



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

## LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD COMO UNA HERRAMIENTA BASICA DE CONTROL

Seminario de Investigación Contable

Que en opción al Grado de  
LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a

**MARIA TERESA SOCORRO SILVA MORALES**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
C.P. MA. TERESA AYALA URIBE**



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.

## INDICE:

	Pags.
Introducción.	1
Metodología Básica.	3
Antecedentes Históricos.	5
Capítulo I : La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, sus Elementos y Metodología.	10
1. Concepto de Contabilidad por Areas de Res- ponsabilidad.	10
2. Características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.	12
3. Objetivos de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.	13
4. Ventajas de la Contabilidad por Areas de Res- ponsabilidad.	14
5. Desventajas de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.	15
Capítulo II : Proceso de Implantación y Funcionamiento de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.	17
1. Delegación de Autoridad y Responsabilidad.	18
2. Establecimiento de Areas de Responsabilidad.	20
3. Establecimiento de Niveles de Responsabili- dad.	21
4. Codificación de Areas de Responsabilidad.	23

5. Manual de Instrucciones.	27
6. Presupuestos por Areas de Responsabilidad.	27
<b>Capítulo III : Informes de Responsabilidad.</b>	<b>38</b>
1. La Información.	38
2. Concepto de Informe de Responsabilidad.	41
3. Características de los Informes de Responsabilidad.	42
4. Objetivos de los Informes de Responsabilidad.	43
5. Elaboración de los Informes de Responsabilidad.	44
<b>Capítulo IV : La Contabilidad por Areas de Responsabilidad y las Relaciones Humanas.</b>	<b>48</b>
<b>Caso Practico.</b>	<b>52</b>
<b>Conclusiones.</b>	<b>65</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>67</b>

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

Mi propósito al realizar este trabajo, es el de hacer conscientes a las entidades, de la necesidad de ejercer un mayor control sobre las operaciones de las mismas, a fin de hacerlas más redituables y sobre todo, de poder manejar los problemas a los que se enfrenta el país en estos momentos.

De lo anterior surge la necesidad de mejorar los sistemas de control ya establecidos y de implantar otros, como es el caso del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, que ataca directamente las áreas no controladas por otros sistemas conocidos.

Dado que en nuestro país este sistema no es muy común ya sea por incosteabilidad (empresa pequeña) o desconocimiento, es necesario dar a conocer el objetivo e importancia del mismo.

Se considera necesario, para poder situar al lector en el desarrollo del trabajo, describir en que forma se ha integrado éste:

En parte separada a esta introducción, se mencionan los antecedentes en donde se describe cuales fueron las actividades que determinaron el nacimiento de la Contabi-

lidad.

En primer lugar se hace una breve descripción de lo que entendemos por Contabilidad por Areas de Responsabilidad, así como sus principales características y objetivos.

A continuación y siguiendo los mismos lineamientos, se describe el Proceso de Implantación y Funcionamiento de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

La segunda parte de este trabajo corresponde al estudio de los informes, así como el entrenamiento y capacitación del factor humano de la empresa.

Para complementar la teoría, se incluye un caso práctico de la aplicación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad a un Instituto de Idiomas.

Por último y para dar por terminado este trabajo, se elaboran las conclusiones, en las que se enmarca la importancia que tiene esta herramienta de control que es indispensable en cualquier empresa que se precie de tener una buena administración.

## METODOLOGIA BASICA

### DISEÑO DE LA INVESTIGACION

a) Selección del Tema :

Se eligió este tema porque constituye una de las materias de mayor trascendencia contable en esta época, -- pues está orientada hacia la obtención de utilidades, -- lo cual es de gran importancia para los empresarios. Es un tema poco tratado. Se tienen ciertos conocimientos sobre la materia. Es un tema que reúne los requisitos para una superación profesional y humana.

b) Tipo de Investigación ;

Investigación documental. Se obtendrá un trabajo de divulgación.

c) Objetivos :

Acreditar la prueba escrita del examen profesional de Licenciado en Contaduría Pública, comprobar que la tesis es un obstáculo necesario, aumentar los conocimientos.

Estudiar y evaluar a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

d) Hipótesis Simple :

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una --

herramienta para controlar y reducir los costos y los gastos dentro de una empresa.

e) Límites y advertencias:

El trabajo se realiza a marzo de 1983.

f) Tiempo y lugares de trabajo:

Octubre 1982.- septiembre 1983.

Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Lugar de trabajo.

Estudio Domiciliario.



## ANTECEDENTES HISTORICOS

Para tener una idea de cuando aparece la contabilidad es necesario hacernos estas preguntas:

¿Cuándo aparece la contabilidad?

¿Qué actividad determina su nacimiento?

Se puede decir, que cuando aparece el comercio, en su forma más elemental: el "trueque" se empiezan a desarrollar los inicios de la contabilidad.

El trueque, aparece en los hombres más primitivos; y se desarrolla con la formación de ciudades.

En Babilonia una de las ciudades más antiguas, se utilizó la moneda para el comercio; ahí se encuentran los primeros inicios de una actividad contable propiamente dicha.

En Grecia se tienen pocos antecedentes de si se desarrolló o no una actividad contable; aunque se supone que en una cultura tan avanzada no podía faltar este tipo de actividad.

En Roma, encontramos el ejercicio de la contabilidad en un libro llamado "ADVERSARIA"; el cual es una especie de borrador en donde se registraban entradas y salidas.

En la Edad Media, la contabilidad se siguió aplicando. En Italia era una actividad usual y necesaria, en esta época hay testimonios fehacientes de la práctica contable; libros y compañías dedicadas a esta actividad como: "La Compañía de Perussi", "La Compañía de Berdi", "La Compañía de Alberti", libros como el: "Ricordanze" "Della Mercatura et del Mercata Perfetto", "Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalista" de Paciolo.

En la Edad Moderna, encontramos un grado de desarrollo notable pues se publican más libros sobre esta técnica, estos libros se publican en Alemania, Francia e Inglaterra.

En Italia se funda la escuela de los "Cinquecentisti" denominado así por limitar a cinco, las cuentas usadas para la contabilización de las operaciones efectuadas.

En la Edad Moderna, se empieza a formar un nuevo sistema de producción, el Capitalismo, este nuevo sistema trae consigo la denominada Revolución Industrial, donde se crea una actividad económica superior a la de épocas pasadas, la aparición de máquinas hace aumentar la producción incrementando el comercio internacional. Aquí la contabilidad se convierte en una actividad necesaria para el manejo de capitales; surgiendo ramas como: La Contabilidad

de Costos, Sociedades, Auditoría Externa, etc. Aparece - la Contaduría Pública; y se empieza a tomar como profesión.

En Inglaterra, se dictan leyes que afectan a la contaduría como aquella en donde "no se concedía la incorporación de una compañía si no eran nombrados uno o más - auditores" También se crearon sociedades o instituciones como: "Institute of Charles Accountants in England Wales".

La escuela que enseñó la contabilidad como una técnica académica fue la Universidad de Pensilvania en 1858.

#### La Contabilidad en México.

En la época precolombiana, los astecas ya tenían un sistema contable el cual era un sistema para contar y medir, llevar las cuentas por escrito y un sistema para la recaudación de impuestos y tributos.

En la Época Colonial se aplica la contabilidad para manejar la economía del virreynato, se contaba con un libro de ingresos del Tesoro de la Real Hacienda de la Nueva España, también había contadores que se dedicaban a hacer auditorías.

Fue hasta el México Independiente cuando se estableció la primera escuela de enseñanza contable, llamada ---

"Instituto Comercial" (1845), más tarde se inaugura "La Escuela Superior de Comercio y Administración" (1868), - impartándose las carreras de "Contador de Comercio" y "Perito Empleado en la Administración Pública".

En 1917 se forma la "Asociación de Contadores Públicos Titulados que tiene como propósito poner a nivel internacional la contaduría de México.

En 1923 se forma el "Instituto de Contadores Públicos Titulados de México".

En 1944, por primera vez se reglamenta la carrera de Contador Público (Lic. en Contaduría) según el artículo IV Constitucional.

En 1949 se crea el "Colegio de Contadores Públicos de México, A.C." a partir de esta fecha la contaduría sufre una serie de cambios.

Y así encontramos que en la actualidad la contaduría no solo la realiza el elemento humano, sino que cuenta con la ayuda de herramientas tan valiosas como son las computadoras para lograr los objetivos deseados, logrando con esto una mejor presentación de los estados financieros y un margen mínimo de error.

En el presente trabajo analizaremos uno de los estudios de mayor actualidad dentro de la Contaduría Pública: la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, la cual tuvo su origen en los Estados Unidos en 1946, dentro del ámbito de las empresas de servicio público proveedoras de energía eléctrica, y que en México se considera como una nueva práctica contable.

## CAPITULO I

### LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD SUS ELEMENTOS Y METODOLOGIA.

#### 1. Concepto de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una herramienta que provee a la administración de la empresa de los elementos necesarios para controlar y reducir los costos y gastos a través del eficiente control de las operaciones que se efectúan dentro de ella.

El C.P. Carlos Perea Román opina lo siguiente:

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica de la Contabilidad Administrativa creada para controlar y reducir los costos y los gastos mediante la estimulación de la productividad individual en los ámbitos todos del negocio. Alcanza tales metas ejerciendo un control positivo sobre las personas: identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando presupuestos como medida de eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados habidos; ello, mientras esgrime una poderosa arma administrativa: La Motivación Humana, única capaz de conducir a la satisfacción en la participación individual".

Analizando la definición anterior se comprende la necesidad de crear conciencia de la administración dentro de la empresa, debido al papel tan importante que juega - cada una de las personas que laboran dentro de ella para lograr el control de sus operaciones.

Además, es importante concientizar a los trabajadores de que al cooperar en la realización de los objetivos de la empresa, satisfacen también algunos de sus objetivos personales.

Una manera eficaz de lograr que las personas se integren a los objetivos de la empresa, es la de hacer que el trabajador se vea a sí mismo como un engrane indispensable del mecanismo que hace funcionar a la empresa.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica contable que ayuda a la Administración a controlar los costos, gastos e ingresos de una empresa, ya que se ajusta a la estructura de la organización con objeto - de medir la actuación de cada uno de sus componentes, utilizando Patrones de Medida tales como Presupuestos y presentando las variaciones obtenidas en cada área responsable por medio de reportes denominados Informes de Responsabilidad.

## 2. Características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Las características que a continuación se enuncian son algunas de las más importantes las cuales permiten conocer de manera más específica lo que es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad:

- Es un ajuste a la Contabilidad Financiera.
- Es una herramienta que controla y reduce los costos y los gastos dentro de una empresa.
- Es un apoyo que proporciona a la administración para ejercer un control efectivo de las operaciones de la empresa al presentar la información necesaria para conocer los resultados obtenidos por cada responsable.
- Se ejerce un mejor control sobre las personas y por lo tanto, se obtienen mejores resultados.
- Permite evaluar los resultados obtenidos en cada área y por lo tanto aplicar a tiempo las medidas correctivas necesarias cuando exista alguna variación.
- Aumenta la productividad del personal de la empresa, porque cada individuo al conocer que está controlado por un superior se empeña en mejorar su actuación en beneficio de sí mismo y de la empresa.



Las características anteriores señalan el apoyo que proporciona la Contabilidad por Areas de Responsabilidad a la Administración para ejercer un control efectivo de las operaciones de la empresa al presentar la información necesaria para conocer los resultados obtenidos por cada responsable.

### 3) Objetivos de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

El objetivo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es proporcionar información a la Gerencia para ejercer un control estricto sobre las operaciones de la empresa; se tiene que, gracias a ese control se pueden aplicar con mayor eficiencia las medidas correctivas sobre variaciones importantes descartando aquellas que son intrascendentes, apoyándose en el Principio de Control por Excepción que describe George R. Terry en su obra - Principios de Administración, en donde señala que "El Control Administrativo se facilita y mejora mucho concentrando la atención sobre las desviaciones importantes de los resultados que se buscan."

La información que se proporciona a la Gerencia señalará el área en que se presentaron las variaciones y a la persona responsable de que éstas surgieran, así como su causa y las medidas que a su juicio será oportuno to-

mar en caso de una variación desfavorable. De igual modo permite ofrecer incentivos a aquellos responsables que - llevaron a su área obtener resultados positivos.

#### 4. Ventajas de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

- Estimula una mejor organización dentro de la empresa, pues para su implantación se necesita una depuración en su organización.
- No constituye un nuevo sistema contable, sino que - únicamente se ajusta a la Contabilidad General.
- Reduce costos y gastos; su única preocupación es la de obtener ahorros para la empresa.
- Se logra un considerable aumento en la productividad individual pues ejerce un control positivo sobre las personas; se basa en la motivación humana y así logra una minimización de los factores humanos de carácter negativo.
- Logra que los supervisores sean más eficientes pues tienen un interés personal en el crecimiento de la empresa y con ello evita en lo posible la falta de cooperación, los descuidos, el ausentismo y el desperdicio. Esta motivación beneficia a todos: al administrador lo afirma en su función, al inversionista le dará buenos réditos, al trabajador le aumentará sus ingresos.

-Basándose en los presupuestos se logra educar al trabajador en las políticas de ahorro en su empresa. Su uso facilita las labores y ofrece patrones de eficiencia que permiten calificar de una manera justa las actuaciones personales.

-La culminación de esta técnica son los informes de responsabilidad, los cuales constituyen la última innovación dentro de la información contable, pues operan en un sistema presupuestal por áreas individuales de actividad y fijan su atención en las desviaciones significativas con respecto a los índices de eficiencia prefijados.

##### 5. Desventajas de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

-Por supuesto, pueden existir problemas en la implantación del sistema al requerir una organización científica o bien una reorganización de la empresa, ya que puede ocasionar una gran falla al ponerla en práctica.

-Se requiere una puntualidad informativa que en caso de no llevarse a cabo podría ocasionar el fracaso de todo el sistema. El contador que aplica esta técnica es el que tiene esa responsabilidad y debe recurrir a los procedimientos más modernos de registro

y llevar a cabo una minuciosa revisión de las capacidades individuales de sus empleados, puesto que debe propugnar por la eficiencia de operación y tener una motivación suficiente para conservar buenas relaciones con ellos.

-Es necesario dar una motivación humana que permita al trabajador adentrarse en el sistema, pues sin ella toda la Contabilidad por Areas de Responsabilidad no cumpliría con su objetivo.

Cabe mencionar que las desventajas son mínimas en comparación con los beneficios que aporta esta técnica. Aunque su implantación sí será laboriosa y en un principio traerá problemas, después acarreará una serie de reducciones en costos y gastos muy significativa para la empresa. Se logrará además establecer una comunicación con el personal mucho más exacta, se trabajará con presupuestos que nos colocarán a la vanguardia de la técnica contable y habrá una motivación humana que hará más fácil el trabajo.

## CAPITULO II

### Proceso de Implantación y Funcionamiento de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre los elementos humanos y materiales de un organismo social con el fin de lograr los objetivos deseados.

Una de las finalidades de la organización es que cada una de las personas que colaboran dentro de una empresa conozcan a fondo las actividades que se van a desempeñar y que éstas hayan sido perfectamente definidas, para que de esta manera se puedan realizar con la mayor eficiencia posible.

Al implementar un sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es necesario contar con una adecuada organización, representada correctamente en un organigrama; dicha organización constituye los cimientos sobre los cuales puede desarrollarse el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, la cual requiere de la perfecta definición y delimitación de responsabilidades de cada una de las divisiones y de los diversos niveles de autoridad que existen dentro de la empresa.

### 1. Delegación de Autoridad y Responsabilidad.

La autoridad y responsabilidad están siempre relacionadas entre sí, pues la delegación de autoridad trae como consecuencia la asignación de responsabilidades.

"La delegación de autoridad es la transmisión de facultades o poderes de un ente administrativo a otro, para que haga sus veces" (1).

Esta delegación de autoridad es siempre descendente, así el Gerente General delega autoridad en las Gerencias que están instituidas en cada empresa, y éstas a su vez la delegan a niveles inferiores.

Responsabilidad es la capacidad de responder con eficiencia a una cierta actividad.

Una efectiva delegación de responsabilidad no existe sólo al designar a un responsable, sino que se requiere - poner a su alcance la información necesaria para el correcto desempeño de su función.

(1) Perea Román, Francisco.  
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, México  
1978, p.17

En un sistema en el cual no se distingue a primera vista al responsable directo de las operaciones de una empresa, es imposible identificar al causante de un error significativo entre la infinidad de datos producidos, terminando por culpar al nivel jerárquico superior, sin ser éste en ocasiones el culpable de la situación.

La designación de autoridad y responsabilidad para ser efectiva, debe originar una reacción positiva en los individuos; ésta se puede lograr si se tienen en cuenta los siguientes puntos:

1. Crear conciencia en los individuos de que el trabajo realizado no es contrario a sus intereses, sino para su bien individual y el general de la empresa.
2. Hacer sentir que la responsabilidad y la autoridad que se les confiere va de acuerdo con su capacidad mental o física.
3. Dar a conocer que el método de evaluación que se aplica a su desempeño es bueno y justo.

La delegación de autoridad puede verse afectada por errores que resultan peligrosos, y por lo tanto, se necesita de un gran cuidado para evitarlos y así poder cumplir con el objetivo de control de las operaciones y de resultados óptimos que busca la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

## **2. Establecimiento de Areas de Responsabilidad.**

El establecimiento de áreas o centros de responsabilidad en una empresa es una tarea difícil, debido básicamente a la complejidad que ofrecen ciertas unidades. Dicha complejidad puede ser de tal magnitud que hasta una máquina puede representar un centro de responsabilidad -- siempre que exista una persona responsable de ella, de la misma manera puede ser una oficina una sección o departamento productivo, una gerencia o la Gerencia General.

Por lo tanto, se puede considerar como definición de Area de Responsabilidad a cualquier unidad de la empresa a cuyo cargo está una persona responsable, que cuenta con autoridad suficiente para llevar a cabo una función específica o un conjunto de funciones delegadas por el director.

Antes de establecer las áreas de responsabilidad en una empresa, es recomendable compenetrarse de los objetivos de la misma, y, en lo que se refiere a su organización estudiar las actividades que realiza cada división, departamento o unidad. Este estudio resulta complicado ya que se pretende obtener información precisa y específica sobre la autoridad y responsabilidad requeridas para el logro de tales actividades o funciones.



Una vez definidas las áreas de responsabilidad se deben clasificar en función a los objetivos de control en:

**-Centro de Costos.**

Estos centros son aquellas unidades de la organización que sólo originan costos y se califican de acuerdo a los egresos que se generan en cada uno de ellos; por lo tanto, los centros de costos contribuyen a la obtención de la utilidad de la empresa en la medida en que los costos de cada centro son abatidos.

**-Centro de Utilidades.**

Son aquellos centros de responsabilidad que se califican tanto por los ingresos que obtiene como por los costos en que incurre.

**3. Establecimiento de Niveles de Responsabilidad.**

Una vez definidas las áreas de responsabilidad se procede a establecer los Niveles de Responsabilidad, quedando siempre a la cabeza de los mismos el Primer Nivel, que es al mismo tiempo nivel y área y que estará representado por la Gerencia General. Esta será responsable ante los accionistas sobre el resultado en conjunto de la empresa.

Las áreas restantes posteriormente se agruparán en niveles inferiores que quedarán ordenados de acuerdo al -

grado de autoridad y responsabilidad que tengan asignado.

Cada empresa debe tener una organización de acuerdo a sus necesidades y por tanto, el número de niveles en cada una puede variar.

Es importante considerar que los niveles establecidos sean los estrictamente necesarios para controlar adecuadamente las operaciones que se realizan, cumpliendo con el objetivo de control de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Por otra parte, debe evitarse el establecimiento de áreas y sobre todo de niveles cuyo efecto en los costos no sea significativo.

Para efectos de este trabajo se considera una organización en la que se establecen sólo cuatro Niveles de Responsabilidad.

#### Primer Nivel.

Está representado por la Gerencia General, que es la responsable ante los accionistas de los resultados obtenidos por la empresa y como ya se señaló es al mismo tiempo nivel y área.

A este nivel le rinden cuentas e informes las diferentes Gerencias de la empresa.

#### Segundo Nivel.

En este nivel se encuentran las gerencias específicas que son responsables de las operaciones o actividades realizadas dentro de su área de control ante la Gerencia General.

Cada empresa establecerá las Gerencias Divisionales necesarias para un buen funcionamiento. Para efectos de este trabajo se señalan las siguientes:

1. Gerencia de Ventas
2. Gerencia de Producción
3. Gerencia de Administración

#### Tercer Nivel.

Lo integran los responsables de los departamentos que dependen del segundo nivel. Por ejemplo, la Gerencia de Producción que puede contar con departamentos tales como: Compras, Producción y Mantenimiento Técnico.

#### Cuarto Nivel.

Está formado por los responsables o supervisores de secciones que integran los departamentos y que tienen a su cargo varias personas.

#### 4. Codificación de Areas de Responsabilidad.

Una vez definidas las Areas de Responsabilidad se facilita la localización de funciones y actividades, pero

aún así, es necesario buscar la manera de identificarlos lo más rápido posible y ésto se logra a través de números que se asignan a cada área; a esta labor se la denomina - Codificación.

La numeración o número de cifras que se utilice son según el número de niveles que se hayan designado.

La Codificación va del primer nivel hasta el último, proporcionando a cada uno su identificación, así se relacionan cada uno de los diferentes niveles y áreas, haciendo más fácil el flujo de los informes de responsabilidad obtenidos en cada uno de ellos.

El objetivo de la Codificación es proporcionar un medio de identificación y manejo de cada área, facilitando la clasificación de los comprobantes de gastos, costos e ingresos en el área en que estos se efectuaron, por lo que es necesario además contar con un Catálogo de Cuentas Codificado.

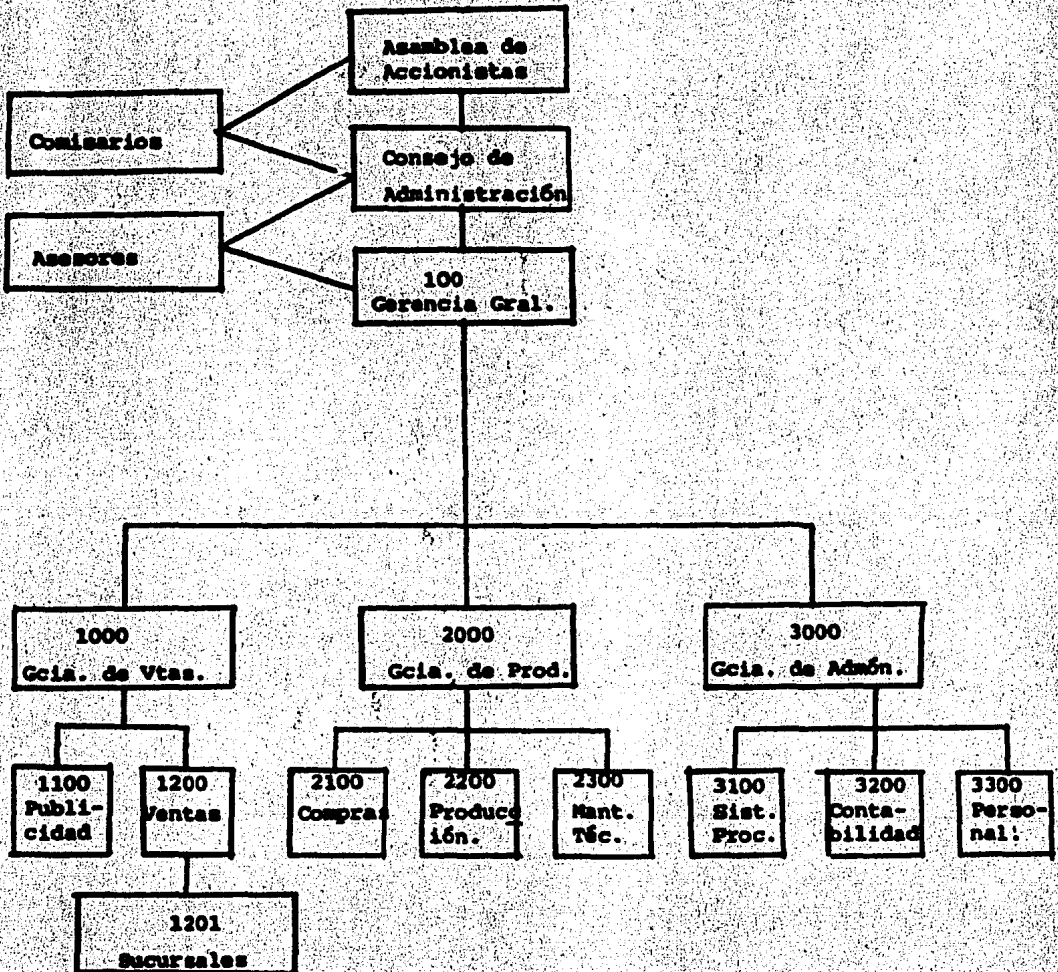
Al efectuar la Codificación del Catálogo de Cuentas debe asignársele un número único en cada partida, independientemente de que ésta se origine en una o varias áreas; al ser combinados con el número de codificación de cada área se forma el número de identificación que indica en primer lugar el área en que se originó, y en segundo lu-

gar el tipo de gasto, costo o ingreso de que se trata.

A continuación se presenta un Catálogo de Areas de -  
responsabilidad y un Organigrama Codificado por Areas de  
Responsabilidad:

Catálogo de Areas de Responsabilidad:				
Niveles			Areas	
1o.	2o	3o	4o	
100			Gerencia General	
	1000		Gerencia de Ventas	
		1100	Publicidad	
		1200	Ventas	
			1201	Sucursales
	2000		Gerencia de Producción	
		2100	Compras	
		2200	Producción	
		2300	Mantenimiento Técnico	
	3000		Gerencia de Admón.	
		3100	Sistema y Proc. de Datos	
		3200	Contabilidad	
		3300	Personal	

Instituto de Idiomas, S. A.



## 5. Manual de Instrucciones.

Cuando se hayan determinado las modificaciones pertinentes, es recomendable formar un manual donde se detallen los puntos siguientes;

- Los nuevos procedimientos de contabilidad.
- Cuales son las áreas de responsabilidad y su naturaleza.
- El nuevo catálogo de cuentas de costos y gastos para todas las áreas, es decir, combinando ya los números de cuenta.
- Modelos de reportes, indicando además su frecuencia y distribución.

A fin de lograr su pleno conocimiento, entendimiento y uso adecuado, se distribuirán secciones de este manual a cada división de la empresa, por lo que respecta a sus propias actividades o responsabilidades.

## 6. Presupuestos por Areas de Responsabilidad.

El uso de Presupuestos como patrón de medida es de gran utilidad para la implantación y desarrollo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Comenzaremos por explicar lo que es un presupuesto:

"El presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período precisado" (1)

(1) Del Río González, Cristóbal, Técnica Presupuestal. México 1981 P. 7.

En otras palabras se puede decir que el presupuesto es un plan expresado en términos cuantitativos.

El presupuesto una vez elaborado y aprobado por los funcionarios autorizados puede servir como fuente para la toma de decisiones, como medio de comunicación, como estándar de ejecución.

Al usarse como estándar de ejecución, el presupuesto se convierte en un instrumento de control de operaciones.

A continuación se señalan los puntos que hay que abrir para la elaboración de los presupuestos:

#### 1. Planeación.

Es necesario conocer los objetivos de la empresa, su organización y necesidades, y esto se logra a través de una planeación efectiva.

Por lo que se recomienda que ésta se efectúe en forma detallada para tener un conocimiento más amplio de la empresa y de esta manera poder comenzar a elaborar el presupuesto.

#### 2. Participación.

El presupuesto deberá ser formulado con la colaboración de los responsables de las unidades que integran el conjunto de la empresa.



### 3. Apoyo

El apoyo en la implantación del presupuesto por parte de los directivos, es necesario para su buena realización y desarrollo, convirtiéndolo así en un plan de acción operativo.

### 4. Prioridad

Es importante valorar en los presupuestos todos los objetivos que se fijaron durante el Proceso de Planeación ya que de no hacerlo así no se obtendría el control esperado.

### 5. Razonabilidad

Los objetivos presentados en los presupuestos deben ser razonables; dichos objetivos no deben ser tan bajos que se alcancen fácilmente y sean por lo tanto poco motivantes, ni tan altos que por no alcanzarse provoquen una presión exagerada en el personal.

### 6. Costo

Los presupuestos deben ser elaborados de acuerdo a las necesidades de la empresa y a su posibilidad económica, ya que es mejor contar con un presupuesto sencillo y no con un presupuesto completo que cause una carga onerosa a la organización.

### 7. Aprobación

Una vez que se ha preparado el presupuesto más adecuado a las necesidades de la empresa, pasará por el aspecto formal de aprobación.

#### **G. Coordinación**

Se debe considerar las situaciones cambiantes que de una u otra manera puedan afectar en forma significativa el plan que se ha trazado la empresa, por lo que los grupos dentro de la compañía deberán estar en comunicación para elaborar planes de reserva, e inclusive, para la preparación de nuevos planes de acción que llevados a la práctica nos conduzcan a la situación financiera deseada para la empresa.

Para la preparación de los presupuestos se debe contar con un sistema que consiste en elaborar los siguientes tres tipos de presupuestos:

1. Presupuesto de Operación
2. Presupuesto de Capital
3. Presupuesto Financiero

#### **Presupuesto de Operación**

Es aquel que muestra las operaciones que se planea realizar durante el próximo año, o para períodos posteriores como pueden ser los próximos cinco años.

Este presupuesto puede ser preparado por líneas de producto o por divisiones de una Compañía, detallando los ingresos, los costos en que piensa incurrir cada una de las divisiones y la contribución en las utilidades que se cree van a aportar a la utilidad total de la empresa.

Para elaborar este presupuesto se presenta el siguiente orden:

1. Presupuesto de Ventas.

Este presupuesto es el centro de todo el sistema, de ahí la importancia de prepararlo lo más apegado a las técnicas establecidas para ello.

Es conveniente que su preparación este a cargo del Departamento de Ventas, ya que es este el más indicado para ello.

Es aconsejable, y dependiendo del tipo de empresa de que se trate que el presupuesto de ventas sea elaborado tanto en unidades como en valores, ya que para fines de control es necesario contar con ambos datos. Además de esto, es conveniente también dividirlo en mensualidades, estaciones o temporadas, así como línea de producto, zonas de venta, etc. pues todo ello permite tener una base de comparación con las cifras reales y por ende la localización de las variaciones, su investigación y su adecuada solución.

Una vez elaborado este presupuesto, deberá presentarse al Comité de Presupuestos para su aprobación y posteriormente a la Dirección de la empresa, quienes lo revisarán, corregirán si es necesario y darán su aprobación para continuar con el siguiente paso.

## 2. Presupuesto de Costo de Producción y Ventas.

Para elaborar este presupuesto, se necesita, como ya se mencionó anteriormente, el presupuesto de ventas, que es el indicador del volumen de productos que la empresa espera vender en el futuro.

El Presupuesto de Costo de Producción y Ventas normalmente se divide en tres partes: Materia Prima, Mano de Obra y Gastos de Fabricación.

Es indispensable que previamente se calcule el inventario necesario para cubrir las ventas estimadas, con lo cual se estará en posición de saber que se va a producir y cuando se va a producir, si se cuenta con la capacidad de planta instalada o si es necesario ampliarla, etc., todo ello se determinará en base a las ventas presupuestadas.

El siguiente paso consiste en programar esta producción y valorarla dividiéndola en factores de Costo, Materias Primas, Mano de Obra Directa y Gastos de Fabricación.

Respecto a los últimos, conviene aclarar que al comparar los gastos y costos reales con presupuestos, deberán clasificarse en controlables y no controlables, a fin de poder establecer responsabilidades al hacerlo, ya que esta responsabilidad se debe referir única y exclusivamente a los controlables, es decir a aquellas partidas que dependen de la eficiencia con que son manejadas por las personas directamente relacionadas con ellas.

Los gastos serán controlables cuando puedan regularse directamente por el ejecutivo responsable de cada área que encierran ellos. Ejemplo: gastos de mantenimiento, - energía eléctrica, papelería, en algunos casos mano de - obra, serán controlables si el monto gastado varía considerablemente por la actuación del gerente de esa área de responsabilidad.

Una partida no controlable en una área específica - es aquella cuyo importe no se puede modificar substancialmente, aún cuando alguien con puesto más alto pueda hacerlo. Ejemplo: la depreciación de maquinaria, impuestos - prediales y sueldos fijos pueden ser controlables en la Gerencia de Producción.

Generalmente se llega a confundir los Costos Controlables con los Costos Variables, y a los No Controlables con los Costos Fijos, razón por la cual hay que pre

tar mayor atención y hacer un estudio más profundo en cada caso, ya que algunos costos fijos pueden caer bajo la responsabilidad de una persona determinada y por lo tanto ser controlables en algún área de la empresa.

Los Costos No Controlables no se excluyen de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, sino que se separan de los Controlables y se presentan por separado en los Informes de Responsabilidad que se elaboran en cada área, con el fin de dar a conocer claramente y por separado el importe de cada uno de ellos.

### 3. Presupuesto de Compras.

Este presupuesto se deriva de los anteriores, ya que es aquí donde se menciona la adquisición de los materiales necesarios para producción, mantenimiento, empaque, etc. Su importancia deriva principalmente de la adquisición de la materia prima para producir las unidades presupuestadas, de depurar los inventarios que se tengan, a fin de conocer las cantidades necesarias que debemos comprar y no tener inventarios en demasía o insuficientes ya que ello representaría una serie de problemas que afectarían necesariamente a la empresa.

### 4. Presupuesto de Gastos de Operación y Otro Gastos.

Estos presupuestos se elaboran clasificando los Gas-

tos Controlables y No Controlables correspondientes a las diversas áreas de responsabilidad, preparadas según los -- requerimientos de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

#### **Presupuesto de Capital.**

Este presupuesto se refiere principalmente a los -- proyectos para la adquisición de Activos Fijos y al costo estimado de cada proyecto. Este tipo de inversiones deben ser estudiadas conforme a la expansión o mejoras de la -- empresa. Ejemplos de éstas son expansiones de planta, -- construcción de nuevas fábricas. Cada proposición de este tipo de proyectos debe ir acompañada de un análisis -- del monto y beneficio que se espera obtener de ellos.

#### **Presupuesto Financiero.**

El presupuesto Financiero muestra las fuentes y la utilización probable del efectivo. Su efecto es mostrar -- el monto probable de las entradas de efectivo y de los -- pagos durante futuros periodos de tiempo, así como el saldo previsto al final de cada periodo.

Ahora bien, una vez que hemos analizado los diferentes tipos de presupuestos, se puede decir que el Presupuesto en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es

un proyecto destinado a controlar y reducir costo y gastos y a informar a la Gerencia de la eficiencia que existe en cada una de las áreas de la empresa.

El Presupuesto por Areas de Responsabilidad se elabora en forma piramidal, es decir, se empieza a preparar del nivel de responsabilidad más bajo, hasta llegar al del primer nivel que estará formado por el conjunto de presupuestos de los niveles inferiores y por el de la propia área, lo que constituye el presupuesto global de la empresa.

Este presupuesto se elabora con la participación de los individuos que tengan responsabilidad en la dirección de las diversas áreas de la empresa; cada responsable debe preparar el presupuesto de las partidas que él controla, lo que provoca un mayor esfuerzo en alcanzar las metas que por sí mismo determinaron.

Estos presupuesto por área serán revisados por un supervisor que examine que no hayan sido elaborados con excesivo optimismo o pesimismo.

En caso de ser necesario se modificarán los planes por área para unificarlos con las metas de la empresa.

Se deberá definir quien será la persona que coordine



el presupuesto. Es recomendable que quien desempeñe esta actividad sea aquella que posea la panorámica total - del universo a coordinar y que además, pueda tomar decisiones que impliquen en su caso modificaciones a los objetivos planteados originalmente.

Una vez autorizado el presupuesto obtenido con la participación activa de los responsables de llevarlo a cabo y sobre todo aunado a un efectivo sistema de información, se logrará mayor interés en alcanzar el objetivo de control de operaciones que busca la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

### CAPITULO III Informes de Responsabilidad

#### 1. La información.

La información es uno de los elementos básicos en toda organización, ya que de ella depende que la Gerencia tome o no decisiones adecuadas y oportunas.

En una empresa existen tres tipos de flujos de información de acuerdo a su organización y son los siguientes:

##### Vertical Descendente.

Como su nombre lo indica, es aquella información que se da por medio de instrucciones de un nivel jerárquico superior a uno inferior.

##### Vertical Ascendente.

Esta información se refleja a través de sugerencias, quejas y evaluaciones que van de un nivel jerárquico inferior a uno superior.

##### Horizontal.

La horizontal encuentra su imagen en el asesoramiento y fluye de un mismo nivel jerárquico.

##### General

Aquella información que se da a través de circulares boletines, etc.

Toda información para ser eficaz debe contar con las siguientes características:

1. Oportunidad.
2. Claridad
3. Sencillos
4. Base de Medida.
5. Análisis de Variaciones.

**Oportunidad.**

La información debe llegar en el momento preciso, nunca - demorada, porque se corre el riesgo de que sea útil únicamente como apunte histórico. Es necesario que las personas responsables la puedan utilizar para tomar una decisión acertada en el momento oportuno.

La oportunidad en este caso, es preferible a la exactitud, ya que el extenderse en detalles y cifras demora - la información y es común ver informes o estados que por presentarse después de tiempo son obsoletos y no tienen ya ninguna utilidad.

Es importante además, clasificar a los informes según su periodicidad, agrupando los informes diarios, - semanales, mensuales, trimestrales o anuales y relacionar los entre sí, precisando las fechas en que deben ser presentados.

### **Claridad.**

La claridad es una característica que debe tenerse en cuenta al elaborar cualquier tipo de información y en el caso de la Contabilidad, es aún más importante, ya que a los Contadores se les tacha de usar demasiados tecnicismos que son entendibles en el medio contable, pero que para personas ajenas a éste, son difíciles de interpretar.

Si se tiene en cuenta que la información contable es la base de una acertada toma de decisiones, ésta debe presentarse con la mayor claridad posible, para evitar errores de interpretación entre las personas que la utilizan.

### **Sencilles.**

Consiste en presentar sólo las cifras importantes, sin extenderse en aquellas que no tienen trascendencia, para conservar el interés de las personas que lo lean, evitando que se pierdan en grandes volúmenes de cifras o de hechos sin importancia.

### **Base de Medida.**

La información para ser útil necesita de una base de medida, contra la cual comparar las operaciones que se realizan y así conocer si se actúa de acuerdo a lo planeado. Estas bases de medida son por ejemplo: Los Presupuestos.

### **Análisis de Variaciones.**

Las variaciones se determinan comparando la base de medida con los resultados reales obtenidos. Su análisis nos lleva a conocer aquellas áreas que presentan ya sea un problema o un acierto y a los responsables de que esto suceda, pudiendo poner en marcha una acción correctiva o brindar un elogio, según sea el caso.

Si la información no pudiera medirse y la variación no se explicara, los informes serían incompletos.

El sistema de información que se establece tomando en cuenta los puntos anteriores proporciona a la empresa la información que utiliza la gerencia para conocer si se cumple con los objetivos fijados.

### **2. Concepto de Informe de Responsabilidad.**

Los informes de Responsabilidad son el producto terminado de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, y son un medio vital de comunicación e información, y sobre todo, son una herramienta básica de control, ya que es informando como se controla y controlando como se informa.

Los Informes de Responsabilidad señalan quien es el responsable de cada área, y además que es lo que está pasando dentro de la misma.

Estos informes pueden considerarse como estados financieros analíticos, con carácter interno, que reflejan la actuación financiera de cada área de responsabilidad de una empresa.

### 3. Características de los Informes de Responsabilidad.

Se deben tomar en cuenta las siguientes características:

-La información que contienen es del tipo vertical ascendente, pues va desde el último nivel, hasta el primero, ayudando a conocer las aptitudes y actitudes existentes y haciendo ver en que grado la comunicación descendente ha sido comprendida y aceptada.

-Constituyen una herramienta de control

-Son la principal base para la toma de decisiones.

-Dentro de una empresa habrá tantos Informes de Responsabilidad como áreas existan.

-Utilizan presupuestos como medida de eficiencia para controlar y reducir costos y gastos.

Además de las características anteriores, se deben tomar en cuenta aquellas que tiene todo buen sistema de información:

1. Deben ser Oportunos: Para conocer la actuación de cada persona, en el momento en que aún es posible tomar una decisión adecuada.

2. **Deben ser Claros:** De tal manera que muestren sin lugar a dudas los resultados de la actuación de los responsables de las diversas áreas.
3. **Deben ser Sencillos:** Los datos que contengan deben ser sólo los necesarios para evaluar la actuación del área de responsabilidad de que se trate, evitando información innecesaria.
4. **Deben tener Base de Medida:** Contendrán el estándar contra el que se comparan los datos reales obtenidos.
5. **Deben incluir Análisis de Variaciones:** Cada responsable explicará las causas que hubo respecto a las desviaciones importantes de su área.

#### 4. **Objetivos de los Informes de Responsabilidad.**

El objetivo principal de los Informes de Responsabilidad es proporcionar a la Gerencia los datos necesarios para que desempeñe sus funciones administrativas de la mejor manera posible sobre todo en la función de control.

Además, se señalan los siguientes objetivos que van acordes con el objetivo principal:

- Concientizar a los administradores, gerentes, jefes de departamento y en general a todos los responsa-

bles del grado de efectividad con que han trabajado por medio de las variaciones en que han incurrido.

- Identificar al responsable directo de una variación significativa, ya que los informes nos proporcionan los elementos necesarios para hacerlo.
- Identificar a través de las variaciones que se determinan en los informes, a las áreas que habiendo tenido una variación desfavorable necesitan de una medida correctiva o a aquellas que habiéndola tenido favorable merezcan un incentivo o reconocimiento adecuado.
- Determinar si los datos presupuestados siguen siendo razonables o si es necesario modificarlos; esto se obtiene después de haber hecho un análisis de las causas que originaron las variaciones.
- Aumentar el control sobre puntos que antes hayan estado descuidados.
- Ayudar a que se resuelvan los problemas antes de que lleguen a niveles más altos y se tornen críticos.

### **5. Elaboración de los Informes de Responsabilidad.**

Para elaborar los Informes de Responsabilidad, es necesario conocer los datos reales obtenidos en el periodo



y anotarlos al igual que el acumulado real a la fecha, después serán incorporados los datos presupuestados del mismo periodo y el acumulado a la fecha y serán comparados entre sí tanto los datos del periodo como los acumulados.

Estas comparaciones darán origen a las variaciones de más o menos, de tal manera que la atención pueda enfocarse hacia aquellas diferencias de mayor importancia, -- aplicando el Principio de la Administración por Excepción.

Los comentarios de las variaciones de cada área, también forman parte de la elaboración de los informes. Los responsables deben estar capacitados para comentar sus - desviaciones, es decir, deben analizar su propia actuación para poder explicarla.

Por cada área de responsabilidad se elaborará un informe al final de cada periodo.

Las áreas de responsabilidad de niveles inferiores - deben reportar al nivel inmediato superior y así sucesivamente, hasta concluir en la Gerencia General.

Los informes de las áreas del cuarto nivel contendrán solamente los datos correspondientes a ella, mientras que, los niveles superiores (tercero segundo y primero) estarán integrados por los datos obtenidos en su área y además, - por los de las áreas que dependen de ella. De ahí que se

diga que a nivel más bajo toca mayor detalle y a nivel más alto mayor resumen.

Los Informes de Responsabilidad muestran la participación que cada área tuvo en la consecución de los resultados generales de la empresa, por lo tanto, su distribución debe ser a los funcionarios responsables de que los resultados logrados sean óptimos, para que ellos los conozcan y los estudien.

Esta distribución debe ser oportuna, pues de otra manera no tendrán utilidad como medio de información, ni como herramienta de control, al no proporcionar a tiempo bases sólidas para tomar decisiones.

Una vez analizadas las variaciones, es necesario darles una interpretación, el responsable de esta tarea será el Contralor o el Contador, que pueden ser auxiliados por los responsables de las áreas involucradas.

Para que el Contador lleve a cabo la labor de interpretar los Informes de Responsabilidad y pueda planear las correcciones necesarias, es recomendable que tenga en cuenta los siguientes puntos:

1. Analizar los Estados Financieros.

Los estados de Situación Financiera y de Resultados deben interpretarse localizando las desviaciones al presupuesto, discutirlos con los responsables directos y con los ejecutivos responsables.

2. Localizar las variaciones importantes atribuidas a los centros responsables.

3. Llevar a cabo entrevistas informales.

Estas entrevistas son con el fin de enterarse de

los problemas de cada centro de responsabilidad.

4. Concentrar la información obtenida y proporcionársela al Gerente General, acompañada de recomendaciones tales como incentivos o compensaciones especiales para aquellas personas que hayan logrado variaciones favorables y medidas correctivas para las áreas en donde los resultados hayan sido desfavorables.

#### CAPITULO IV

### La Contabilidad por Areas de Responsabilidad y las Relaciones Humanas.

Hablar de Relaciones Humanas es hablar de la historia del hombre, existe desde los albores de la humanidad, desde que el hombre es hombre, por lo tanto no podemos considerarla como una aportación de la época moderna; sin embargo, con el transcurso del tiempo, ha sufrido una serie de modificaciones que ayudan a mejorar las relaciones entre las personas que aportan su capital e ideas y aquellas que contribuyen con su trabajo y esfuerzo, con el fin de obtener una serie de beneficios tendientes a mejorar las condiciones de vida de todos ellos.

Podemos decir que las Relaciones Humanas es el arte de comunicarse positivamente. "Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana" (1)

Las Relaciones Humanas no se dan únicamente entre los integrantes de una organización sino en todas partes, pueden aplicarse a la familia, a los negocios, a la política, al gobierno, a todo grupo humano.

Las Relaciones Humanas son principios de orden general que tienen como finalidad propiciar la convivencia humana en forma armónica, en todas sus manifestaciones.

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, 1981. P. 27

Con lo anterior únicamente queremos hacer notar la importancia de las Relaciones Humanas en todos los niveles de acción, para que a continuación nos concentremos en su relación con la empresa y concretamente con las áreas de responsabilidad.

El problema de las Relaciones Humanas en una empresa es muy amplio y variado, ya que se conjugan una serie de factores como las remuneraciones, las insatisfacciones de los trabajadores, sus aspiraciones, el trato con subordinados y jefes, las sugerencias e iniciativas del personal, premios y sanciones, condiciones de trabajo y comportamiento en general.

Es de suma importancia que los contadores conozcan cuando menos en forma general lo importante que es este concepto dentro de la empresa, ya que en la escuela difícilmente se aprende y se dan, como es lógico únicamente las técnicas necesarias para llevar a cabo el trabajo relacionado con la Contabilidad, Costos, Presupuestos, etc., pero no cómo vender éstos a las personas relacionadas con ellos de ahí la dificultad de implantar cualquiera de estos sistemas.

Sabemos por ejemplo, que al implantar un sistema de presupuestos, la reacción inmediata del personal es hos-

til, ya que se piensa que con ello se les va a colocar en una especie de vitrina para observar su actuación: es en ese momento que el contador debe saber como persuadir a la gente de que el sistema en realidad es para ayudar a la Gerencia a ejecutar mejor su labor.

Es de gran importancia, como ya mencionamos anteriormente, que al implantar un sistema presupuestario, éste sea elaborado directamente por el departamento afectado, contando desde luego con la asesoría del cuerpo administrativo de la empresa, ya que este sistema es la base de comparación que se utilizará al obtenerse las cifras reales. Las personas implicadas en ellos deberán considerar este presupuesto con cierta flexibilidad y con amplitud de criterio, sometiendo a consideración a sus subordinados las cifras e ideas del mismo, dando al personal oportunidad de ayudar en su preparación y sobre todo, demostrarles que su ayuda es muy importante, ya que en última instancia depende en gran parte de ellos el éxito o fracaso del plan.

Para ello será necesario proporcionar al personal -- un entrenamiento adecuado, una comunicación efectiva que sirva de base a la relación Jefe-Epleado, aprender a escuchar las sugerencias que partan de ellos y lo que es más importante, considerarlos con el respeto que se merece todo ser humano.

Para un entrenamiento adecuado, podemos mencionar los cursos de capacitación, pláticas periódicas sobre el trabajo de rutina, visitas a plantas similares, películas y conferencias en general, etc. Asimismo, y como parte del plan se deben considerar y estudiar las iniciativas e ideas del personal, estimularlos con cierto tipo de premios que se deberán establecer de acuerdo al criterio de cada empresa en particular.

Cabe mencionar, que para proporcionar el entrenamiento adecuado a los subordinados, es necesario que los administradores reciban a su vez la educación necesaria para lograr los fines deseados.

En resumen, si el personal confía en los administradores y éstos en su personal, el camino a seguir será más sencillo y armonioso.

Cabe recordar que para recibir hay que dar, y para lograr todo esto es necesario impartir confianza y fe en los logros de todo el personal de la empresa.

CASO PRACTICO:

**Antecedentes:**

La Empresa denominada Instituto de Idiomas, S.A. está dedicada a la enseñanza de Idiomas, asimismo, elabora su propio material didáctico como son libros manuales y exámenes.

Tiene varias sucursales distribuidas en diferentes lugares del Distrito Federal.

Su relación con la competencia es buena, ya que compete con los mejores Institutos del género y su precio se ha mantenido con pocas variaciones, sin embargo los registros y procedimientos de Contabilidad de la empresa, que hasta hace poco consideraban suficientes, en la actualidad ya no satisfacen los requisitos necesarios para mantener a la Dirección perfectamente informada, por lo que se pidió a la Gerencia de Administración el estudio de un sistema de información más efectivo que demuestre un mayor control de las operaciones que permitirá a la Gerencia seguir los planes de calidad y precio del servicio que presta.

A continuación se muestran los presupuestos modificados y los informes por áreas de responsabilidad que surgieron del estudio mencionado anteriormente.



Instituto de Idiomas, S.A.

Estado de Resultados Proforma del 1ro. de Enero al 31 de -  
diciembre de 1982.

(Miles de Pesos)

Ingresos por Venta de Servicios.	\$75,267	100.0
Otros Ingresos.	<u>361</u>	<u>0.2</u>
Total de Ingresos.	<u>\$75,628</u>	<u>100.2</u>
Costo de Ventas.	\$48,914	65.0
Gastos de Administración.	3,058	4.1
Gastos de Venta.	3,595	4.8
Otros Gastos.	<u>446</u>	<u>0.6</u>
Total de Costos y Gastos.	<u>\$56,013</u>	<u>74.5</u>
Utilidades antes de Impuestos, y Reparto de Utilidades.	<u>\$19,415</u>	<u>25.7</u>

Cédula II

Instituto de Idiomas, S.A.

Presupuesto de Ventas del 1º de Enero al 31 de Diciembre de 1982.

(Miles de Pesos)

	Area 3000
Sucursal A	\$ 9,500
Sucursal B	8,700
Sucursal C	30,200
Sucursal D	33,067
Sucursal E	32,300
Sucursal F	8,500
Sucursal G	<u>15,000</u>
	<u>\$75,267</u>

Instituto de Idiomas, S.A.

Presupuesto de Costo de Producción y Ventas del 1º de Enero al 31 de Diciembre de 1982.

(Miles de Pesos)

		Area 2000
Inventario Inicial de Mat.		\$ 20,160
Compras de material.		<u>36,181</u>
Suma.		56,341
Inv. Final de Material.		<u>24,989</u>
Material Utilizado.		31,352
Mano de Obra Directa		3,465
<b>Costos Indirectos:</b>		
<b>Controlables Area 2000</b>		
Otros Costos de Empleados	\$ 630	
Gastos de Viaje y Rep.	376	
Transportes	157	
Mantenimiento	3,458	
Cuotas y Suscripciones	65	
Honorarios	2,766	
Papejería y Ut. Escrit.	269	
Impuestos Varios	<u>550</u>	\$8,271
<b>No Controlables:</b>		
Sueldos y Salarios	3,814	
Impuestos Varios	452	
Gratificaciones	891	
Depreciaciones	1,347	
Seguros y P fianzas	<u>461</u>	\$6,965
		15,236
Inv. Inicial Prod. en P.		16,242
Suma		<u>66,295</u>
Inv. Final Prod. en Proc.		<u>17,257</u>
Costo de Producción		49,038
Inv. Inicial Prod. Term.		3,666
Inv. Final Prod. Term.		<u>3,790</u>
Costo Ventas		<u>\$ 48,914</u>

Instituto de Idiomas, S.A.

Presupuesto de Cargos Indirectos por Departamento del 1º de Enero al 31 de Diciembre de 1982.

(Miles de Pesos)

	2100 Compras	2200 Producción	2300 Mantenim.	Area 2000 Total
<b><u>Controlables:</u></b>				
Otros Costos Empleados	94	409	127	630
Gastos de Viaje y Rep.	56	244	76	376
Transportes	24	101	32	157
Mantenimiento	950	1,358	1,150	3,458
Cuotas y Suscripciones	9	42	14	65
Honorarios	700	1,151	915	2,766
Papelería y Ut. de Escrit.	40	174	55	269
Impuestos Varios	82	357	111	550
	<b>1,955</b>	<b>3,836</b>	<b>2,480</b>	<b>6,271</b>
<b><u>No Controlables:</u></b>				
Sueldos y Salarios	553	2,392	869	3,814
Impuestos Varios	68	293	91	452
Gratificaciones	133	579	179	891
Depreciaciones	182	790	375	1,347
Seguros y Fianzas	69	299	93	461
	<b>1,005</b>	<b>4,353</b>	<b>1,607</b>	<b>6,965</b>
<b>Totales.</b>	<b>2,960</b>	<b>8,189</b>	<b>4,087</b>	<b>15,236</b>
<b>Mano de Obra Directa.</b>	<b>-.-</b>	<b>3,465</b>	<b>-.-</b>	<b>3,465</b>

Instituto de Idiomas, S.A.

Presupuesto de Gastos de Administración y Gastos de Ventas del 1º de Enero al 31 de Diciembre de 1982.

(Miles de Pesos)

	Area 100	
	Area 1000	Area 3000
	Ventas	Administra ción.
<b><u>Gastos Controlables:</u></b>		
Otros Costos de Empleados	147	125
Gastos de Viaje y Rep.	246	209
Transportes	37	32
Mantenimiento	344	294
Cuotas y Suscripciones	16	13
Honorarios	250	212
Papelería y Ut. Escrit.	338	288
Impuestos Varios	130	110
Comisiones	407	-.-
Otros Gastos	51	43
	<u>1,966</u>	<u>1,326</u>
<b><u>Gastos No Controlables:</u></b>		
Sueldos y Salarios	870	741
Impuestos Varios	106	90
Gratificaciones	210	179
Depreciaciones	287	244
Seguros y Fianzas	109	92
Rentas	-.-	346
Otros Gastos	47	40
	<u>1,629</u>	<u>1,732</u>
<b>Total Gastos</b>	<u><u>3,595</u></u>	<u><u>3,058</u></u>

Instituto de Idiomas, S.A.

Presupuesto de Otros Gastos del 1º de Enero al 31 de Diciembre de 1982.

(Miles de Pesos)

Area 3000

Gastos Controlables:

Intereses por Préstamos	117
Comisiones Bancarias	25
Intereses Bancarios	92
Cargos Bancarios	41
Otros Gastos	<u>33</u>
	<u>308</u>

Gastos No Controlables:

Otros Gastos	<u>138</u>
Totales de Gastos.....	<u>446</u>

Cédula VII

Instituto de Idiomas, S.A.

Estado Comparativo de Cargos Indirectos por el Ejercicio 1962

(Miles de Pesos)

2200 Departamento de Producción

Responsable- Francisco Ruiz

	Real	Presupuestado	Diferencias	
			De más	De menos
<b><u>Controlables:</u></b>				
Otros Costos Empleados	\$ 398	\$ 409		11
Gastos de Viaje y Rep.	264	244	20	
Transportes	97	101		4
Mantenimiento	1,512	1,358	(a) 154	
Cuotas y Suscripciones	39	42		3
Honorarios	1,090	1,151		61
Papelería y Ut. de Esc.	158	174		16
Impuestos Varios	382	357	25	
	<u>\$3,860</u>	<u>\$3,836</u>	<u>\$24</u>	<u>\$ 95</u>
<b><u>No Controlables:</u></b>				
Sueldos y Salarios	2,485	2,392	(b) 93	
Impuestos Varios	305	293	(b) 12	
Gratificaciones	602	579	(b) 23	
Depreciaciones	1,035	790	(a) 245	
Seguros y Fianzas	287	299		12
	<u>6,714</u>	<u>4,353</u>	<u>2,361</u>	<u>12</u>
<b>Totales</b>	<u><u>8,574</u></u>	<u><u>8,189</u></u>	<u><u>385</u></u>	<u><u>107</u></u>
<b>Mano de Obra Directa.</b>	<u><u>3,601</u></u>	<u><u>3,465</u></u>	<u><u>(b) 136</u></u>	<u><u>-.-</u></u>

Cédula VIII

Instituto de Idiomas, S.A.

Análisis de variaciones de Cargos Indirectos por el Ejercicio 1982.

2200 Departamento de Producción.

Responsable- Francisco Ruiz.

(a) Mantenimiento.- Se determinó una variación desfavorable de \$154.00 que correspondió a un aumento por varias descomposturas de la máquina impresora X-180. Por lo anterior a fin de evitar retrasos en la producción, se hizo el cambio de este equipo de acuerdo al estudio presentado el día 28 de junio de este año.

(b) Sueldos y Salarios

Impuestos Varios

Gratificaciones

Mano de Obra Directa

La suma de estas variaciones es de \$264.00 desfavorables que se debieron a un incremento en salario mínimo del 15%. El aumento presupuestado era del 12%.

(c) Depreciaciones.- Variación desfavorable de \$245.00 - que corresponde al cambio de equipo mencionado en el punto (a).

Preparó:

Revisó:

Autorizó:



Instituto de Idiomas, S.A.

Estado Comparativo de Cargos Indirectos por el Ejercicio 1982.

(Miles de Pesos)

2000 Gerencia de Producción:

Responsable- Linda Robles

	Real	Presupuestado	Diferencias	
			De más	De menos
<b>Controlables:</b>				
2100-Depto. Compras	1,951	1,955		4
2200-Depto. Producción	3,960	3,836 (1)	104	
2300-Depto. Mant. Tec.	2,440	2,480		40
	<u>8,331</u>	<u>8,271</u>	<u>104</u>	<u>44</u>
<b>No Controlables:</b>				
2100-Depto. Compras	1,040	1,005	35	
2200-Depto. Producción	4,714	4,353 (1)	361	
2300-Depto. Mant. Tec.	1,652	1,607	45	
	<u>7,406</u>	<u>6,965</u>	<u>441</u>	
Totales.....	<u>15,737</u>	<u>15,236</u>	<u>545</u>	<u>44</u>

Mano de Obra Directa 3,601 3,465 (1) 136 .-

2200-Depto. de Producción

(1) Ver análisis de variaciones de cargos del depto. 2200 Producc.

Preparó:

Revisó:

Autorizó

Instituto de Idiomas, S.A.

Resumen Comparativo de Cargos y Gastos por el Ejercicio 1982.

(Miles de Pesos)

	Real	Presupuesto	Diferencias.	
			De más	De menos
<b><u>Controlables:</u></b>				
100- Gerencia General	416	398	18	
1000-Gerencia de Ventas	1,898	1,966		68
2000-Gerencia de Produc.	8,331	8,271	60	
3000-Gerencia de Admón.	953	928	25	
	<u>11,598</u>	<u>11,563</u>	<u>103</u>	<u>68</u>
<b><u>No Controlables:</u></b>				
100- Gerencia General	524	520	4	
1000-Gerencia de Ventas	1,730	1,629	101	
2000-Gerencia de Produc.	7,406	6,965 (1)	441	
3000-Gerencia de Admón.	1,327	1,212	115	
	<u>10,987</u>	<u>10,326</u>	<u>661</u>	
<b>Total.....</b>	<u><u>22,585</u></u>	<u><u>21,889</u></u>	<u><u>764</u></u>	<u><u>68</u></u>
<b>Mano de Obra Directa</b>	<u><u>3,601</u></u>	<u><u>3,465</u></u>	<u><u>136</u></u>	<u><u>-.-</u></u>
<b>2000 Gerencia de Prod.</b>				

(1) Ver análisis de variaciones en la cédula del depto. de Produc.

Preparó:

Revisó:

Autorizó:

Cédula XI

Instituto de Idiomas, S.A.

Estado de Costo de Producción y Ventas Comparativas por el Ejercicio de 1982.

(Miles de Pesos)

	Real	Presupuesto	Diferencias	
			De más	De menos
Compras de Material	37,360	36,181	1,179	
Diferencia entre Inv In. (5,130) y Final de Material.		(4,829)		301
<b>Material Utilizado</b>	<b>32,230</b>	<b>31,352</b>	<b>1,179</b>	<b>301</b>
Mano de Obra Directa	3,603	3,465	138	
Cargos Indirectos:				
Controlables	8,331	8,271	60	
No Controlables	7,406	6,965	441	
Dif. entre el Inv. Inic. (1,730) y Final de Produc. en Proceso.		(1,015)		715
<b>Costo de Producción.</b>	<b>49,838</b>	<b>49,038</b>	<b>1,816</b>	<b>1,016</b>
Diferencia entre el Inv. Inicial y Final de Productos terminados.	225	(124)		101
<b>Costo de Ventas.</b>	<b>49,613</b>	<b>48,914</b>	<b>1,816</b>	<b>1,117</b>

Preparó:

Revisó:

Autorizó:

Instituto de Idiomas, S.A.

Estado de Resultados Comparativo por el Ejercicio de 1982.

(Miles de Pesos)

	Real	Presupuesto	Diferencias	
			Desfavorable	Favorable
Ing. por Vta. de Serv.	\$76,328	75,267		1,061
Otros Ingresos	357	363	6	
<b>Total de Ingresos</b>	<b>76,685</b>	<b>75,630</b>	<b>6</b>	<b>1,061</b>
Costo de Ventas	49,613	48,914	699	
Gastos de Admón.	3,217	3,058	159	
Gastos de Venta	3,627	3,595	32	
Otros Gastos	426	446		20
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>56,883</b>	<b>56,013</b>	<b>870</b>	<b>20</b>
Utilidad antes Imptos. y Reparto de Utilidades	\$19,602	19,415	894	1,081

Preparó: \_\_\_\_\_

Revisó: \_\_\_\_\_

Autorizó: \_\_\_\_\_

### CONCLUSIONES

1. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una herramienta contable que proyea a la administración de la empresa de los elementos necesarios para controlar las operaciones que se realizan en ella. Es decir, les permite controlar ingresos, costos y gastos debido a que a cada persona se le asignan responsabilidades quedando perfectamente bien definidas en unidades de organización llamadas áreas de responsabilidad.
2. Los Presupuestos son utilizados como patrones de medida en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad; los cuales hacen posible prever las operaciones y los resultados de una empresa en cierto período de tiempo.
3. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad permite aplicar el Principio de Control por Excepción, ya que al presentar variaciones identificadas con el área responsable permite a la Gerencia que solo fije su atención en aquellas partidas importantes que representan un peligro para el buen funcionamiento de la empresa.
4. Los Informes de Responsabilidad constituyen un medio de comunicación e información y sobre todo son una herramienta de control, ya que a través de ellos se pue-

den conocer las variaciones obtenidas identificadas -  
con las diversas áreas de la empresa.

5. De las Relaciones Humanas depende en última instancia el éxito o fracaso de cualquier sistema, si las relaciones Jefe-Epleado son satisfactorias y existe la - confianza necesaria entre ambos y con el sistema, podemos decir que hemos logrado un adelanto considerable - que repercutirá en beneficio de la empresa y su personal.

**BIBLIOGRAFIA**

**La Contabilidad por Areas de Responsabilidad**  
Franciso Perea Roman  
ECASA  
México, D.F. 1978

**La Contabilidad por Areas de Responsabilidad**  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
México, D.F. 1973.

**Contabilidad: Un Enfoque Administrativo.**  
Myron J. Gordon  
Editorial Diana  
México, D.F. 1977

**Técnica Presupuestal**  
Cristobal del Río González  
ECASA  
México, D.F. 1975

**La Contabilidad en la Administración de Empresas**  
Anthony Robert. M.  
Uthea  
México, D.F. 1974.

**Manual de Relaciones Humanas**  
Alfredo Puigvert Calderón de la Barca  
Aguilera 1972

**Las Relaciones Humanas**  
Jesus Antonio Alvarez Román  
Editorial JUS  
México, D.F. 1981

**Administración de Recursos Humanos**  
Fernando Arias Galicia  
Ed. Trillas  
México, D.F. 1981

**Costos II**  
Cristobal del Río González  
ECASA  
México, D.F. 1975

**Contaduría Pública. Publicaciones Diversas**  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.