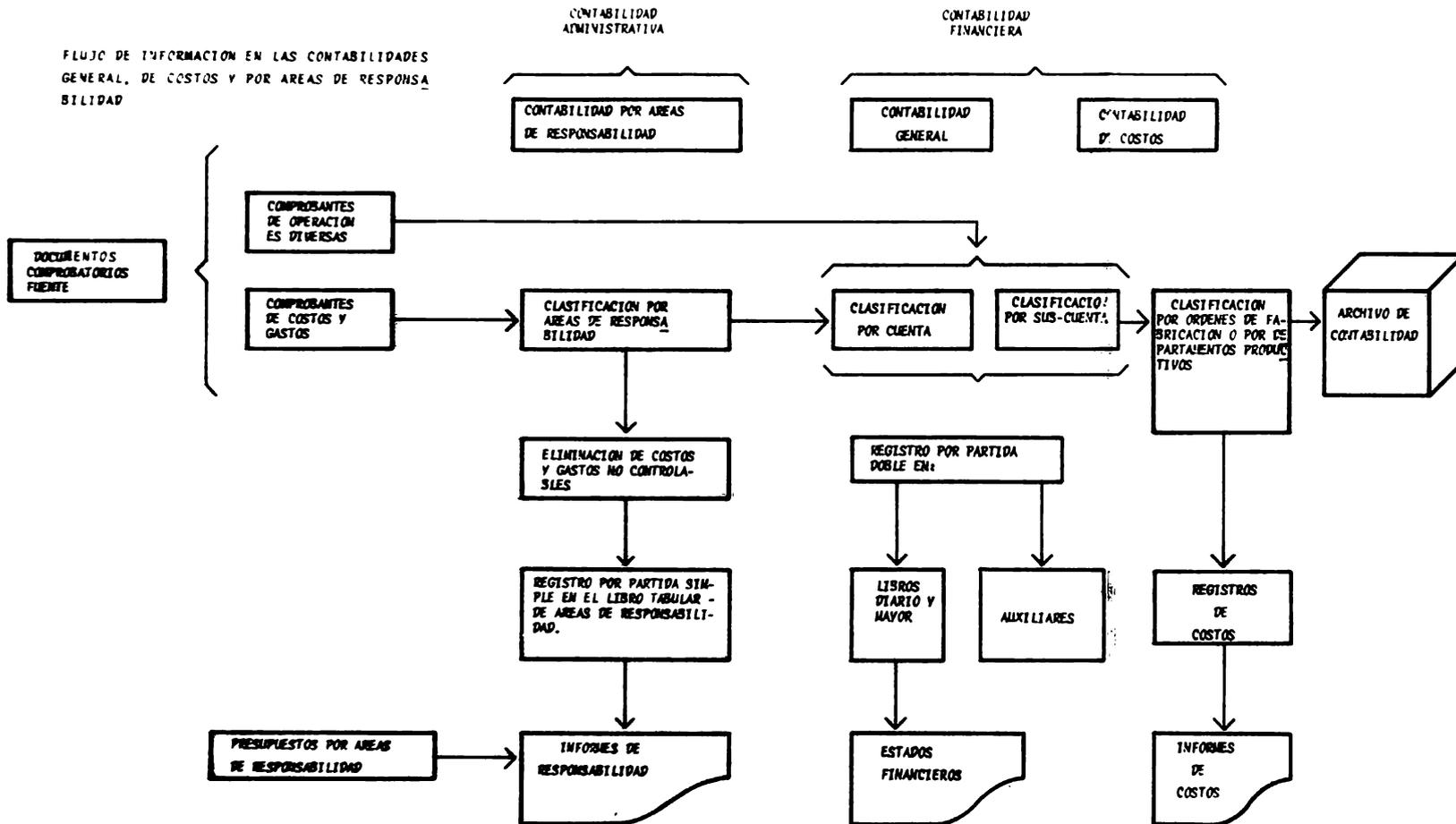
Mientras la contabilidad por áreas de responsabilidad se encarga de identificar los costos y gastos con sus responsables, utilizando medidas de comparación, la contabilidad general clasifica los costos y gastos de acuerdo con su naturaleza, mientras que la contabilidad de costos aplica hacia los centros de los mismos las erogaciones incurridas en los departamentos de producción y de las provisiones que los afectan.

Se puede comprender que la contabilidad general, la de costos y la de por áreas de responsabilidad, están íntimamente ligadas, en virtud de que el documento fuente es el mismo para las tres, exigiendo una coordinación de ellas, es decir, que las cifras de los informes resultantes de cada contabilidad sean cotejadas y que se pueda comprobar la veracidad de las mismas.

La contabilidad por áreas de responsabilidad deberá asentar sus operaciones en sus propios registros establecidos previamente, estos se concretan en uno sólo que se deno

mina libro tabular por áreas de responsabilidad, el cual es un auxiliar cuyo registro se efectúa por partida simple de los costos y gastos reales controlables, siendo su aplicación diaria, haciendo las veces de los libros diario y mayor usados en la contabilidad general, este auxiliar está formado por hojas foliadas, las cuales se destinan a cada área, asimismo, por ser tabular se tiene la facilidad de destinar una columna a cada concepto de costo o gasto, de este libro se obtendrán las cifras para formular el informe de actuación y la comparación con los presupuestos.

FLUJO DE INFORMACION EN LAS CONTABILIDADES GENERAL, DE COSTOS Y POR AREAS DE RESPONSABILIDAD



CUADRO No. 1

6. Información a las áreas correspondientes.

La eficiencia del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad se vea desvirtuada si no cuenta con un auténtico y dinámico sistema de comunicación, ya que en éste la información es básica pues su objetivo es la reducción de los costos y gastos, el equipo de trabajo que va a mantener este sistema administrativo necesita de importantes elementos para poder lograr su objetivo, que es el de proporcionar información veraz y oportuna conteniendo específicamente lo indispensable para su comprensión.

Por principio, tenemos que conocer y evaluar las fuentes de información, los elementos, los medios, y las herramientas, para procesarla con objeto de que sirvan para quien tome decisiones y se logren los objetivos de la empresa.

Es necesario conocer cuáles son las facilidades que se tienen para producir la información que contenga las siguientes características:

- a) Amplia, oportuna y veraz.
- b) Específica sobre el área de que se trate.

- c) Comparada debidamente con los índices de eficiencia u objetivos fijados previamente.
- d) Sencilla y legible.
- e) Que destaque lo verdaderamente importante.

Dentro de la contabilidad por áreas de responsabilidad se elabora un informe de responsabilidad el cual contiene las cifras reales, las presupuestadas y las variaciones favorables y/o desfavorables que existen, para ser transmitidas al primer nivel y tome las debidas decisiones, analizando el por qué de dichas variaciones, sobre todo las desfavorables para corregirlas oportunamente y evitar que se vuelvan a repetir en el futuro.

El informe de responsabilidad es el documento que proporciona periódicamente un departamento o sección a otro, por medio del cual se comunica a los responsables de las diferentes áreas los resultados obtenidos de su actuación. Esta información fluye en forma ascendente manteniendo informada a la persona que ha delegado su autoridad.

Es conveniente elaborar diagramas de flujo de la información por cada uno de los centros productivos; de tal forma que si los procedimientos de la información fallan en

algún aspecto, estos podrán ser identificados, así mismo - responsabilizar al jefe de centro de costo, no sólo por su actuación en sus funciones normales, sino también porque - no se cumplen los planes de información.

CAPITULO II

PRESUPUESTOS

P R E S U P U E S T O S

- A) GENERALIDADES**
- B) DEFINICION**
- C) IMPORTANCIA Y OBJETIVOS**
- D) CLASIFICACION**
- E) EL PRESUPUESTO COMO MEDIDA DE CONTROL .**
- F) EL PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

A). GENERALIDADES

La contabilidad por áreas de responsabilidad, para cumplir con su objetivo principal, requiere de los presu - puestos para comparar sus resultados.

Estos tuvieron su origen en el presupuesto gubernamental, que comprende la planeación y predeterminación de - los gastos públicos, es hasta después de la primera guerra mundial cuando los hombres de empresa se dan cuenta de que pueden utilizarlo para controlar sus ingresos y sus gastos.

Los presupuestos combinados con el sistema por áreas de responsabilidad, nos sirven para conocer en cuáles áreas hay diferencias, esto es, en qué renglones, la realidad se desvió del plan aprobado, conocer los motivos de tales desviaciones y proceder a tomar medidas correctivas, además la contabilidad por áreas de responsabilidad coordinada e inte - grada con los presupuestos, forman un sistema único de in - formación, que ayuda a la toma de decisiones y al incremento en la productividad.

8) DEFINICION

Los presupuestos son parte determinante para la im-plantación de un sistema de contabilidad por áreas de res-ponsabilidad, en virtud de que sirven como medida de efi-ciencia y control.

La palabra presupuesto se compone de Pre que significa "antes de" y de Supuesto que significa "hecho", por lo tanto presupuesto significa "antes de lo hecho", a continua ción enunciar algunas de las definiciones que existen de lo que es presupuesto:

El maestro y C.P. Elias Besudo M. dice: "El presu-puesto es un plan de operación, ya que es la expresión numérica de los planes de la empresa y una herramienta que per-mite controlar las operaciones en vista del plan preconcebido, toda vez que mide la eficiencia en la ejecución median-te la comparación de los planes expresados a través del presupuesto con los resultados obtenidos, así mismo, además de ser una herramienta de planeación y control, el presupes-to actúa como elemento coordinador ya que mediante su apli-cación permite que los planes de las diversas secciones de la empresa estén en un razonable equilibrio entre sí y pre-vez los medios adecuados para comunicar a cada una de las partes del organismo los planes que se han preparado".

El C.P. y L.A.E. Cristóbal del Río González, en su libro *Técnica Presupuestal* los define así:

"En la economía industrial se conoce como presupuesto a la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios".

"Como herramienta de la administración se entiende que es la estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado".

En suma, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período futuro determinado.

El C.P. Eduardo Argil en la *Revista Finanzas y Contabilidad* señala "los presupuestos son planeaciones basadas en la experiencia y en las condiciones que se prevé para el futuro, preparadas con el fin de poder compararse con las operaciones reales".

En mi opinión el presupuesto es un plan de acción estimado para un período futuro determinado, expresado en términos numéricos y elaborado tomando en cuenta los resultados obtenidos en períodos anteriores.

C). **IMPORTANCIA Y OBJETIVOS**

La aplicación de los presupuestos es necesaria en las empresas para llevar a cabo eficientemente las funciones de planeación y control, para su implantación se requiere que la gerencia esté convencida de los beneficios que puede obtener y le de su total apoyo y aceptación una vez obtenido esto, es importante que se prepare al personal y se coordinen todos los presupuestos de la empresa.

Se considera de vital importancia, el hecho de que los presupuestos sean elaborados directamente por los responsables de cada una de las áreas, ya que tienen mejor base para poder determinar qué es lo que será posible llevar a cabo en cada una de las áreas, asimismo, se sentirán motivados, ya que al ser tomados en cuenta los harán sentirse parte de la empresa realmente.

La importancia de los presupuestos no es sólo planear anticipadamente los resultados de las operaciones de la empresa, controlar mediante la comparación de lo real con lo presupuestado, sino que los presupuestos representan:

- 1. Una adecuada, precisa y funcional organización de la entidad.*

2. *Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada-una de las secciones para que cumplan con los objetivos.*
3. *Una ayuda enorme en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto.*

Los objetivos del presupuesto son:

1. *Planeación. Se entiende por planeación, a la determinación de los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.*
2. *Coordinación. Es el mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar un desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.*
3. *Dirección. Es la función ejecutiva para regular y supervisar a los subordinados de acuerdo con lo planeado.*
4. *Control. Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes se están cumpliendo, la acción controladora del presupuesto se establece al efectuarse la comparación de este con los resultados obtenidos,*

vigilando así su cumplimiento como los posibles cambios. De esta manera el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de control para la administración.

Ventajas de los presupuestos:

- 1. Fijan los objetivos y metas de la empresa.*
- 2. Proporciona un método organizado de planeación.*
- 3. Sirven de base para comparar los resultados reales con los presupuestados determinando las variaciones para tomar la acción correctiva.*
- 4. Permiten coordinar las actividades de todos los departamentos.*
- 5. Requieren que la organización de la empresa sea adecuada y que estén claramente definidas las funciones y las responsabilidades.*
- 6. Obligan a que el registro contable se lleve correcta y oportunamente para que proporcione una amplia y oportuna información.*

7. *Hacen sentir en las personas un sentimiento de solidaridad hacia la empresa y hacia el esfuerzo que realizan los demás.*
8. *Se determinan oportunamente los medios que han de usarse para obtener los recursos necesarios para el logro de las metas señaladas.*
9. *Obligan a estudiar detenidamente los factores de la producción para que su combinación proporcione resultados favorables.*

Las desventajas de los presupuestos son:

1. *Que sólo son estimaciones, las cuales varían de acuerdo con el cuidado con que se elaboren.*
2. *Necesitan adaptarse al cambio de las circunstancias.*
3. *Exige datos que pueden aumentar los gastos de administración.*

DI. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Existen distintos tipos o denominaciones del presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, -

obedecen tan sólo a características particulares del mismo, a continuación realizo una clasificación de acuerdo con -- sus aspectos sobresalientes:

1. Por su duración:

- a) A corto plazo, son los que se elaboran a un año o a menos tiempo.
- b) A largo plazo, los que se formulan por un periodo mayor de un año.

2. Por su forma:

- a) Flexibles, estos presupuestos anticipadamente toman en cuenta las posibles variaciones que pudieran ocurrir, permitiendo elasticidad en cambios posibles o necesarios.
- b) Fijos, son los que permanecen invariables durante la vigencia del periodo presupuestario, debido a la exactitud con que fueron elaborados.

3. Por el tipo de empresa:

- a) Públicos, se refieren a los presupuestos que realiza el sector público como son los estados, los municipios, las empresas descentralizadas, etc.

b) *Privados, son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.*

4. *Por la técnica de valuación:*

a) *Estimados, son los que se formulan sobre bases empíricas y representan sólo la posibilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.*

b) *Estándar, son aquellos que están formulados sobre bases casi científicas, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.*

5. *Por su contenido:*

a) *Principales, son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos modulares de todos los presupuestos de la empresa.*

b) *Auxiliares, son los que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa.*

6. *Por las finalidades que persigue:*

- a) De promoción, se presenta en forma de proyecto de expansión, considerando los ingresos y egresos que se efectuarán en el periodo del presupuesto.
- b) De aplicación, se elaboran para solicitud de crédito ya que pronostica la distribución de los recursos con que cuenta.
- c) Por programas, sus cifras expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo, generalmente lo realizan empresas descentralizadas, patronatos, instituciones, etc.

7. En relación al trabajo. Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa y su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera:

- a) Planeación
- b) Formulación
- c) Aprobación
- d) Presupuesto definitivo
- e) Presupuesto maestro o tipo

La clasificación anterior de los presupuestos pretende presentar las diferentes características que pueden tener, ya que un sólo presupuesto puede ser al mismo tiempo - privado, estándar, a corto plazo, etc.

E). EL PRESUPUESTO COMO MEDIDA DE CONTROL

El objetivo fundamental de un presupuesto es el de - ayudar a obtener el control de los diferentes aspectos de - una empresa.

El control es el proceso para determinar lo que se - está llevando a cabo, valorizando y si es necesario, apli- - cando medidas correctivas de manera que la ejecución se de- - sarrolle de acuerdo a lo planeado, asimismo, sirve como ba- - se principal para la toma de decisiones.

El control por medio de los presupuestos es una de-- - las mejores formas de ejercerlo para tener siempre a dispo- - sición medidas de eficiencia para normar la marcha de los - acontecimientos.

A la técnica de utilizar el control por medio de los presupuestos se le conoce con el nombre de control presu- - puestal.

El control presupuestal es un conjunto de procedi - mientos y recursos que utilizados con pericia y habilidad - sirven a la administración para planear, coordinar y contro - lar todas las funciones y operaciones de una empresa, con - el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo - esfuerzo.

El control presupuestal se realiza en todas las fa - ses de la administración, es decir, que debe haber control - en la planeación, organización, dirección y en la ejecución del trabajo, ayudando en el desarrollo particular de cada - una.

El control presupuestal a diferencia de los presu - puestos, se ocupa de la adopción y promulgación del plan, - define y establece normas para el funcionamiento y estándares de resultados, procura obtener la adhesión de todos los encargados de llevarlo a la práctica, y compara las estima - ciones previas con los resultados reales obtenidos.

Cuando se habla del control presupuestal, se está - indicando la coordinación de las actividades de los diver - sos departamentos de la organización, por medio de la es - tructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto - coherente e indivisible, en el que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos desea - dos.

Fases del control presupuestal:

1. Planeación:

En la planeación se elige a la persona capaz y res -
ponsable que esté al frente del control presupuestal, ya -
que es un elemento determinante en la productividad de la em -
presa.

2. Formulación:

Integra la elaboración de los presupuestos parciales
que se hacen en forma analítica de cada departamento del or
ganismo.

3. Aprobación:

Una vez formulados los presupuestos tendremos que so
meterlos al gerente general, para su aprobación. Esta acep
tación tiene por objeto lograr el apoyo y la cooperación de
todo el personal, así como su afinación y ajuste, dando lu-
gar al presupuesto definitivo a ejercer.

4. Ejecución:

La ejecución quiere decir que se lleven a cabo los -
presupuestos de acuerdo con lo planeado, siendo esta fun -
ción de todo el personal.

5. **Control:**

El control del presupuesto se hace, básicamente partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado y por comparación determinar las variaciones para efectuar la acción correctiva donde sea necesario.

Ventajas del control presupuestal:

1. *Fija específicamente, a quien corresponda la responsabilidad de cada función de la empresa, relacionándose íntimamente con la contabilidad por áreas de responsabilidad.*
2. *Contribuye a facilitar la coordinación, obligando a todos los departamentos a cooperar para alcanzar los resultados fijados por el presupuesto.*
3. *Obliga a la gerencia a estudiar, el mercado de sus productos y encontrar los medios para la posible expansión de la empresa.*
4. *La gerencia se ve obligada a estudiar y planear el uso más económico posible de mano de obra, materia prima y cargos indirectos.*
5. *Actúa como un medio de seguridad, indicando la dife-*

rencia entre las estimaciones y los resultados realmente obtenidos, dejando ver la actuación a seguir.

6. Constituye una prueba de habilidad de la gerencia de la empresa para hacer que las cosas sucedan de acuerdo con los planes previstos adecuadamente.
7. Estimula a los empleados a establecer y a esforzarse para alcanzar sus propias metas.

F). EL PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

El presupuesto por áreas de responsabilidad, es el plan que elaboran las personas responsables de un departamento o sección, en el cual se analizan los costos y gastos que se piensan incurrir en un periodo futuro.

Un presupuesto por áreas de responsabilidad, se distingue de los presupuestos comunes por el hecho de que las áreas correspondientes intervienen directamente en su formulación asimismo, realiza la clasificación de los gastos en controlables y no controlables.

La planeación del presupuesto la debe realizar al quien que posea amplios conocimientos y experiencias sobre la empresa, normalmente el profesionalista adecuado es un Con

tador Público o un Licenciado en Administración.

Aunque es el Director de Presupuestos sobre quien -- recae la responsabilidad de la elaboración del mismo, necesita la colaboración de todo el personal de la empresa, para lo cual es conveniente crear un Comité de Presupuestos, -- que debe estar compuesto por los responsables que tengan ba jo su cargo las principales funciones, como son:

Gerente General, Gerente de Finanzas, Gerente de Mer cadotecnia, Gerente de Producción, Gerente de Relaciones - Industriales, etc.

Las funciones del Director de Presupuestos son:

1. Analizar e investigar las variaciones y sus causas.
2. Formular el presupuesto general, así como los esta - dos pro-forma.
3. Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
4. Diseñar las formas que se emplearán en la elabora - ción del presupuesto.
5. Elaborar manuales o instructivos referentes a los --

presupuestos.

6. *Vigilar que se realicen las correcciones pertinentes.*
7. *Someter el presupuesto tentativo al comité de presupuestos para su aprobación.*
8. *Participar en caso necesario en la elaboración de las explicaciones de las variaciones de cada área.*
9. *Emite el presupuesto oficial y lo distribuye.*

En las formas que contendrán los presupuestos, se controlarán las cifras para los cuatro niveles de responsabilidad, que serán transcritas mensualmente en los informes de actuación de cada área para ser comparadas con los resultados reales.

Estas formas son de resumen, las estimaciones, promedios y demás cálculos efectuados constarán por separado en hojas de trabajo.

Los presupuestos serán elaborados, del nivel más bajo al más alto, o sea del cuarto hacia el primer nivel, el total obtenido representará el presupuesto del primer nivel, así como el presupuesto de costos y gastos de toda la empresa.

La contabilidad por áreas de responsabilidad tiene - como fin obtener de todos y cada uno de los responsables - una actuación correcta; por medio de los presupuestos lo - gra adecuar la mentalidad de los trabajadores en la compren - sión de los objetivos de la empresa.

Los presupuestos al constituir patrones de eficiencia facilitan las labores, toda vez que representan cifras de - control a las cuales se han de ajustar las decisiones.

A continuación se enuncian los presupuestos parcia - les que nacen de cada departamento, se recomienda que sean - elaborados en el siguiente orden:

1. Presupuesto de Ventas.
2. Presupuesto de Otros Ingresos.
3. Presupuesto de Inventarios.
4. Presupuesto de Producción
 - a) Presupuesto de Materia Prima.
 - b) Presupuesto de Mano de Obra.
 - c) Presupuesto de Gastos Indirectos.
5. Presupuesto de Gastos de Ventas.

6. Presupuesto de Costo de Distribución
 - a) Presupuesto de Gastos de Venta.
 - b) Presupuesto de Gastos de Administración.
 - c) Presupuesto de Gastos Financieros.

7. Presupuesto Financiero
 - a) Presupuesto de Caja.
 - b) Presupuesto de Inversiones.

INFORMES DE RESPONSABILIDAD

- A) EL INFORME DE ACTUACION**
- B) ANALISIS DE LAS VARIACIONES**
- C) ACCION CORRECTIVA**
- D) ADMINISTRACION POR EXCEPCION**

A). INFORME DE ACTUACION

Para que un sistema sea efectivo, necesita de un - buen sistema de información, asimismo, la contabilidad por áreas de responsabilidad concreta sus labores mediante los informes de actuación.

Una vez que han sido fijadas las metas a alcanzar y se han dado las ordenes e instrucciones necesarias para -- llegar a ellas, es indispensable que se tenga información - acerca de lo que se ha logrado, de tal manera que se obtenga un conocimiento de las variaciones que existen en las diferentes áreas de la empresa.

Dentro de la contabilidad por áreas de responsabilidad esta información se obtiene mediante lo que se ha llamado "Informe de Actuación", o "Informe de Responsabilidad".

El informe de actuación, contiene, tanto las cifras-

reales como las presupuestadas, así como las variaciones obtenidas de la comparación de ambas.

Características generales de los informes de actuación:

1. *Dinámicos*, porque se refieren a un período determinado.
2. *Internos*, porque colaboran con la administración como herramienta de la empresa.
3. *Organizacionales*, porque se encuentran integrados a la estructura de la empresa, existiendo tanto informes como áreas dentro de la empresa.
4. *Presupuestales*, porque hacen mención de los datos presupuestados.
5. *Motivacionales*, porque estimulan la superación del personal, ya que éste buscará el reconocimiento de su trabajo y una mejor remuneración al ser más productivo.

Los principales requisitos de un sistema de información deben ser los siguientes:

1. *Oportunidad.* Que la información que se proporcione a la gerencia, se le haga llegar en un tiempo razonable, ya que si la obtiene tardamente no se podrán tomar las medidas pertinentes para corregir los hechos o situaciones anormales, por eso es importante clasificar la información en cuanto a su periodicidad.
2. *Claridad.* Los informes deben presentar claramente los conceptos a que se refieren, y de ser posible, eliminar el lenguaje técnico en su preparación, ya que se entregan a personas de distintas formaciones profesionales, estando muchos de ellos ajenos a la terminología correspondiente y por lo tanto, con diferente idea u opinión de los términos que se usen al informar.
3. *Sencillez.* La información que se presente debe ser la necesaria, al mostrar una multitud de datos y grandes volúmenes de cifras, confunden y desvían la atención de la información realmente importante.
4. *Exactitud.* Que la información debe ser correcta para que no se tomen decisiones equivocadas.
5. *Base de Medida.* Para lograr mayor efectividad en

Los informes, es conveniente presentar los datos comparados con la base que sirve de referencia, o sea, los presupuestos.

6. *Determinación de variaciones.* Los informes deben presentar la diferencia entre los datos reales y los presupuestados.

7. *Análisis de variaciones.* El informe se convierte en constructivo cuando se interpretan las variaciones de las cifras obtenidas con respecto a la base de medida, y se proporcionen conclusiones tanto de fallas y aciertos, como en medidas o decisiones que deban tomarse.

La mecánica de los informes de responsabilidad es en forma ascendente, esto quiere decir que va del 4o. al 1er nivel.

Deben elaborarse en primer lugar, los informes que corresponden a las áreas del último nivel o sea el cuarto, anotando los costos y gastos controlables y no controlables asignados a cada una de ellas, comparándolos con los presupuestos formulados por las mismas.

Los informes de cada una de las áreas del tercer ni-

vel se formularán agregando los costos y gastos controlables y no controlables que les correspondan de los informes de las áreas del cuarto nivel que dependen de cada una de ellas, con lo cual quedarán elaborados los informes correspondientes a este nivel.

Para el segundo nivel se procede de la misma manera, quedando integrados los informes con las cifras del tercer nivel.

El informe del primer nivel, se formará con las cifras del segundo más las que les corresponden, quedando relacionadas entre sí todos los informes de las áreas de responsabilidad de la empresa.

La elaboración de estos requiere desde luego, que la información relativa a las operaciones reales se obtenga con toda oportunidad, por lo que el departamento de contabilidad debe de evitar los atrasos en el registro de las operaciones, ya que si los informes de responsabilidad no se presentan oportunamente, no se podrán tomar las decisiones necesarias.

La información que proporcionan estos documentos se hace llegar a todas las personas responsables de las diferentes áreas para que se tomen las decisiones que les co-

respondan.

Lo importante de los informes, es que sean debidamente integrados y analizados, para ello, se deben organizar reuniones entre los diferentes responsables para analizar los resultados obtenidos.

En las reuniones que se lleven a cabo con los responsables de cada área, se debe ayudar a estas personas a entender el significado de los informes de manera que puedan dar una explicación sobre las causas que motivaron las variaciones, o bien, que indiquen aquellas partidas de los presupuestos que es necesario modificar porque no se ajustan a la realidad, a efecto de corregir esas desviaciones.

En el cuadro No. 4 se presenta un ejemplo de reporte de actuación con fines ilustrativos, sin intentar que sea un formato riguroso.

Las cifras reales que contendrá este informe se obtienen del libro tabular por áreas de responsabilidad, las estimadas se obtendrán de las cédulas de los presupuestos.

En cuanto a la periodicidad de la elaboración de los informes de actuación, estos se han ajustado al periodo presupuestal, fraccionándolos de anuales a mensuales según lo requiera la empresa.

REPORTE DE ACTUACION

Area N° _____	Responsable _____	Nivel _____
Gerencia, Departamento o Sección _____		
Mes _____		
Año _____		

Costos y Gastos Cont.		Este Mes			Acumulación del año		
Codificación del área	Concepto	R e a l	Pre- su- pres- to	Des- via- ción + (-)	Real	Presupues- to	Desvia- ción + (-)
TOTALES:		*****			*****		
Comentarios del responsable: _____							

CUADRO No. 4

CUADRO No. 4**Objetivos del informe de actuación:**

1. *Proporcionar información a los responsables de área del resultado de su actuación.*
2. *Reportar las variaciones significativas acompañadas de los comentarios interpretativos, a efecto de que se tomen las medidas correctivas pertinentes.*
3. *Mostrar explícitamente a la gerencia, la variación total con respecto a los planes trazados.*
4. *Facilitar la preparación de presupuestos para periodos subsecuentes.*

B). ANALISIS DE LAS VARIACIONES

Para poder solucionar las fallas y variaciones que surjan de lo real con lo presupuestado mediante el informe de actuación, se hace indispensable su análisis e interpretación.

Las variaciones contables, pueden señalar una situación que debe investigarse, las cuales por medio del análisis

sis , se llega hasta la situación real de la misma, con el fin de determinar las causas que las originen y encontrar los medios para corregirlas.

El análisis de las variaciones quedará a cargo de ca da uno de los responsables de área, ya que por medio de éste pueden resaltar situaciones fuera de lo normal que re - quieran atención.

La interpretación de los informes de actuación, es - la apreciación subjetiva de los conceptos, valores y explicaciones que en ellas aparecen analizadas y comparadas tanto en cifras absolutas como en cifras relativas.

La interpretación de los resultados obtenidos, las -- recomendaciones pertinentes y la ayuda en la toma de deci - siones, son de las funciones que deberá desarrollar la persona que funja como director de presupuestos, para ello es recomendable que realice lo siguiente:

1. Que localice las áreas responsables de las principales diferencias, mediante los informes de actuación.
2. Que analice los estados comparativos para observar - las diferencias más importantes.

3. *Que se entreviste con los responsables de las diferentes áreas, con objeto de discutir los problemas que surgieron de cada una de las diferentes áreas.*
4. *Que considere por separado los problemas más importantes, solicitando estudios más profundos al respecto.*

C). ACCION CORRECTIVA

La gerencia general forma la cabeza de la organización, ya que le corresponde la toma de decisiones, asimismo, se informa de la actuación de los responsables de las diferentes áreas.

Se ha observado en el transcurso de este trabajo, - que es en la gerencia donde se concentran los informes de actuación de todos los niveles de la organización, por lo tanto, el buen funcionamiento del sistema por áreas de responsabilidad depende de la acertada toma de decisiones que realice el gerente general.

La toma de decisiones, es el toque final del proceso administrativo; ningún plan, control, o sistema de organización tiene efecto, mientras no se le da una decisión.

Características que influyen para la toma de decisiones:

1. *La experiencia.* Posibilidad de buscar soluciones - existentes a problemas anteriores que son similares - al presente.
2. *La información.* Consiste en la obtención de hechos - a través de los informes de actuación.
3. *Autoridad.* Que se logre convertir en acción efectiva la decisión, mediante la colaboración de las personas a quien les afecte el problema, así como de - las que serán afectadas por las decisiones que se to men.
4. *Intuición.* A través de percepciones se elige la alternativa que se estime más adecuada.

De lo anterior podemos observar que el gerente general deberá tener, el conocimiento obtenido a través de la - práctica y la información proporcionada por el sistema esta blecido para la mejor toma de decisiones.

D). ADMINISTRACION POR EXCEPCION

Cuando se ha establecido un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad y un control presupuestal se debe administrar por excepción, dadas las variaciones obtenidas.

Mediante la administración por excepción, se puede aprovechar mejor el tiempo de la gerencia general en el estudio detenido de los problemas de la empresa más importantes, en vez de desviar su atención hacia un sinnúmero de operaciones que han caído dentro de los márgenes de eficiencia que ella misma ha considerado razonable.

Se puede percibir que el factor tiempo es muy importante dentro de cualquier empresa, ya que desperdiciarlo significa pérdidas considerables de dinero, retraso en el desarrollo de labores y en conjunto una baja en la eficiencia de las operaciones. Por lo tanto, no se debe desviar la atención de la gerencia general, en asuntos que los encargados de las áreas pueden tratar y resolver satisfactoriamente.

El objetivo fundamental de la administración por excepción es simplificar labores, principalmente las de dirección.

La administración por excepción consiste en un sistema de identificación y comunicación que emite una señal - cuando se requiere la atención de la gerencia general y por el contrario, permanece en silencio cuando no se requiere - su atención. Desde luego, el propósito fundamental de este sistema es simplificar el proceso administrativo en sí mismo, permitiendo que la gerencia general descubra los problemas que precisan su atención y evitar que se ocupe de los - que son resueltos por sus subordinados.

C A P I T U L O I V

**CASO PRACTICO DE LA IMPLANTACION
DEL SISTEMA POR AREAS DE RESPON-
SABILIDAD**

CASO PRACTICO DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Pretendo con este ejemplo mostrar ilustrativamente - en forma práctica lo estipulado durante el transcurso de es te trabajo en lo que a teoría se refiere, enfocándolo principalmente a los informes de actuación, al estado de resultados y al estado de costo de producción de lo vendido, que son los que muestran finalmente el logro de los objetivos - tanto de la empresa, como del sistema en sí.

Considero de importancia presentar la gráfica de organización de una empresa que para efectos de esta práctica se denominará "El Festival, S.A.", su giro es la fabrica -- ción y venta de ropa en general, al respecto se muestran - los niveles de autoridad y responsabilidad, así como las - áreas involucradas y los nombres respectivos de los responsables, haciendo mención del número de codificación respectivo de tal manera que al ser observado se identifique claramente al responsable de la función.

La empresa cuenta ya con sistemas de presupuestos y de costos estándar, sin embargo tiene necesidad de implantar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, para evaluar la responsabilidad de las personas encargadas de las áreas de cierta importancia dentro de la empresa, - así mismo, evitar la tardía e inoportuna toma de decisiones, que es ocasionada por la información deficiente que existe.

Posteriormente me concreto exclusivamente para los fines estipulados, al área de producción, desde luego en cuanto a los informes de actuación respectivos, mostrando desde el 4° al 1er. nivel, la información vertical ascendente, así mismo, además del estado de resultados y el estado de costo de producción de lo vendido, presento algunas formas de conciliación para llegar a las erogaciones totales, de la empresa, mostrando los costos y gastos tanto controlables como no controlables y las cifras que servirán para ser cotejadas con la contabilidad general.

Este ejemplo se presenta con cifras hipotéticas.

• EL FESTIVAL, S.A. •

ORGANIGRAMA GENERAL

ASAMBLEA DE
ACCIONISTAS

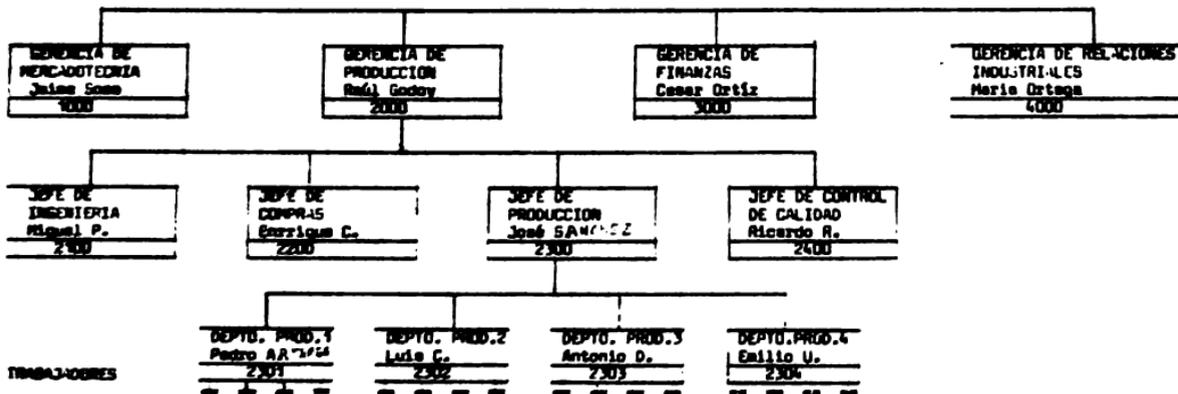
CORPORATIVO

CONSEJO DE
ADMINISTRACION

AUDITORIA
EXTERNA

GERENCIA GENERAL
Oscar Chavez

0100



"EL FESTIVAL, S.A."

Informe de actuación de los costos y gastos controlables del área que se cita por el periodo comprendido del 1° de Enero al 29 de Febrero de 1980.

Nivel: Cuarto Área: 2301 Función: Departamento Productivo No.1

Dirigido al: Sr. José Sánchez. Jefe de Producción

Del: Sr. Pedro Arteaga. Encargado del Departamento Fecha: Febrero de 1980

CONCEPTO	Del 1° de enero al 29 de febrero			acumulado a la fecha		
	cifras reales	cifras presu- puesta das	variación (fav o (desfavo- rable)	cifras reales	cifras presu- puestas	variación (fav o (des- favorable)
Materia Prima	138,000	120,000	(18,000)	220,800	192,000	(28,800)
Sueldos	22,300	22,500	,200	35,680	36,000	,320
Rayos	35,700	35,700	-----	57,120	57,120	-----
Combustible	28,000	30,000	2,000	44,800	48,000	3,200
Energía Eléctrica	3,500	4,000	,500	5,600	6,400	,800
Materiales y gastos diversos	1,750	1,000	(,750)	2,800	1,600	(1,200)
TOTALES	229,250	213,200	(16,050)	366,800	341,120	(25,680)

"EL FESTIVAL, S.A."

Informe de actuación de los costos y gastos controlables del área que se cita por el período comprendido del 1° de Enero al 29 de Febrero de 1980.

Nivel: Tercero

Área: 2300

Función: Producción

Dirigido al: Sr. Raúl Godoy. Gerente de Producción

Del: Sr. José Sánchez. Jefe de Producción

Fecha: Febrero de 1980

CONCEPTO	del 1° de Enero al 29 de Febrero			Acumulado a la fecha		
	Cifras reales	Cifras presupuestadas	variación (favo o - (desfavorable))	Cifras reales	Cifras presupuestadas	Variación fav o - (desfavorable)
2300 Fabricación	250,000	248,000	(2,000)	400,000	396,800	(3,200)
2301 Depto. prod.No.1	229,250	213,200	(16,050)	366,800	341,120	(25,680)
2302 Depto. prod.No.2	200,000	250,000	50,000	320,000	400,000	80,000
2303 Depto. prod.No.3	184,300	185,000	,700	294,880	296,000	1,120
2304 Depto. prod.No.4	170,000	180,000	10,000	272,000	288,000	16,000
TOTALES	1'033,550	1'076,200	42,650	1'653,680	1721,920	68,240

"EL FESTIVAL, S.A."

Informe de actuación de los costos y gastos controlables del área que se cita por el periodo comprendido del 1° de Enero al 29 de Febrero de 1980.

Nivel: Segundo

Area: 2000

Función: Producción.

Dirigido al: Sr. Oscar Chavez. Gerente General

Del: Sr. Raúl Godoy. Gerente de Producción Fecha: Febrero de 1980

CONCEPTO	Del 1° de Enero al 29 de Febrero			acumulado a la fecha		
	cifras reales	cifras presu- pues- tas	variación fav o [des favorable]	cifras reales	cifras presu- pues- tas	variación fav o [des favorable]
2,100 Ingeniería Industrial	320,000	330,000	10,000	512,000	528,000	16,000
2,200 Compras	800,500	800,500	-----	1,280,800	1,280,800	-----
2,300 Producción	1,033,550	1,076,200	42,650	1,653,680	1,721,920	68,240
2,400 Control de Calidad	80,000	100,000	20,000	128,000	160,000	32,000
TOTALES	2,234,050	2,306,700	72,650	3,574,480	3,690,720	116,240
	<u>5</u>	<u>5'</u>				

"EL FESTIVAL, S.A."

Informe de actuación de los costos y gastos controlables del área que se cita por el período comprendido del 1° de Enero al 29 de Febrero de 1980.

Nivel: *Primero*

Área: *0100*

Función: *Gerencia General*

Dirigido al: *Consejo de Administración*

Del: *Sr. Oscar Chávez. Gerente General*

Fecha: *Febrero de 1980*

CONCEPTO	del 1° de Enero al 29 de Febrero			Acumulado a la fecha		
	<i>cifras reales</i>	<i>cifras presu- puesta- das</i>	<i>variación fav o (des- favorable)</i>	<i>cifras reales</i>	<i>cifras presupes- tadas</i>	<i>variación fav o (desfa- variable)</i>
<i>0100 Gerencia Oral</i>	<i>900,000</i>	<i>867,350</i>	<i>(32,650)</i>	<i>1,440,000</i>	<i>1,387,760</i>	<i>(52,240)</i>
<i>1000 Mercadotecnia</i>	<i>2,000,000</i>	<i>1,950,000</i>	<i>(50,000)</i>	<i>3,200,000</i>	<i>3,120,000</i>	<i>(80,000)</i>
<i>2000 Producción</i>	<i>2,234,050</i>	<i>2,306,700</i>	<i>72,650</i>	<i>3,574,480</i>	<i>3,690,720</i>	<i>116,240</i>
<i>3000 Finanzas</i>	<i>1,000,000</i>	<i>960,000</i>	<i>(40,000)</i>	<i>1,600,000</i>	<i>1,536,000</i>	<i>(64,000)</i>
<i>4000 Relaciones Industriales</i>	<i>490,000</i>	<i>540,000</i>	<i>50,000</i>	<i>784,000</i>	<i>864,000</i>	<i>80,000</i>
TOTALES	<i>6,624,050</i>	<i>6,624,050</i>	<i>-----</i>	<i>10,598,480</i>	<i>10,598,480</i>	<i>----</i>

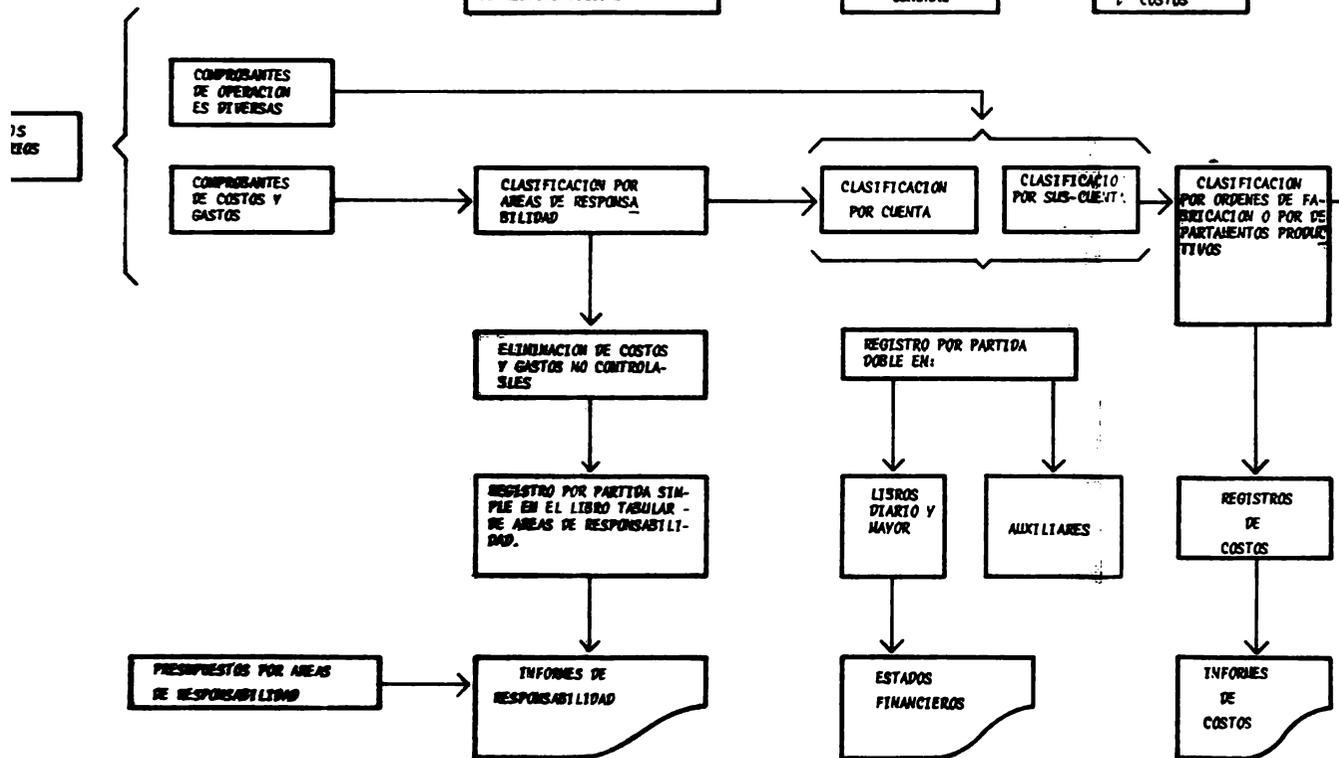
(1)

(3)

DE INFORMACION EN LAS CONTABILIDADES
AL, DE COSTOS Y POR AREAS DE RESPONSA
IDAD

CONTABILIDAD
ADMINISTRATIVA

CONTABILIDAD
FINANCIERA



"EL FESTIVAL, S.A."

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 29 DE FEBRERO DE 1980

		REAL		PRESUPUESTO		VARIACION FAV. O TDE. (AV)
VENTAS		36,000		34,000		2,000
- Devoluciones, Descuentos y Rebajas a Ventas		<u>4,000</u>		<u>2,000</u>		(2,000)
VENTAS NETAS		32,000		32,000		---
- COSTO DE VENTAS		<u>20,000</u>		<u>17,000</u>		(3,000)
UTILIDAD BRUTA		12,000		15,000		(3,000)
- Gastos de Operación		Condlo.	No Condlo.	Condlo	No. Condlo	
Gastos de Administración						
		1,250	,603	1,833	,700	2,100
						,267
Gastos de Venta		2,853	1,900	4,753	,900	3,510
						(1,243)
Gastos Financieros		,307	,500	,807	,500	,807

Suma:		<u>4,390</u>	<u>3,003</u>	<u>7,393</u>	<u>2,100</u>	<u>6,417</u>
						(1,976)
UTILIDAD DE OPERACIÓN				<u>4</u>		4,687
						8,585
						(1,716)
- Otros Gastos No Controlables			,500		,400	
• Otros Productos No Controlables			<u>,200</u>		<u>,300</u>	<u>,100</u>
						(,200)
UTILIDAD META ANTES DE IMPUESTO				<u>4,587</u>		8,483
						(4,176)
- Provisiones para el Impuesto sobre la Renta y Participación de los Beneficiarios a los Trabajadores				<u>2,067</u>		<u>3,500</u>
						1,433
UTILIDAD META AL 29 de FEBRERO DE 1980				<u>2,520</u>		<u>4,983</u>
				-----	-----	(2,743)

(CANTIDADES EN MILES DE PESOS)

"EL FESTIVAL, S.A."

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO POR EL PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 29 DE FEBRERO DE 1980

	REAL		PRESUPUESTO		VARIABLE FAV O (DESAV)
Compras de Materia Prima		7,200		6,500	(,700)
• Gastos a/ Compras		500		200	(,300)
- Dev. Rebn. y Desc. a/ Compras		200		250	150
COMPRAS NETAS		<u>7,500</u>		<u>6,650</u>	(,850)
• D - Dif. entre Inv. Inicial y Final de M.P.					
• Inventario Inicial		4,000		4,000	
- Inventario Final		<u>3,500</u>		<u>3,000</u>	500
MAJEREA PRIMA UTILIZADA		<u>10,000</u> 8		<u>9,650</u> 8'	(,350)
• Mano de Obra Controlable		<u>600</u> 6		<u>620</u> 6'	20
COSTO PRIMO		<u>10,600</u>		<u>10,270</u>	(,330)
• Gastos de Fabricación Controlables	7	1,634	7'	1,487	
No Controlables	9	1,500	9'	1,413	(1,034)
COSTO INCURRIDO		<u>13,734</u>		<u>12,370</u>	(1,364)
• D - Dif. entre Inv. Inicial y Final de Prod. en Proc.					
• Inventario Inicial		4,000		4,500	
- Inventario Final		<u>2,000</u>		<u>3,136</u>	1,636
COSTO DE PRODUCCION		<u>15,734</u>		<u>15,736</u>	(2,000)
• D - Dif. entre Inv. Inicial y Final de Prod. Terminada					
• Inventario Inicial		9,350		8,900	
- Inventario Final		<u>3,084</u>		<u>3,266</u>	(1,000)
COSTO DE VENTAS		<u>20,000</u> 12		<u>17,000</u> 12'	(3,000)

(CANTIDADES EN MILES DE PESOS)

"EL FESTIVAL, S.A."

Conciliación entre los gastos del informe de actuación de la Gerencia General o primer nivel y los gastos de operación del estado de resultados por el periodo del 1° de Enero al 29 de Febrero de 1980 (Sin considerar el área de producción)

(cantidades en miles de pesos)

	Cifras Reales	Cifras Presupuestadas
<i>Informe de Actuación - Primer nivel:</i>		
Area No. 0100 Gerencia General	900	867
Area No. 1000 Mercadotecnia	2,000	1,950
Area No. 3000 Finanzas	1,000	960
Area No. 4000 Relaciones industriales	490	540
SUBA	<u>4,390</u> 1	<u>4,317</u> 3
 <i>Estado de Resultados - Gastos de operación (Controlables)</i>		
Gastos de Administración	1,230	1,400
Gastos de Venta	2,853	2,610
Gastos Financieros	307	307
SUBA	<u>4,390</u> 2 *****	<u>4,317</u> 4 *****

"EL FESTIVAL, S.A."

Conciliación entre los costos y gastos del Area de Producción y el Costo de Ventas
por el periodo del 1° de Enero al 29 de Febrero de 1980

(Cantidades en miles de Pesos)

	Cifras Reales	Cifras Presupuestadas
<i>Informe de Actuación - Segundo nivel:</i>		
Area No. 2000 Producción	2,234 <u>5</u> *****	2,307 <u>5'</u> *****
<i>Estado de costo de producción y ventas;</i>		
Mano de obra directa	600 <u>6</u>	620 <u>6'</u>
Gastos de Fabricación	1,634 <u>7</u>	1,687 <u>7'</u>
SUMA	2,234	2,307
♦ PARTIDAS DE CONCILIACION:		
Material directo consumido	10,000 <u>8</u>	9,650 <u>8'</u>
Gastos de fabricación no CONT.	1,500 <u>9</u>	413 <u>9'</u>
Diferencia entre Inv. Inicial y final de Producción en proceso	2,000 <u>10</u>	1,364 <u>10'</u>
Diferencia entre Inv. Inicial y final de productos terminados	4,266 <u>11</u>	3,266 <u>11'</u>
Costo de Ventas:	20,000 <u>12</u> *****	17,000 <u>12'</u> *****

NOTA:

En la conciliación de los gastos, del informe de actuación de la Gerencia General o primer nivel y los gastos de operación del Estado de Resultados por el periodo del 1° de Enero al 29 de Febrero de 1980 los números 1 y 3 no checan la misma cantidad porque no se considera el área de producción.

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES

La contabilidad por áreas de responsabilidad, es la respuesta a los requerimientos de información planteados por parte de las empresas en la actualidad.

- 1. La contabilidad por áreas de responsabilidad es el registro de las operaciones de la empresa (ingresos y egresos, así como algunos conceptos de balance) en base a la organización de la misma, esto es, cada operación es registrada en el departamento que la genera, por lo tanto existe la posibilidad de proporcionar información de cada uno de ellos cuando así se requiera.*
- 2. La contabilidad por áreas de responsabilidad al adoptar la estructura contable de la organización, permite medir adecuadamente el resultado de las operaciones realizadas en cada área, así mismo, se puede fin*

car responsabilidades sobre aspectos que se reflejan en los estados financieros, para ello es necesario - dividir los distintos tipos de gastos en controlables y no controlables.

3. La estructura de organización es básica para la implantación de la contabilidad por áreas de responsabilidad, ya que muestra en forma gráfica los resultados obtenidos de la división del trabajo, así mismo, facilita la identificación de las áreas de responsabilidad y por lo tanto las funciones a desempeñar.
4. La contabilidad por áreas de responsabilidad auxiliada por los presupuestos y los costos estandar, permite analizar y comparar los resultados obtenidos y medir la eficiencia de los responsables, debido a que identifica los costos y gastos con su área respectiva.
5. Es necesario para lograr los objetivos de la contabilidad por áreas de responsabilidad, proporcionar a los responsables información sobre sus logros positivos o negativos, siendo los informes de responsabilidad el medio indispensable para esta comunicación, - ya que reportan las variaciones significativas.

6. *La determinación de las correcciones necesarias queda a cargo de cada responsable.*

7. *El comité de presupuestos se ocupa exclusivamente de los problemas más trascendentales, por lo tanto la su supervisión de la acción correctiva será indispensable para alcanzar los fines propuestos.*

8. *Es necesario mencionar que los Licenciados en Contaduría deben pugnar por la implantación de nuevos sistemas - que proporcionen a los dirigentes mayores elementos - para alcanzar los fines que persiguen sus empresas, - lo cual redundará en un beneficio para la colectividad, para las empresas y para la profesión contable, la cual verá proyectados sus objetivos, al lograr - con los sistemas contables una administración más - eficiente.*

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- AUTOR:** C. P. Y L.A.E. CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ
TITULO: TECNICA PRESUPUESTAL
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
- AUTOR:** C.P. EDUARDO ARGIL AGUILAR Y EL C.P. HUMBERTO VILLARREAL
TITULO: ARTICULOS PUBLICADOS POR LA REVISTA FINANZAS Y CONTABILIDAD EN MEXICO, D.F.
- AUTOR:** C.P. FRANCISCO CARLOS PEREA ROMAN
TITULO: LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
- AUTOR:** INSTITUTO MEXICANO DE C.P. A. C. SEMINARIO 1966 DE LA NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS CAPITULO DE MEXICO, COORDINADO POR EL CENTRO DE ESTUDIOS CONTABLES
TITULO: LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD