



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ELEMENTOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS  
DE RESPONSABILIDAD Y SU IMPORTANCIA  
DENTRO DE LA EMPRESA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**  
QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A  
TEOFILA CATALAN GARCIA

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
C. P. JULIO ORDOÑEZ DE LA VEGA



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 está 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 T R O D U C C I O N .

Ver la importancia que tiene la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, dentro de la Administración de una empresa, como una de las herramientas básicas de la Contabilidad Administrativa.

Sus antecedentes y las partes en que se ha dividido en la actualidad y la Contabilidad Financiera Tradicional y la Contabilidad Administrativa.

Hacer mención de los principios fundamentales de la Administración, puesto que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad la utiliza constantemente para la delimitación de áreas y la designación de responsables en la organización.

La Contabilidad ha evolucionado de ser la simple Contabilidad Tradicional ahora en una Técnica que se proyecta a futuro, y es un elemento importante en la toma de decisiones.

Los Presupuestos forman parte interna de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y se demuestra que hay que darles mayor importancia . - para tomar decisiones sobre bases sólidas para que éstas sean óptimas; al no tomar las medidas adecuadas se llegaba al fracaso, y no se tiene proyección al futuro.

Exponer la importancia que tienen los Presupuestos, como medida de eficiencia, para la reducción y control de Costos y Gastos como uno de los principales objetivos que persigue al tratar de implantar la Contabilidad por Areas de Responsabilidad en la empresa.

Se detallan tres distintos tipos de Presupuestos, se muestran las Ventajas y Limitaciones y además la combinación que se puede hacer con ella para obtener los mejores resultados posibles de ellos.

La Contabilidad se ha desarrollado siendo un reto para todos nosotros los profesionistas que nos invita a superarnos constantemente día a día y para que apliquemos los conocimientos adquiridos.

Para mí la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un tema interesante que a continuación me permito desarrollar.

# I N D I C E

## INTRODUCCION.

### CAPITULO I.- CONTABILIDAD FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA .

	PAG.
1.- Generalidades .....	1
2.- Contabilidad Financiera .....	2
3.- Características, Técnicas y Limitaciones de la Contabilidad Finan - ciera .....	2
4.- Contabilidad Administrativa .....	3
5.- Características y Técnicas de la Contabilidad Administrativa .....	3

### CAPITULO II.- INTERVENCION DE LA ADMINISTRACION COMO ELEMENTO BASICO .

1.- Definiciones .....	5
2.- Características .....	5
3.- Proceso Administrativo .....	6
4.- Administración por Objetivos .....	8
5.- Administración por Excepciones .....	10

### CAPITULO III.- EL PRESUPUESTO UN ELEMENTO IMPORTANTE EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE ADMINISTRACION.

1.- Definición .....	11
2.- Clasificación de los Presupuestos .....	11
3.- Ventajas y Limitaciones de los Presupuestos .....	16
4.- Los Presupuestos en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad ..	19
5.- El Comité Presupuestal y sus Funciones .....	20
6.- La Conjugación de los Costos Estándar y Presupuestos como medios de eficiencia para el control de operaciones .....	20
7.- Los Costos Estándar, Concepto, División y Afinidad con los Pre - supuestos .....	21

CAPITULO IV.- LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD .

1.-	Definiciones .....	24
2.-	Características .....	25
3.-	Localización de las Areas de Responsabilidad .....	26
4.-	Importancia del Reparto de Utilidades a los Trabajadores .....	27
5.-	Bases para la instalación de un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad .....	28
6.-	Catálogo de Codificación por Areas de Responsabilidad .....	29
7.-	Manual de Contabilidad por Areas de Responsabilidad .....	31
8.-	Gastos Controlables y No Controlables .....	31
9.-	Informes de Responsabilidad .....	32
10.-	Comparación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad con la Contabilidad General. ....	35
11.-	Ventajas de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad .....	37

CAPITULO V.- CASO PRACTICO

1.-	Antecedentes .....	41
2.-	Desarrollo .....	41
3.-	Resultados .....	43

CONCLUSIONES .....	54
--------------------	----

BIBLIOGRAFIA .....	56
--------------------	----

## CAPITULO I CONTABILIDAD FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA .

- 1.- GENERALIDADES .
- 2.- CONTABILIDAD FINANCIERA .
- 3.- CARACTERISTICAS, TECNICAS Y LIMITACIONES DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA .
- 4.- CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA .
- 5.- CARACTERISTICAS Y TECNICAS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA .

## 1.- GENERALIDADES .

Desde los más remotos tiempos el hombre ha visto, en el Registro de sus Transacciones, una guía eficaz en su vida económica. Los primeros hombres grabaron en los troncos de los árboles cercanos a su caverna el número de pieles que en trueque de peces o de otros efectos dieron a sus vecinos.

Los Fenicios deben haber llevado cuenta exacta de las mercancías vendidas. Pero si esto es una simple hipótesis, tenemos la material comprobación de que Babilonia tuvo la interesante Contabilidad que ha llegado hasta nosotros.

Grababan sus cuentas en tablas de arcilla las cuales eran puestas al fuego para endurecerlas.

En Egipto pues bien sabemos se registraban en papiros el control de granos que entraban y salían.

Surge al oeste de Babilonia y de Míñive Grecia, pero no es solamente un emporio de la Filosofía y de las Bellas Artes, sino también del Comercio y del Crédito, los comerciantes en metales y los Banqueros no solamente necesitaban mantener por conveniencia propia la Contabilidad de sus actividades sino que la Ley los obligaba a llevar un libro para registrar sus operaciones.

En Venecia alrededor de 1494, Fra Luca Paciolo, afirma en su obra " Summa de Arithmetica, Geometría, Proportioni et Proportionalita ", escriben en su libro la Partida Doble, hay autores que lo nombran padre de la Contabilidad, otros lo consideran como un medio difusor de dicho sistema.

Ya que en la antigua Roma, existían libros donde se manejaba la Partida Doble como el "Commentarium, Kalendarium" o el "Adversaria".

La Contabilidad en nuestros días se haya muy lejos de limitarse a registrar en los Libros las operaciones habituales de una industria, debe convertirse en virtud de sus conocimientos en un consultor.

En México, la Teneduría de Libros en 1905, empieza a difundirse formalmente al crearse la Escuela Superior de Comercio y Administración, así es como la Teneduría de Libros empieza a transformarse en Contaduría Pública. Hoy en día contamos con Institutos, Asociaciones y Colegios de Contadores Públicos y su objetivo principal es de mantener y mejorar el crédito de la profesión, unifican el criterio contable y divulgan las más modernas técnicas de la Contaduría.

A la Contabilidad se le divide en dos fases que son la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa la primera queda limitada al criterio personal por los principios que la rigen, la segunda es el concepto personal de quien toma las decisiones, es por eso que las dos no pueden ser independiente una de la otra no puede hacer abstracción la Contabilidad Administrativa de la Financiera.

## 2.- CONTABILIDAD FINANCIERA .

La Contabilidad Financiera conocida también como Contabilidad Histórica, Tradicional o Formalista, esta formada por un conjunto sistemático de procedimientos, registros e informes estructurados sobre la base de la Teoría de la Partida Doble, su objetivo esencial, es llevar la vida económica de una empresa, los informes periódicos, correctos, significativos y oportunos - sobre el desarrollo de la misma.

La Contabilidad Financiera es aquella que capta, clasifica, registra y - sumaria en términos monetarios, las transacciones financieras de una empresa y genera información convencional.

## 3.- CARACTERISTICAS, TECNICAS Y LIMITACIONES DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA.

a).- Necesariamente debe implantarse en la compañía para informar oportunamente de los hechos desarrollados.

b).- Para preparar Estados Financieros Contables y Extracontables, sirve de base.

c).- Cubre la totalidad de las operaciones del negocio en forma sistemática, histórica y cronológica.

d).- En los negocios se utiliza de lenguaje.

e).- A terceras personas rinde informes sobre la situación financiera de las empresas.

f).- Para el registro de las operaciones financieras de un negocio, se - basa en reglas, principios y procedimientos contables.

Como puede apreciarse tiene ciertas limitaciones.

Por ejemplo:

1.- Orientación hacia el pasado, más que para el futuro.

2.- Distribución arbitraria de los Costos Fijos.

3.- No muestra valores actuales o de realización.

4.- Empleo de la unidad monetaria, como única medida de moneda.

#### 4.- CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA .

Hace algunos años la Administración en las empresas se llevaba mediante la imposición de un criterio de una sola persona, quizás los resultados fueron buenos, pero las empresas han ido creciendo y no bastó una sola persona para dirigirla, las funciones se tuvieron que ir delegando al igual que la autoridad.

La Administración actual, necesita de un adecuado sistema de información que le permita ejecutar científicamente las labores básicas de planear, controlar y tomar decisiones, así como también el de proporcionar información a terceras personas.

El objetivo principal de la Contabilidad Administrativa, es explicar como los datos contables pueden ser interpretados y utilizados en el control y - planeación de las autoridades de los negocios.

" La Contabilidad Administrativa es todo un conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencia subjetivas y refinamientos contables enfocados a - proveer de la información dinámica que precisa la dirección para sus fines internos de planeación y control; prescindiendo de reglas y definiciones - tradicionalmente admitidas, sus limitaciones y alcances no pueden ser sino los mismos de las personas que la esgrimen como arma decisoria "

( C.P. Francisco Perea Román ) .

La Contabilidad Administrativa, incluye a la Contabilidad Financiera supervisando los aspectos relacionados con el mantenimiento de cuentas necesarias en los libros contables, observancia de los requisitos legales, establecimiento y operación de los controles internos, verificando que se desarrollan con razonable exactitud, de acuerdo con los planes y programas de - acción de la compañía.

#### 5.- CARACTERISTICAS Y TECNICAS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA .

1.- Es de utilidad principalmente para fines internos.

2.- Proporciona información para el presente y para el futuro comparando además la actuación con las alternativas no tomadas.

3.- Forma criterio no importa que la información proporcionada numéricamente sea exacta.

4.- Su información se apoya en los presupuestos de manera que facilita el control al establecer comparaciones entre lo que debió ocurrir y lo que ocurrió.

5.- Utiliza evolucionadas teorías, aplicaciones y modelos matemáticos en la investigación de operaciones.

6.- Existe el control de los gastos y los costos al ejercer un control positivo sobre las personas y al estimular la productividad industrial.

7.- Da gran importancia a las Relaciones Humanas, no solamente a la situación económica.

CAPITULO II INTERVENCION DE LA ADMINISTRACION COMO ELEMENTO  
BASICO .

- 1.- DEFINICIONES .
- 2.- CARACTERISTICAS .
- 3.- PROCESO ADMINISTRATIVO .
- 4.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS .
- 5.- ADMINISTRACION POR EXCEPCIONES .

## CAPITULO II INTERVENCION DE LA ADMINISTRACION COMO ELEMENTO BASICO .

## 1.- DEFINICIONES.

Hay diversas definiciones de la Administración, y me permito mencionar - algunas a continuación:

" Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano " ( Lic. José Antonio Fernández Arena ) .

" Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana " ( J. D. Mooney ) .

" Es un Conjunto Sistemático de Reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social " ( Lic. Agustín Reyes Ponce ) .

La finalidad de la Administración es la obtención de eficiencia en los resultados mediante la división del trabajo y la coordinación de actividades, se establecen las bases con las cuales obran optimamente sus dirigentes.

El elemento humano es el factor principal de la Administración el va a fijar los objetivos organizacionales y en base a ellos hará su planeación, posteriormente ejecutará y finalmente controlará.

Los objetivos los dá la misma organización, estos irán dirigidos a satisfacer las necesidades del elemento humano.

En la actualidad en las grandes empresas, la Administración es esencial por su tamaño y complejidad de operaciones , no podría actuar sino fuera por una Administración efectivamente técnica.

Es por eso que los estudios sobre Administración están cada vez más enfocados a la participación de las personas en las empresas.

## 2.- CARACTERISTICAS.

Características de la Administración.

a).- Universalidad. En todos los organismos sociales la Administración - tiene lugar ya que persigue un fin común en lo económico, científico, político, religioso, etc.

b).- Unidad Jerárquica. El elemento humano que integra un organismo, esta relacionado entre sí y participa en distintas formas en la Administración, -

como directivos, empleados, obreros, etc.

c).- Unidad Temporal. El fenómeno administrativo es único ya que se ejerce en mayor intensidad en cualquier proceso de la existencia de un organismo social.

d).- Especificidad. El fenómeno administrativo tiene su finalidad propia, es específico en cualquier tipo de organismo social.

### 3.- PROCESO ADMINISTRATIVO.

El Proceso Administrativo esta constituido por las siguientes etapas:

- 1.- Previsión.
- 2.- Planeación.
- 3.- Organización.
- 4.- Integración.
- 5.- Dirección.
- 6.- Control.

#### 1.- Previsión:

Concepto "Es el elemento de la Administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, relevadas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos de esa misma empresa " .

Algunos autores dicen que la Previsión esta comprendida dentro de la Planeación, otros la consideran a la Previsión y Planeación como dos elementos distintos dentro del Proceso Administrativo, sostienen que una cosa es "estructurar el futuro" y otra es "hacen los planes de acción".

Dentro de la Previsión debemos tener presente:

- a).- Los objetivos que son los fines o metas y estos a su vez pueden ser:
  - 1.- Individuales y Colectivos.
  - 2.- Generales y Particulares.
- b).- Investigaciones todos aquellos medios que estén a nuestro alcance.
- c).- Cursos Alternativos. La elección de los cursos más convenientes para la planeación.

#### 2.- Planeación:

Concepto "La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que

ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números necesarios para su realización". ( Lic. Agustín Reyes Ponce ) .

La importancia de la Planeación es que ayuda a reducir los costos, tiende a eliminar las actividades costosas, fortuitas, inconsistentes e improvisaciones.

Se obtienen costos relativamente bajos como resultado de una buena coordinación interna, que resuelva las diferencias entre los departamentos y se logre que todos los esfuerzos se canalicen hacia metas comunes.

### 3.- Organización:

Concepto "Es la estructura técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para mayor eficiencia" ( Lic. Agustín Reyes Ponce ) .

Al analizar la definición, encontramos tres etapas:

a).- Jerarquías. Las cuales tienen por objeto determinar la autoridad y responsabilidad que corresponde a cada nivel.

b).- Funciones. Consiste en la división que se hace de aquellas actividades en que se quiera integrar el organismo para lograr el fin propuesto.

c).- Obligaciones. Son todas aquellas que se señalan a cada unidad de trabajo y que puedan cumplirse por una persona.

### 4.- Integración:

Concepto "Consiste en los procedimientos, para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos articulándolos y buscando su mejor desarrollo". ( Lic. Agustín Reyes Ponce ) .

La integración tiene por objeto la reunión de todo aquel esfuerzo personal y medios materiales que son necesarios para el organismo social logre la realización de sus objetivos.

En la integración intervienen dos factores, el humano y el material, siendo lo más importante el elemento humano, cuya integración abarca la selección, introducción y desarrollo.

#### 5.- Dirección:

Concepto "Consiste en la expedición de instrucciones, indicación de los planes a las Responsables de llevarlos a cabo y establecimiento de la Relación Personal diaria entre Jefes y Subordinados. ( Lic. Javier Laris Casillas ).

La Dirección esta integrada por tres etapas que son:

a).- Mando o Autoridad: Es la acción que ejecuta un subordinado y quien es el responsable directo ante su Jefe o Supervisor del cumplimiento de dicha acción.

b).- Comunicación: Es la transmisión total o parcial de expresiones físicas mentales y emocionales del ser humano.

c).- Supervisión: Su finalidad es vigilar que los objetivos establecidos se esten llevando a cabo tal y como se habían planeado.

#### 6.- Control:

Concepto "Consiste en medir la operación para que resulte conforme con los planes o lo más cerca posible de ellos; incluye también el establecimiento de estándares, motivación del personal, para alcanzar esos estándares (convencerlo por medio de alicientes), comparación de los reales con los estándares propuestos y la acción correctiva cuando la ejecución se desvía del plan" ( Lic. Francisco Laris Casillas ).

El control comprende tres etapas:

a).- Establecimiento de normas, ya que basándose en ellas es factible hacer la comparación esencial de todo Control.

b).- Operación de los Controles, esta etapa es una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

c).- Interpretación de Resultados es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

#### 4.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La importancia de la fijación de objetivos de una empresa depende del tipo y giro de la misma, si hablamos de una empresa pública (Gobierno), su principal objetivo es el de servir, en una empresa privada, es diferente el objetivo principal es la maximización de utilidades en la primera al planearla tendra en cuenta sus recursos necesarios, para poder alcanzar su objetivo y en

la segunda al planearla se tomará como base el beneficio que se desea obtener y conforme a este se establecen los demás objetivos enfocados a producir, invertir, financiarse, etc.

Los objetivos de una empresa bien definidos, son de gran utilidad, así tenemos que nos sirven para:

- 1.- Describir y delimitar la actividad de la empresa.
- 2.- Tener una base sobre la cual se tomen decisiones.
- 3.- Cimentar sobre ellos la planeación entre si para alcanzar la meta.

La Administración por objetivos es el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo en una organización, basándose en el elemento humano con que cuenta, y con la participación del mismo de manera que haya comunicación que permita que estén ligados horizontal y verticalmente y sus resultados sean medibles con estándares preestablecidos.

"La Administración por Objetivos, es un proceso mediante el cual la alta dirección, así como los subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de Responsabilidad de cada individuo, en Términos de los Resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros". ( Uriel Velez K ) .

Podemos mencionar los siguientes objetivos de la Administración por Objetivos:

- 1.- Sirve como técnica para el control y la integración en la organización.
- 2.- Aclarar el trabajo que debe realizarse y los resultados esperados.
- 3.- Mejorar la comunicación entre Supervisor y Subordinado.
- 4.- Medir y Juzgar resultados.
- 5.- Relacionar los resultados individuales con las metas de la organización.
- 6.- Estimular las motivaciones del Subordinado.
- 7.- Sirve como base para ascensos y promociones.

Se puede resumir que busca el desarrollo de la organización mediante la participación oportuna, liberación de potenciales, despeje de obstáculos y promoción individual, ya que el centro de toda organización es el hombre.

La Administración por Objetivos esta estrechamente ligada a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad ya que ella indica el Rumbo de la Empresa, a través de políticas y ésta servirá para medir hasta que grado se han alcanzado los objetivos plasmados en políticas, por medio de la comparación de datos reales contra presupuestos que son la cuantificación de los objetivos en un determinado período.

#### 5.- ADMINISTRACION POR EXCEPCIONES.

Concepto "Consiste en analizar las diferencias de mayor importancia que resultan de comparar lo predeterminado con los hechos reales, y en base a ellos tomar decisiones correctivas".

Su objetivo es ahorrar tiempo y no distraer la atención con variaciones pequeñas, que caen dentro de operaciones normales.

La aplicación de la Administración por Excepciones, en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es un sistema que sirve para controlar la operación de la empresa en base a comparaciones entre lo real contra lo presupuestado, reflejadas en los informes de Responsabilidad, es de gran utilidad la aplicación de la Administración por Excepciones, ya que no se trata de ser inflexibles en el caso de pequeñas variaciones sin mayor trascendencia, sino que se analizarán cambios importantes que podrían repercutir en los objetivos de la empresa.

CAPITULO III EL PRESUPUESTO UN ELEMENTO IMPORTANTE EN LA  
CONTABILIDAD POR AREAS DE ADMINISTRACION .

- 1.- DEFINICION .
- 2.- CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS .
- 3.- VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS .
- 4.- LOS PRESUPUESTOS EN LA CONTABILIDAD POR AREAS  
DE RESPONSABILIDAD .
- 5.- EL COMITE PRESUPUESTAL Y SUS FUNCIONES .
- 6.- LA CONJUGACION DE LOS COSTOS ESTANDAR Y PRESU-  
PUESTOS COMO MEDIOS DE EFICIENCIA PARA EL CON-  
TROL DE OPERACIONES .
- 7.- LOS COSTOS ESTANDAR, CONCEPTO, DIVISION Y AFI-  
NIDAD CON LOS PRESUPUESTOS.

CAPITULO III EL PRESUPUESTO UN ELEMENTO IMPORTANTE EN LA CONTABILIDAD  
POR AREAS DE ADMINISTRACION .

1.- Definiciones:

"Es el conjunto de estimaciones coordinadas que hace posible preveer las condiciones de operación y los resultados en cierto período de tiempo"  
( Ernesto Reyes Pérez ) .

"Es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios" ( M.C.A. Cristobal del Río ) .

El presupuesto siempre ha existido en la mente de la humanidad, a través de la historia hemos visto que la idea de presupuestar un hecho es el de - - Egipto hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas - de trigo, con objeto de prevenir los tiempos de escasez.

A través del presupuesto se logran los objetivos siguientes:

- 1.- Obliga a una adecuada y funcional organización de la empresa.
- 2.- Exige una coordinación de todos y cada uno de los departamentos, haciendo que operen como un conjunto unificado hacia un objetivo común.
- 3.- Es base para un control comparar los resultados obtenidos en las estimaciones planeadas, analiza las diferencias y facilita la adopción de decisiones y políticas a seguir.

2.- Clasificación de los Presupuestos:

Existen distintos Tipos de Presupuestos, estas diferentes formas de - llamarlo son tan sólo características particulares del mismo, a continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

1.- Por el Tipo de Empresa.

- a).- Públicas.- Los que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas

Centralizadas, etc. Para controlar las finanzas de sus - diferentes dependencia.

b).- Privadas.- Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

2.- Por su contenido.

a).- Principales.- Son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

b).- Auxiliares.- Son los que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

3.- Por su forma.

a).- Flexibles estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pueden ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

b).- Fijos durante la vigencia del período presupuestario permanece invariable la razonable exactitud con lo que se ha formulado obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, la empresa trata de apegarse lo mayor posible a su -- contenido.

4.- Por su duración.

a).- Cortos los que abarcan un año o menos.

b).- Largos los que se formulan para más de un año.

5.- Por la técnica de valuación.

a).- Estimados sin los que se formulan sobre bases empíricas, las cifras numéricas son determinadas sobre experiencias anteriores, representa la probabilidad de que suceda lo que se ha planeado.

b).- Estandar son formulados sobre bases científicas casi no hay posibilidad de error en sus cifras. Representan los resultados que se deben obtener.

6.- Por su reflejo en los Estados Financieros.

- a).- De situación financiera, muestran la posición estática que tendría la empresa en un futuro y se presenta por medio de lo que conocemos como Balance General Presupuestario.
- b).- De resultados, muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

7.- Por las finalidades que pretende.

- a).- De promoción, se presenta en forma de proyecto financiero para su desarrollo es necesario estimar los Ingresos y Egresos que se van a efectuar en el período presupuestal.
- b).- De aplicación, son los que normalmente se elaboran para solicitud de créditos.
- c).- Por programas, estos presupuestos los preparan normalmente las dependencias gubernamentales, descentralizadas, descentralizadas, patronatos, instituciones, sus cifras expresan el gasto, en relación al objetivo que persigue cada dependencia tiene actividades concretas y realiza los programas a su cargo.

El Presupuesto Flexible, es el resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas; esta posible afectación conduce a la predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

Este tipo de Presupuesto se considera diferente de aplicación directa o inmediata en caso de que las situaciones previstas cambien, las variaciones o cambios se presentan dentro del cuerpo mismo del Presupuesto en forma de cuotas o escalonado. Fijando porcentajes sobre una base determinada.

Por ejemplo si la base se considera como el punto en que la capacidad de fabricación de la empresa esta aprovechando el 100% de eficiencia res-

pecto a las ventas y estas se estiman con base a la máxima capacidad de absorción en el mercado se presentan los resultados posibles cuando la fábrica trabaje a un 80,90,100 y 120% de su capacidad productiva.

Podría pensarse que la elaboración de un presupuesto flexible es muy sencilla ya que consiste tan solo en obtener porcentajes sobre las cifras base, tampoco es complicado, aun cuando las reacciones del costo respecto al volumen no son proporcionales, ya que existen Gastos Fijos y Variables, los primeros se erogarán exista o no producción y los últimos poseen características de aumentar o disminuir el volumen conforme crezca o baje.

El Presupuesto Flexible se encarga de preveer:

- a).- Las circunstancias por las cuales una partida podría variar.
- b).- El monto a que se puede ascender dicha partida.
- c).- El volumen variable de toda actividad productiva.

El Presupuesto Base Cero es una metodología de planeación y presupuestos que trata de reevaluar cada año todos los Programas y Gastos de una entidad organizacional. Se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen programas se fijan metas y objetivos se toman decisiones relativas a la política de la organización se analizan las distintas actividades que se deben llevar a cabo, para implantar un programa se seleccionan las alternativas y se permite obtener los resultados deseados, y hacen un estudio comparativo de los beneficios y costos correspondientes.

"El Presupuesto Base Cero está orientado a la planeación y presupuestación de los costos indirectos; dichos costos comprenden los de fabricación los de tipo administrativo y los de distribución o de ventas". (C.P. Alberto de Paz Saldívar).

La secuela lógica para una presupuestación con base cero es:

- 1.- Identificar y analizar las diferentes actividades existentes y nuevas en la empresa en "Paquetes de Decisión".

2.- Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de Costo-Beneficio o en forma Subjetiva.

3.- Asignar los Recursos conforme a lo anterior.

Los paquetes de decisión se utilizan en forma jerárquica los cuales se clasifican por su importancia en forma descendente para tomar decisiones.

El paquete de decisión es el documento que identifica y describe una actividad específica de tal manera que la administración puede evaluarla y jerárquizarla con relación a otras actividades que compiten por los mismos o similares Recursos Limitados y decidir si la aprobará o no.

Los paquetes de decisión se clasifican en dos grupos:

1.- De eliminación Mutua.- Son los que representan varias alternativas para realizar la misma actividad tomando lo mejor y eliminando los paquetes restantes.

2.- De Incremento.- Son aquellos que presentan diferentes niveles de actividad o costo.

El Sistema de Presupuesto Base Cero, consiste en identificar actividades y en clasificarlas mediante análisis y evaluación de Costo Beneficio.

El Presupuesto Base Cero es aplicable a las actividades comerciales industriales o de servicio de cualquier índole, siempre y cuando se detecte la apreciación costo beneficio.

El Presupuesto por Programas, presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad, por medio de programas y la clasificación de los Gastos.

El Presupuesto por Programas se aplicó originalmente al sector público, pero a medida que se van conociendo y sabiendo de sus buenos resultados ha encontrado aceptación en el sector privado.

El Presupuesto por Programas "Es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en formas de programas y proyectos muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus - costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público y mejorando la selección de las actividades gubernamentales" (C.P. y M.C.A. Cristobal del Río González).

En el Presupuesto por Programas existen las siguientes categorías:

Función, Sub-Función, Programa, Sub-Programa, Actividad, Proyecto o Tarea, Obra y Trabajo.

Función: Es el conjunto de gastos presupuestales, es la de proporcionar un servicio público determinado a corto plazo.

Programa de Operación: Es el instrumento destinado a cumplir con una función mediante la fijación de metas u objetivos, ya sean estos cuantificables o no, y para cuya realización se emplearan tanto Recursos Materiales como Humanos y Financieros previamente costeados.

Actividad: Es la realización de una meta u objetivo de acuerdo a un programa o sub-programa.

Tarea: Es la operación específica dentro de un proceso gradual y a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

Proyecto: Es el conjunto de obras a realizar dentro de un programa o sub-programa de la versión, para la obtención de bienes de capital determinados por el Programa o Sub-Programa.

Obra: Es la parte de un proyecto.

Trabajo: Es el esfuerzo precisado dentro de un proceso.

### 3.- VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS .

Presupuesto Flexible.

Ventajas:

- a).- Es un complemento indispensable dentro del Programa General de - Presupuestos de una empresa.
- b).- Su fundamento básico lo constituye el concepto de variabilidad de

los costos y gastos en función de los cambios en el volumen de actividad.

- c).- Es una herramienta de gran utilidad que contribuye al manejo adecuado de las empresas dentro del ambiente cada vez más complejo y precisando de la moderna economía.
- d).- A la dirección permite medios, más eficaces de evaluar la ejecución real de los trabajos porque las metas y normas pueden establecerse de manera que correspondan a los niveles de esa ejecución.

#### Limitaciones:

- a).- Estan basados en estimaciones.
- b).- Implica cabales estudios de comportamiento de costos y adicionales formas presupuestarias, o sea, una mayor laboriosidad para lograr un mayor tecnicismo.

#### Presupuesto Base Cero:

##### Ventajas:

- a).- Perfeccionamiento de planes y objetivos debido a la jerarquización de actividades se obtiene una aplicación justa de los recursos evita, su duplicación de esfuerzos, al identificarse plenamente las actividades.
- b).- Optimización de beneficios donde los gerentes pueden ser valuados por las metas y beneficios que establecen en sus paquetes y fácilmente se identifican las actividades productivas de los que no lo son.
- c).- Desarrollo de Comites Gerenciales, se promueve el desarrollo de equipo. Se acrecenta un ambiente de unidad y coordinación para el bien de toda la unidad.

**Limitaciones:**

- a).- Generalmente durante el primer año requiere más tiempo que el - empleado mediante otros procesos de planeación y presupuestación en los años anteriores.
- b).- No abarca lo de otros Presupuestos.  
Determina quien hará la clasificación de paquetes de decisión y a que nivel de la organización debe revisar dicho paquete.

**El Presupuesto por Programas:**

**Ventajas:**

- a).- Existe una mejor planeación del trabajo ya que se hacen estimaciones sobre la actividad de cada programa. Los funcionarios deben - decir la cantidad de servicios que deberán prestar en el ejercicio, indicando el costo de cada uno de ellos.
- b).- Fácilmente se detecta las funciones que se duplican en cuanto a que todos los programas se encuentran debidamente controlados.
- c).- Su estructura es más comprensible para el público en general, y hasta para la misma persona que lo elabora.

**Limitaciones:**

- a).- Sus resultados estan basados en aquellas actividades gubernamentales que puedan catalogarse como cosas, hechos, puede prestarse a confusiones por parte del Programador del Presupuesto bien porque las - metas que elija no sean representativas o porque las cosas realizadas no sean aplicables a algún programa.
- b).- Ocasiona que se pueda pensar que todas las actividades estatales - medibles, aun cuando muchas de ellas sean realmente inmateriales, haciendo que pueda dársele demasiado interés a algo que no lo tiene o por el contrario despreocuparse de las actividades de vital importancia.

#### 4.- LOS PRESUPUESTOS EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD .

En la Contabilidad por Areas de Responsabilidad los presupuestos ocupan un lugar muy importante, en ella se observa un desarrollo amplio de las ventajas, técnicas que estos ofrecen, es decir los presupuestos se preparan por áreas específicas de organización a fin de obtener una actuación correcta de cada uno de los responsables, de esta manera se educa la mentalidad de los trabajadores para la comprensión de los objetivos generales de ahorro de la empresa. Puede afirmarse que los presupuestos, tienen cotidianamente una utilización importante en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

La función principal de los presupuestos es de llevar a cabo un control de las cifras previstas, pero está imposibilitado de cuidar del desorden organizacional o contable.

El control se lleva a cabo por la comparación de los resultados obtenidos, determinando las desviaciones tanto por eficiencia como por ineficiencia, para estas desviaciones se ayuda con la administración por excepción para detectar en que área la realidad se desvía, así toma la medida correctiva hasta el responsable directo, ver los motivos de las desviaciones y tomar medidas de ahorro o modificar el presupuesto, al permitir conocer las desviaciones de los responsables los presupuestos se justifican -- como medida de eficiencia.

En los presupuestos descansa una buena parte del éxito de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, al elaborar los presupuestos deben ser conservadores y realistas, al elaborar un presupuesto exageradamente ambicioso trairía desaliento, sería muy optimista y es preferible dejar que los gastos reales sean más bajos que los estimados.

La importancia que tienen los presupuestos en la elaboración de estados de operación, financieros presupuestados y de proyecciones, con la integración de los presupuestos varios en un conjunto ordenado que podría llamarse plan completo de presupuestos o plan anual de utilidad.

## 5.- EL COMITE PRESUPUESTAL Y SUS FUNCIONES .

La responsabilidad de la elaboración del Control Presupuestal se delega en una persona que habrá de fungir como director del mismo, es conveniente que sea el contralor de la empresa el que encabece el cuerpo encargado del control de los procedimientos presupuestarios.

El comité presupuestal lo integrarán formalmente los principales funcionarios del comité ejecutivo.

Dentro de las funciones que debe utilizar el Contralor como Director del Comité Presupuestal son las siguientes:

- a).- Analizar el programa financiero de la empresa y formular el Manual de Instrucciones para integrar el presupuesto por áreas de responsabilidad.
- b).- Vigilar la elaboración de los presupuestos.
- c).- Fungir como coordinador entre el Responsable y su Jefe inmediato.
- d).- Promover cooperación de todos los empleados.
- e).- Diseñar las formas para el control de los presupuestos y elaborar el Modelo de Informe de Responsabilidad por utilizar.
- f).- Presentar el presupuesto a la dirección para su aprobación y distribuirlo a todos los Jefes de Area de Responsabilidad.
- g).- Ser portavoz en el sentir de la empresa en el aspecto de la importancia que todos los responsables tienen de la compañía como en el buen funcionamiento de mecánica presupuestal.

## 6.- LA CONJUGACION DE COSTOS ESTANDAR Y PRESUPUESTOS COMO MEDIOS DE EFICIENCIA PARA EL CONTROL DE OPERACIONES .

Las empresas fabriles tienen en sus costos estandar una medida de eficiencia para ser aprovechada en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad la otra medida esta en los presupuestos.

Los Costos Estándar y los Presupuestos, son dos técnicas de la misma antigüedad histórica, surgieron durante la segunda década del presente siglo a través de la creación del sistema de organización denominado "Taylorismo" de Federico W. Taylor, este sistema consistía en diseñar las labores de tal manera que no se desperdiciara el tiempo invertido y el de sustituir el esfuerzo humano por la máquina. Taylor estableció los primeros principios de la administración, entre los cuales se encuentra "Plan Funcional de Organización Taylor", también estableció el Principio de la División del Trabajo y la especialización en su más alto grado; los costos estándar se encaminan hacia los costos industriales y los presupuestos a los aspectos financieros, pero sin embargo se persigue un solo fin, perfeccionar el control de las operaciones por tal motivo los costos estándar y los presupuestos no deben estar independientes para evitarse el duplicar los esfuerzos y hacer nulos los trabajos en favor de una información congruente.

#### 7.- COSTOS ESTANDAR, CONCEPTO, DIVISION Y AFINIDAD CON LOS PRESUPUESTOS.

Los Costos Estándar son la predeterminación del valor de un artículo basándose en información científica acerca de los elementos que intervienen en su producción.

Los Costos Estándar se consideran como un instrumento de medición de la eficiencia son objetivos a lograr.

Considerando la eficiencia por alcanzar los Costos Estándar se han incluido como sigue:

- a).- Costos Estándar Ideales.- Se determinan en óptimas condiciones de producción, considerando un aprovechamiento máximo del rendimiento de la maquinaria y del tiempo de labor. Estos costos no tienen ninguna utilidad debido a que están basados en condiciones que son muy difíciles de alcanzar.

b).- Costos Estándar Circulantes o Normales.- Se determinan bajo condiciones positivas, normales de producción se toman en cuenta ciertas pérdidas de tiempo, de esfuerzos y de capacidad de las máquinas basadas en promedio que dicta la experiencia o en cifras que se obtienen de estudios de normas y métodos.

Esta apreciación de los estándar son los más recomendados porque aceptan rectificaciones cuando las situaciones que fundamentaron su cálculo - - varían sensiblemente.

Los Costos Estándar y Los Presupuestos tienen ciertas afinidades como:

- a).- Se proyectan a futuro.
- b).- Se toman como patrones de eficiencia.
- c).- Descansan en estimaciones científicas.
- d).- Analiza las desviaciones ocurridas con respecto a la realidad.
- e).- En caso que las condiciones que se vayan presentando sean distintas de las esperadas pueden ser modificadas.

Pero así como tienen afinidad también existe diferencia como:

- a).- Los Costos Estándar se contabilizan, los Presupuestos se registran en extralibros.

Los Costos y Los Presupuestos, están muy ligados. Los Costos al tener que determinar un volumen de producción tienen que recurrir al presupuesto de producción, y a su vez a un presupuesto de venta y a una estimación de Inventario base. El número de unidades por producir se obtiene de restar o aumentar el presupuesto de venta, el exceso o defecto del Inventario real final del período anterior respecto del Inventario base con el que se desea terminar el ejercicio.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad se vale de los procedimientos, criterios y técnicas más avanzadas y con un rango científico constantemente actualizado.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad tiene una gran disponibilidad y capacidad para adoptar avanzadas concepciones contables con el objeto de perfeccionarse cada vez más y ofrecer una valiosa ayuda a los Administradores como medio para lograr ahorros.

## CAPITULO IV LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD .

- 1.- DEFINICIONES .
- 2.- CARACTERISTICAS .
- 3.- LOCALIZACION DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD .
- 4.- IMPORTANCIA DEL REPARTO DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES .
- 5.- BASES PARA LA INSTALACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD .
- 6.- CATALOGO DE CODIFICACION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD .
- 7.- MANUAL DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD .
- 8.- GASTOS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES .
- 9.- INFORME DE RESPONSABILIDAD .
- 10.- COMPARACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD CON LA CONTABILIDAD GENERAL.
- 11.- VENTAJAS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

## CAPITULO IV LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

### 1.- Definiciones:

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instructivo 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" (C.P. Luis Correa Quintero) .

"El sistema de Contabilidad por Responsabilidades establece el Control de los Costos, Operaciones y Valores controlables, asignados en estándares y presupuestos, por niveles de Responsabilidad Administrativa, estructurados en la Carta de Organización. Se personalizan los Puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable, para que puedan actuar de inmediato en las áreas de peligro, tan pronto se asignen y corrijan así las causas que los motivan" (C.P. Baltazar Cruz Lechuga) .

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica de la Contabilidad Administrativa creada para controlar y reducir los Costos y 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" (C.P. Francisco Perea Román) .

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad ha recibido varios nombres como son: Contabilidad por Responsabilidades, Contabilidad por Centros de Responsabilidad, Contabilidad Departamental, Contabilidad por Niveles de Responsabilidad, Contabilidad para la Administración, Contabilidad Funcional, Información por Responsabilidad, Contabilidad de Actuación, y, por último este que ha adquirido preeminencia sobre los demás: Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Ahora bien pasaremos a ver que es una Area de Responsabilidad.

Una Area de Responsabilidad es cualquier unidad organizacional de trabajo revestida de la autoridad suficiente para llevar a cabo una función específica o un conjunto de funciones delegadas por el Director; esta unidad cuenta con una cabeza de mando y con un número de codificación, estos nombre y número los cuales deben estar claramente establecidos en el organigrama por Areas de Responsabilidad. Así pues por Areas de Responsabilidad se entiende una oficina, una sección, una unidad o un departamento productivo.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad por más que presupone ahorros no es ningún arco iris prometedor de tesoros, es simplemente la Contabilidad al servicio de la Administración, coadyuvando aun óptimo aprovechamiento de los recursos humanos.

## 2.- Características:

Al reunir las características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad podemos apreciar su importancia que ésta tiene.

- 1.- Es una Técnica Contable Reductora de Costos y Gastos, representa un ajuste a la Contabilidad Financiera, es la conjugación de la Contabilidad con las Responsabilidades.
- 2.- Constituye un estudio de vanguardia de la Contabilidad Administrativa.
- 3.- Corrige anomalías organizacionales y dá carácter oficial a Responsabilidades ocultas.
- 4.- Estimula la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y al mantener entre estas una estrecha comunicación.
- 5.- Conforta su estructura a la de la organización.

- 6.- Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan.
  - 7.- Emplea presupuestos como base de medida de la eficiencia mismos que elabora con la ayuda de los propios responsables de observarlos.
  - 8.- Delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización que denomina "Areas".
  - 9.- Atrae la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados y promociones de información periódica a todas las áreas de la organización en Términos de Responsabilidad Individual.
  - 10.- Al tener la información a que se refiere el punto anterior, depura y moderniza los procedimientos contables tradicionales.
  - 11.- Utiliza sus documentos informativos como medios de elogio de la eficiencia.
  - 12.- Eleva a los responsables más humildes a elementos de la Administración como jueces de sus propias decisiones.
  - 13.- Logra que los empleados todos trabajen para ella, haciéndoles cobrar una mayor conciencia de la labor de Contabilidad.
  - 14.- Aumenta la eficiencia del personal valiéndose de la motivación humana; función básica del Proceso Administrativo que se aplica a reducir hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo.
- 3.- Localización de las Areas de Responsabilidad.

Elaborar un organigrama para Areas de Responsabilidad, definir claramente las responsabilidades de cada área, asimismo una cabeza responsable, por lo tanto no se puede intentar establecer una Contabilidad por Areas de Responsabilidad si previamente no se ha definido la Responsabilidad de cada área.

Generalmente se establecen cuatro niveles diferentes para llevar á cabo el control financiero.

Primero.- Gerencia General.

Segundo.- Gerencias clásicas, Mercadotecnia Producción, Finanzas y Relaciones Industriales.

Tercero.- Gerentes de Departamentos varios.

Cuarto.- Jefes de sección, unidades u oficinas, que tenga el control de varios empleados.

4.- Importancia del Reparto de Utilidades a los Trabajadores.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad cuenta con un poderoso aliado en su lucha por lograr ahorros: El Reparto de Utilidades.

Los empleados todos o, para decirlo con más propiedad los responsables han abrazado una nueva técnica para abatir Costos y Gastos, de esta técnica ellos son una de las partes más importantes; comprenden que la empresa ganará más si gasta menos y se dan cuenta que este gastar menos esta en sus manos; tienen pleno conocimiento de la participación anual de utilidades, cristalización de una de sus aspiraciones en lo económico, y de que las mismas dependen de lo que la compañía gane.

Este razonar es elemental entre el personal, pero no lo es siempre, por lo que la empresa deberá tratar de que tomen conciencia de él instalando en todas sus secciones fabriles o de oficina cartelones ilustrados sugestivamente que recuerden lo medular de ese procedimiento mental proporcionado por la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

"Debemos reducir nuestros costos para aumentar nuestras utilidades tenemos que combatir:

El desperdicio, la falta de cooperación, el ausentismo, el descuido, los gastos innecesarios".

Resulta lógico que el responsable rinda más si tiene los ojos puestos en la participación, esto beneficia a todos, así al Administrador como al asalariado, así al inversionista como al consumidor; la eficiencia laboral es a todas luces propiciatoria de:

- 1.- Elevación de sueldos o incremento en el ingreso promedio del obrero, a desempeño mejor, paga más cuantiosa.
- 2.- Aumento en el número de plazas: el aprovechamiento adecuado de recursos ensancha los márgenes de operación ampliando las Fuentes de Trabajo.
- 3.- Abaratamiento de los Productos de Consumo: con más bajos Costos es posible rebajar los Precios de Venta.
- 4.- Arribo de nuevos capitales: con buenas utilidades de rendimiento de la inversión es seguro y atractivo.

Es conveniente utilizar en lo más que sea posible el argumento de la participación de utilidades como un medio para convencer al personal responsable de los gastos, para que se interese en el sistema que se desea implantar.

- 5.- Bases para la Instalación de un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Para llevar a cabo el establecimiento de esta nueva mecánica contable es necesario:

- 1.- Elaborar un organigrama por Areas de Responsabilidad, depurar con realismo la Gráfica Tradicional de Organización, definir claramente las responsabilidades de cada área, asimismo asignan a cada área un número de identificación y una cabeza responsable, también deberán establecer cuatro niveles de Autoridad y Responsabilidad.
- 2.- Formular presupuestos para cada área con intervención de los responsables respectivos y respecto de renglones de Costos y Gastos que los mismos puedan controlar, presupuestos por Areas de Responsabilidad que conatarán en formas especiales creadas para su Control.

- 3.- Establecer un libro tabular de Areas de Responsabilidad, Auxiliar de Control Individual por Partida Simple, para el Registro diario de las Erogaciones Reales Controlables.
- 4.- Diseñar los documentos informativos básicos:
  - a).- Informes de Responsabilidad: Comparación entre los Costos y Gastos reales y los Costos y Gastos Presupuestados.
  - b).- Organigrama por Cifras de Responsabilidad: Para realizar el vaciado de las cifras finales de los informes de responsabilidad en las diversas casillas (áreas) de la carta de organización.
  - c).- Conciliación entre los Costos y Gastos del Informe de Responsabilidad del Primer Nivel y los del Estado de Resultados: Es una armonización de la Contabilidad Tradicional con la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
- 5.- Instituir verdaderos incentivos de trabajo: Sustituir la obligación por la motivación en la ejecución de las labores, aprovechamiento óptimo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
- 6.- Catálogo de Codificación por Areas de Responsabilidad.

Es la distribución a cada área, de los Conceptos de Costos y Gastos que la misma puede controlar, o sea son aquellos en que puede incurrir.

La forma más práctica de elaborar un catálogo es distribuir en cada Hoja Tabular las subcuentas ya uniformadas a las áreas, éstas como encabezados horizontales, y aquellas como conceptos verticales, de esta manera se obtienen los gastos que corresponden a cada Sección, Departamento o Gerencia.

Es conveniente anexar a esta Hoja de Trabajo una cédula de sustitución de conceptos por funciones. El propósito que persigue al elaborar este catálogo es conocer cuales son los Gastos en que puede incurrir cada área en particular, y cuales son las claves que se pueden asignar a cada respon-

sable, es importante anotar que sirve para marcar el punto de partida en la formulación de presupuestos, toda vez que señala, para cada área, los conceptos o funciones objeto de estimaciones.

De donde se sigue que la codificación (número de área más número de sub-cuenta o función) para erogaciones reales es la misma que para erogaciones presupuestas. Adicionalmente, esta combinación de números de área con números de sub-cuenta, el catálogo no es más que eso; permite un mejor manejo del libro tabular de Areas de Responsabilidad dado que hace posible un registro puramente numérico.

El Contador de Areas de Responsabilidad es el encargado de vigilar de que se dé la aplicación correcta contable a los documentos comprobatorios fuente, ésta aplicación contable con ser muy característica es bastante sencilla sólo se requiere:

- a).- Anotar en el comprobante los números de cuenta, sub-cuenta y centro de costos, recomiendo al catálogo de cuentas: codificación normal tradicional.
- b).- Anotar en el comprobante, adicionalmente, el número del área en que se incurrió el costo o gasto, consultando el catálogo de Areas de Responsabilidad.

La codificación así obtenida debe estar prevista en el catálogo de codificación de Areas de Responsabilidad. Tratándose de una erogación del cuato nivel es necesario hacer mención también del número de función, acudiendo a la cédula anexa al catálogo citado en último término:

Codificación para la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, con estas claves es posible proceder al Registro en Contabilidad General, de Costos y Por Areas de Responsabilidad, siendo lo más recomendable contar con un sello de codificación como el siguiente:

Cuadro No. 3 Claves de Contabilización

Cuenta	Sub-cuenta	Centro de Costos	Area	Función (4º nivel)
(1) (2)	(1) (2)	(1)	(2)	(2)

- (1) Para el Registro en Contabilidad General y de Costos, para Registro por Partida Doble en los libros principales y Auxiliares Tradicionales.
- (2) Para el Registro en Contabilidad por Areas de Responsabilidad, para Registro por Partida Simple en el libro Tabular de Areas de Responsabilidad.

El capturista de datos deberá separar la información de acuerdo a las claves de cuenta, sub-cuenta, centro de costos, área y función, para la Contabilidad General de Costos y por Areas de Responsabilidad.

#### 7.- Manual de Contabilidad por Areas de Responsabilidad:

Es el instructivo sobre la operación general de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad. En él se detallan las finalidades de la misma y sus lineamientos funcionales. Una vez turnada a todos los Jefes de Areas pasa a formar parte del archivo permanente. Constituye un indispensable auxiliar en el entrenamiento de empleados nuevos, así como un valiosísimo documento de consulta para los elementos de la organización.

#### 8.- Gastos Controlables y No Controlables:

Se tienen Costos y Gastos que por su naturaleza quedan fuera del control de una persona determinada, ya sea por depender de decisiones directas de los niveles más altos o por corresponder a varias áreas o niveles simultáneamente, sin que pueda definirse cual de ellas es el responsable en un mo-

mento dado.

De aquí se ha originado la necesidad de separar los Costos y Gastos controlables de aquellos que no lo son. Por lo tanto debe separarse anticipadamente las erogaciones que deberán ser controladas mediante la responsabilidad asignada a cada persona en el presupuesto relativo de aquellos que no son controlables.

Como ejemplo de Gastos no Controlables, se puede considerar los precios de seguros, las depreciaciones y amortizaciones, los impuestos prediales, los sueldos fijos, etc.

Los Gastos Controlables, están constituidos por el consumo de energía eléctrica, mantenimiento, papelería, etc., los cuales dependen en su importe de la eficiencia con que los maneje el Supervisor o Responsable del departamento.

Los Costos y Gastos no Controlables, deberán incluirse también en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, dentro de los informes de Responsabilidad, mediante una distribución adecuada con las diferentes áreas con el objeto de que puedan "amasarse" los datos que da la Contabilidad por Areas de Responsabilidad con la Contabilidad General y de Costos.

#### 9.- Informes de Responsabilidad:

El éxito de una empresa depende de una satisfactoria comunicación y de la oportuna y exacta información que se encuentra en ella.

"Los Informes de Responsabilidad son el producto terminado de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad, son la vía esencial de una comunicación entre las diversas unidades de organización - áreas - establecidas en aquellas citadas, y gracias a esta vía, cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación" (C.P. Francisco Perea Román) .

Características de los Informes de Responsabilidad.

- a).- Ayudan pues la información fluye de abajo hacia arriba las áreas jerárquicas superiores a mejor conocer las aptitudes y actitudes reinantes.
- b).- Hacen fácil saber, con lo anterior, en qué grado la comunicación descendente original ha sido comprendida y aceptada.
- c).- Estimulan una mayor participación individual en las operaciones de la empresa porque un área esta siempre en contacto con otras dos; la de abajo y la de arriba, la primera recibe información la segunda envía información.
- d).- Ayudan a resolver problemas de índole diversa antes de que repercutan hacia niveles más altos, esto es, antes de que lleguen a punto crítico.
- e).- Motivan a los empleados hacia la eficiencia y espontaneidad de trabajo; estas dos cualidades proveen de ideas reductoras de Costos y Gastos.

Los Informes de Responsabilidad tienen como objetivo:

- 1.- Dar noticia a Administradores, Gerentes, Jefes de Departamento y Supervisores de Sección del Grado de efectividad con que han logrado reducir los Costos, Gastos, mediante el reporte de las desviaciones ocurridas.
- 2.- Reportar dichas desviaciones, sólo las significativas en función del área de origen y de la Responsabilidad individual, acompañadas de comentarios interpretativos a efecto de que se tomen las acciones correctivas del caso.
- 3.- Notificar explicativamente al Gerente del Primer Nivel (Gerente General) la desviación sumaria respecto de los planes trazados desviación que en última instancia, es de su personal mérito o responsabilidad.

- 4.- Determinar la exactitud de los presupuestos, propiciando se defina si estos requieren ajuste.
- 5.- Observan el comportamiento del control presupuestario.
- 6.- Facilitan la preparación de presupuestos para periodos subsecuentes.
- 7.- Ejercer presión sobre renglones de costo y gastos antes descuidados.
- 8.- Llamar la atención acerca de una posible revisión del Sistema de Costo.
- 9.- Fomentar una mayor inquietud inquisitiva en los Administradores asignándoles responsabilidades específicas.

Al elaborar los informes es necesario contar con una buena cantidad de datos contables ya que los costos y gastos reales deben conocerse oportunamente.

La mecánica de elaboración de estos informes es la siguiente:

Al elaborar los informes se empieza del último nivel en los que se especifica y analiza la actuación de las áreas listando los conceptos de Costos y Gastos comparando contra Presupuestos.

Este mecanismo es invariable en todos los niveles de Responsabilidad, y cada responsable rinde un informe de su área a otro nivel superior hasta llegar a la Gerencia General.

Los Elementos Básicos para formular los Informes son:

Oportunidad.- Los informes deben ser presentados a tiempo puesto que son la base para tomar decisiones adecuadas, - además es conveniente que se defina claramente el tipo de informe y la fecha de su presentación.  
(diarios, semanales, mensuales, trimestrales, anuales, etc.)

Claridad.- Dentro de los informes se deben eliminar al máximo los conceptos técnicos o en su caso explicarlos claramente.

Sencillez.- Los informes deben ser sencillos.

10.- Comparación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad con la Contabilidad General .

A fin de establecer las similitudes y diferencias entre la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y Contabilidad General, sería útil analizar los objetivos de ambas.

La Contabilidad General encuadra un conjunto de procedimientos que se ponen en práctica para lograr tres objetivos fundamentales.

- A.- Determinan la utilidad o pérdida neta.
- B.- Determinan la posición financiera.
- C.- Auxilian en el control y planeación de las actividades del negocio.

Cada uno de estos objetivos obedecen a distintas filosofías sobre la Contabilidad y surgieron en ese mismo orden cronológico desde los orígenes de la Contabilidad. La necesidad de determinar las utilidades se sintió desde el primer momento en que el hombre conjugó su esfuerzo y bienes en una empresa y por lo tanto era necesario establecer la utilidad de la empresa.

También fue necesario llevar cuenta y razón en forma cronológica de los activos pasivos y cuentas de propietario de la empresa para lo cual fue necesario registrar los movimientos de cuentas de muy variado tipo, y los que hoy en día se conocen con el nombre genérico de Cuentas de Balance y en conjunto constituyen la Posición Financiera.

El tercer objetivo de la Contabilidad se refiere a que los Registros o Informes Contables deben diseñarse de tal manera que sirvan como guía para el control y planeación de las actividades del negocio. Este objetivo se cumple mediante análisis de venta, del costo de venta, gastos, etc., y a través de informes internos diarios, semanales y mensuales a fin de realizar un control administrativo sobre los mismos y además para planear las operaciones futuras de la empresa.

Si se compara la Contabilidad por Areas de Responsabilidad con la Contabilidad General se pueden definir algunas diferencias.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, no se utiliza para determinar las utilidades ni la posición financiera, sin embargo, si son similares en lo que se refiere al control de los Gastos y éste es el objetivo principal de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, debe utilizarse conjuntamente con los presupuestos de Gastos.

Podría decirse que un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad sin presupuestos, es inútil y por lo tanto considera que los presupuestos son en sí un elemento íntegramente del Sistema.

También es necesario otro elemento "Informes Internos", estos constituyen un medio de comunicación entre funcionarios y demás personal responsable de los resultados de la operación de sus respectivos departamentos, este elemento constituye el producto final o Resultado del Sistema.

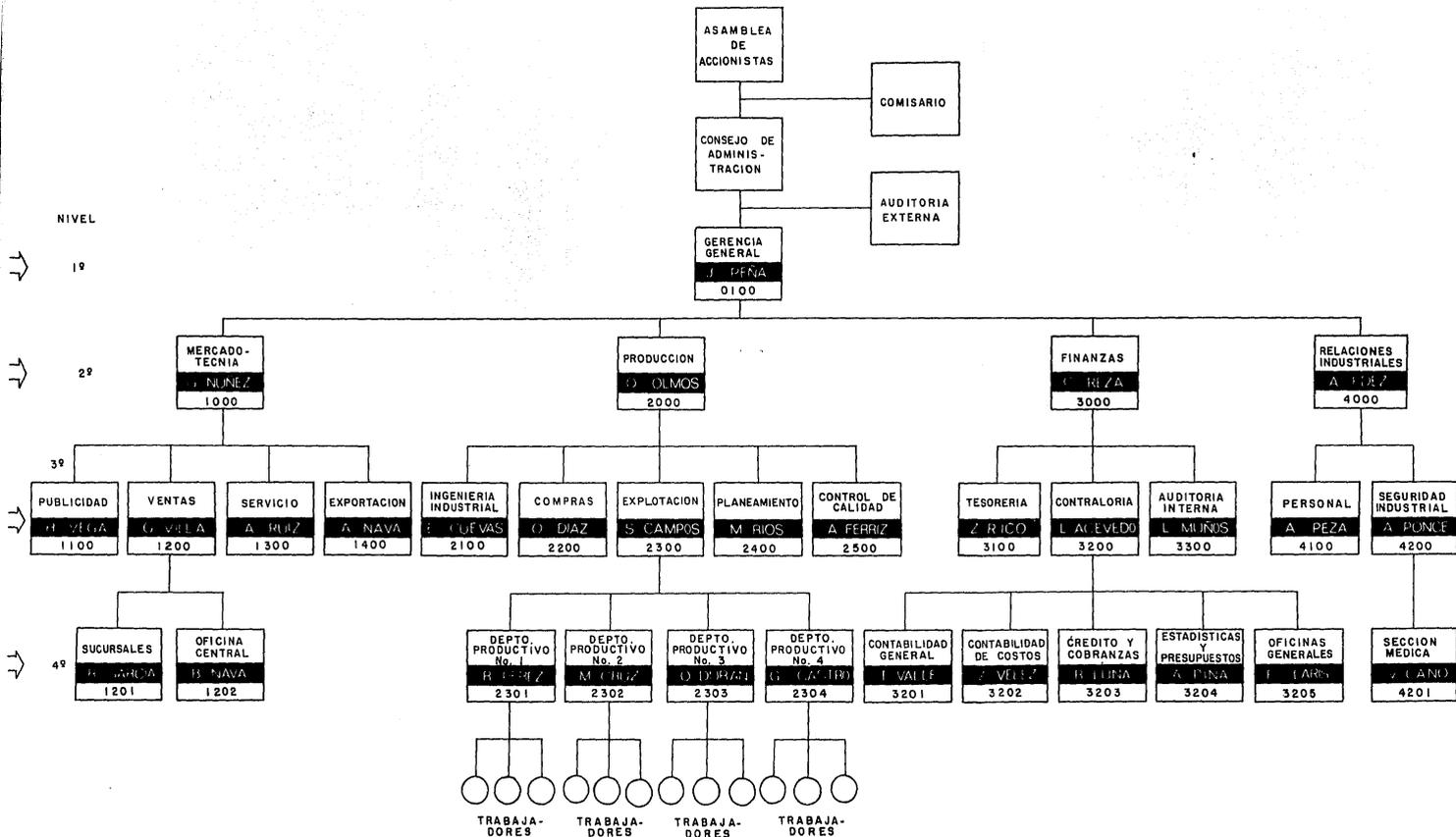
Además de tener el objetivo común de establecer un control sobre los Gastos la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y la Contabilidad General emplean las mismas fuentes de datos.

11.- Ventajas de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

- A.- Facilita la toma de decisiones, basada en la información que emana de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
- B.- Al controlar y reducir los Gastos y Costos la empresa podrá fijar precios razonables de sus productos dentro del mercado, obteniendo de esta forma venta sobre la competencia.
- C.- Se crean fuentes de trabajo debido al incremento de utilidades, las cuales al capitalizarse amplían la operación - aprovechando así todos los recursos adecuadamente.
- D.- Es una arma para motivar al personal, ya que el control que se ejerce repercute en un aumento de utilidades así la empresa estará en posibilidades de mejorar las prestaciones y sueldos y la participación de utilidades para los trabajadores se verá incrementada.

CUADRO Nº 1 ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD  
 GRAFICA CODIFICADA DE ORGANIZACION QUE MUESTRA LOS CUATRO NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD RECOMENDABLES

COMPANIA MANUFACTURERA MODERNA, S. A.





CUADRO No. 5 MODELO DE INFORME DE RESPONSABILIDAD

Cfa. Manufacturera Moderna, S. A.  
Informe de Responsabilidad

Area No. \_\_\_\_\_ Responsable \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_

Gerencia, Depto. o Sección \_\_\_\_\_

Mes : \_\_\_\_\_

Año : \_\_\_\_\_

Costos y Gastos Controlables		Este Mes			Acumulativo Mes de este año		
Número de Areas	Nombres de Areas o Descripciones - de funciones	Real	Asignación del Presupuesto.	Desviación Favorable (Desfavorable)	Real	Asignación del Presupuesto.	Desviación Favorable (Desfavorable)
Totales							

Comentarios del Responsable: \_\_\_\_\_

(si este espacio resulta insuficiente,

por favor utilice al reverso).

Distribución: Original, Jefe inmediato; 1a. copia, Contador de Areas de Responsabilidad; 2a. copia, responsable.

**CAPITULO V      CASO PRACTICO.**

- 1.- ANTECEDENTES.**
- 2.- DESARROLLO.**
- 3.- RESULTADOS.**

## CAPITULO V CASO PRACTICO .

## Antecedentes:

La Compañía Manufacturera Moderna, S. A. , se dedica a la fabricación y venta de productos, estos se distribuyen en la República Mexicana.

Los directivos decidieron abrazar las ventajas de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad, para evitar los dispendios y el despilfarro que aquejaban a la empresa.

El Organigrama por Areas de Responsabilidad tuvo que ser depurado y codificado quedando como se muestra en el Cuadro No. 1 .

El C.P. L. Acevedo, Contralor de la empresa es quien sugirió a la dirección la idea de la nueva Técnica Contable siendo designado como el Responsable de su Implantación y posterior vigilancia.

La empresa ya contaba con un plan completo de presupuestos de manera que se pudo utilizar el Departamento de Estadísticas y Presupuestos que labora bajo sus ordenes como un valioso auxiliar en el Control de los Presupuestos por Areas de Responsabilidad.

## Desarrollo:

Los Cuadros del No. 6 al 12 ilustran este caso práctico con cifras hipotéticas.

Los Cuadros No. 6 y 7 son los clásicos, con la modalidad de que se presentan los Costos y Gastos clasificada en Controlables y no Controlables.

El Cuadro No. 8 nos muestra como se integra el informe del Gerente General partiendo del último nivel y a base de un elaboramiento piramidal de abajo hacia arriba.

Los totales del mes son los mismos del acumulado para elaborar este juego de informes, seleccione el área de producción como puede haber escogido otra cualquiera: Mercadotecnia o Finanzas o Relaciones Industriales.

Lo importante era ejemplificar la formulación material, la concatenación de los reportes de eficiencia en los cuatro niveles jerárquicos.

Los Cuadros No. 9 y 10 contienen dos conciliaciones de carácter puramente comprobatorio, son un indispensable complemento de la conciliación principal del Cuadro No. 11 por lo que ha esto respecta también se puede nombrar "Conciliación de los Costos Departamentales con el Estado de Resultados". Representa la armonización de las Contabilidades General y de Costo con la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

El Cuadro No. 12 se ve las Reducciones de Gastos en relación con lo planeado igualario a los excesos. No yendo más abajo de cuatro gerencias clásicas del segundo nivel se tiene este análisis.

(Miles de Pesos)

Area	0 100	24
Area	3000	30
Area	4000	16
	Reducciones	<u>70</u>
		=====
Area	1000	(30)
Area	2000	(40)
	Excesos	<u>(70)</u>

Permite identificar a las áreas 1000 y 2000 como áreas problemas y a las primeramente citadas como áreas que han demostrado poder observar eficientemente y son superar sus presupuestos.

Abarcando todas las áreas del organigrama, las sumas que anteceden se modifican y quedan como sigue:

Areas	(\$'000)	Areas	(\$'000)
2301	5	2302	(20)
2303	8	2304	( 9)
2100	5	2200	(10)
2400	8	2300	(14)
3000	30	1000	(30)
4000	16	2000	<u>(13)</u>
0100	<u>24</u>		
Reducciones	<u><u>96</u></u>	Excesos	<u><u>96</u></u>

De cualquier forma la diferencia es la misma: en este caso pipotético.

En las Areas 2302 y 2300 son también áreas problemas, causantes en gran parte de la desviación final desfavorable de cuarenta mil pesos que presenta el área de producción (Area 2000).

Por lo que respecta a las desviaciones favorables, a las reducciones de Costo y Gasto, se estima que han superado a cuantas hubieran podido consignarse en meses precedentes es decir en meses en que la empresa aún no contaba con esta Técnica de Contabilidad Administrativa.

#### Resultados:

Vemos que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad arrojó en su primer mes de operación (enero 1984), resultados alentadores, tales ahorros pueden ser abonados a la bondad de los nuevos procedimientos contables, que ejercieran un positivo control sobre las personas a sí mismo la dirección comenzó a desarrollar una nueva mecánica contable que se adoptaba, políticas tendientes a subsistir la obligación por la motivación en la ejecución de las labores dejando en la motivación la erradicación de los factores humanos de carác-

ter negativo.

En tales programas el Departamento de Relaciones Industriales, tuvo - oportunidad de intervenir decisivamente, aunque el último análisis ningún - Jefe de Area, dejó de colaborar en la labor de motivación que vino a aumentar la productividad individual.

A continuación muestro los Cuadros No. 6 al 12.

CUADRO No. 6.  
 COMPAÑIA MANUFACTURERA MODERNA, S. A.  
 Estado de Resultados por el Mes de Enero de 1984.  
 MONEDA NACIONAL.  
 (MILES DE PESOS)

		REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION FA- VORABLE O -- (DESFAVORABLE).
Ventas		17,000	16,900	100
Devoluciones y Rebajas sobre Ventas		<u>( 3,000)</u>	<u>( 2,800)</u>	<u>(200)</u>
Ventas Netas		14,000	14,100	(100)
Costo de Ventas, según Cuadro No. 7		<u>( 9,000)</u>	<u>( 8,500)</u>	<u>(500)</u>
UTILIDAD BRUTA:		<u>5,000</u>	<u>5,600</u>	<u>(600)</u>
Gastos de Operación:				
Gastos de Administración	Controlables	No Controlables	Controlables	No Contr.
	( 660)	( 340)	( 730)	( 360)
Gastos de Venta	(1,500)	( 500)	(1,470)	( 480)
Gastos Financieros	<u>( 150)</u>	<u>( 350)</u>	<u>( 150)</u>	<u>( 380)</u>
SUMAS:	<u>(2,310)</u>	<u>(1,190)</u>	<u>(2,350)</u>	<u>(1,220)</u>
UTILIDAD DE OPERACION:		<u>1,500</u>	<u>2,030</u>	<u>(530)</u>
Otros Gastos No Controlables		( 400)	( 350)	
Otros Productos		200	120	( 230)
Utilidad Antes de la Provisión para el Impuesto Sobre la Renta:		1,300	1,800	(500)
Provisión para el Impuesto Sobre la Renta		<u>( 500)</u>	<u>( 700)</u>	<u>200</u>
UTILIDAD NETA DEL MES DE ENERO:		<u>800</u>	<u>1,100</u>	<u>(300)</u>
		=====	=====	=====

CUADRO No. 7.  
 COMPAÑIA MANUFACTURERA MODERNA, S.A.  
 Estado de Costo de Producción y Costo de Ventas por el Mes de Enero de 1984.  
 MONEDA NACIONAL.  
 (MILES DE PESOS)

ELEMENTOS	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION FAVORABLE O (DESAVORABLE).
Compras de Materia Prima	5,650	5,300	(350)
Gastos sobre Compras	450	300	(150)
Devoluciones sobre Compras	<u>( 200)</u>	<u>( 150)</u>	<u>50</u>
Compras Netas - No Controlables	5,900	5,450	(450)
Más o (menos) diferencia entre Inventarios Inicial y Final de Materia Prima:			
Inicial	800	750	
Final	<u>( 750)</u>	<u>( 700)</u>	---
Materia Directa Consumido	<u>5,950</u>	<u>5,500</u>	<u>(450)</u>
Mano de Obra Directa - Controlable	700	680	( 20)
	<u>6,650</u>	<u>6,180</u>	<u>(470)</u>
Costo Primo:			
Gastos de Fabricación:			
Controlables	1,750	1,730	
No Controlables	<u>1,250</u>	<u>3,000</u>	<u>1,040</u>
	<u>9,650</u>	<u>2,770</u>	<u>(230)</u>
Costo Incurrido:	9,650	8,950	(700)
Más o (menos) diferencia entre Inventarios Inicial y Final de Manufactura en Proceso:			
Inicial	150	120	
Final	<u>( 300)</u>	<u>( 150)</u>	<u>( 220)</u>
	<u>9,500</u>	<u>( 100)</u>	<u>50</u>
COSTO DE PRODUCCION:			
Más o (menos) diferencia entre Inventarios Inicial y Final de Productos Terminados:			
Inicial	1,650	1,500	
Final	<u>(2,150)</u>	<u>( 500)</u>	<u>(1,850)</u>
	<u>9,000</u>	<u>( 350)</u>	<u>150</u>
COSTO DE VENTAS, SEGUN CUADRO No. 6:	<u>9,000</u>	<u>8,500</u>	<u>(500)</u>
	=====	=====	=====

CUADRO No. 8 JUEGO DE INFORMES DE RESPONSABILIDAD . \*

Compañía Manufacturera Moderna, S.A.-Informe de Responsabilidad. Area No. 0100. Sr. J. Peña. Primer Nivel. Enero de 1984. Gerencia General.		ESTE MES Y ACUMULADO		
		Real	Presupuesto	Desviación favorable o (desfavorable)
PRIMER NIVEL	Costos y Gastos Controlables.			
	Moneda Nacional (Miles de Pesos)			
	0100 - Gerencia General	224	308	24
	1000 - Mercadotecnia	1,500	1,470	30
	2000 - Producción	2,450	2,410	40
	3000 - Finanzas	340	370	30
4000 - Relaciones Industriales.	186	202	16	
T O T A L E S:		<u>4,760</u>	<u>4,760</u>	<u>16</u>

Compañía Manufacturera Moderna, S.A.-Informe de Responsabilidad. Area No. 2000. Sr. O. Pinos. Segundo Nivel. Enero de 1984. Producción.		ESTE MES Y ACUMULADO		
		Real	Presupuesto	Desviación favorable o (desfavorable)
SEGUNDO NIVEL	Costos y Gastos Controlables.			
	Moneda Nacional (Miles de Pesos).			
	2000 - Producción	193	180	13
	2100 - Ingeniería Industrial.	210	215	5
	2200 - Compras	175	165	10
	2300 - Explotación	1,486	1,456	30
	2400 - Planeamiento	220	236	8
2500 - Control de Calidad.	159	158	1	
T O T A L E S:		<u>2,450</u>	<u>2,410</u>	<u>40</u>

Compañía Manufacturera Moderna, S.A.-Informe de Responsabilidad. Area No. 2300. Sr. S. Campos. Tercer Nivel. Enero de 1984. Explotación		ESTE MES Y ACUMULADO		
		Real	Presupuesto	Desviación favorable o (desfavorable)
TERCER NIVEL	Costos y Gastos Controlables.			
	Moneda Nacional (Miles de Pesos).			
	2300 - Explotación	106	92	14
	2301 - Epto.Productivo # 1	373	378	5
	2302 - Dpto.Productivo # 2	345	325	20
	2303 - Dpto.Productivo # 3	386	394	8
2304 - Dpto.Productivo # 4	276	267	9	
T O T A L E S:		<u>1,486</u>	<u>1,456</u>	<u>30</u>

Compañía Manufacturera Moderna, S.A.-Informe de Responsabilidad. Area No. 2301. Sr. R. Pérez. Cuarto Nivel. Enero de 1984. Departamento Productivo # 1		ESTE MES Y ACUMULADO		
		Real	Presupuesto	Desviación favorable o (desfavorable)
CUARTO NIVEL	Costos y Gastos Controlables			
	Moneda Nacional (Miles de Pesos)			
	Lista de -- Funciones (Descripción de La bores)	373	378	5
T O T A L E S:		<u>373</u>	<u>378</u>	<u>5</u>

\* Tipo de Comunicación: Vertical-Ascendente-Evaluativa.

NOTA: Los Informes de Responsabilidad deben tener el diseño que aparece en el Cuadro No. 5. Aquí se presentan simplificados, con propósitos meramente ilustrativos.

CUADRO No. 9  
 COMPAÑIA MANUFACTURERA MODERNA S. A.

Conciliación entre los Gastos del Informe de Responsabilidad del Primer Nivel (exceptuando Area de Producción) y los Gastos de Operación del -- Estado de Resultados, por el mes de enero de 1984,

Moneda Nacional  
 (Miles de Pesos)

	REAL	PRESUPUESTO
<b>INFORME DE RESPONSABILIDAD - PRIMER NIVEL</b>		
Area No. 0100 - Gerencia General	284	308
Area No. 1000 - Mercadotecnia	1,500	1,470
Area No. 3000 - Finanzas	340	370
Area No. 4000 - Relaciones Industriales	186	202
	-----	-----
Sumas según Cuadro No. 8:	2,310	2,350
	=====	=====

**ESTADO DE RESULTADOS - GASTOS DE OPERACION**

Gastos de Administración - Controlables	660	730
Gastos de Venta - Controlables	1,500	1,470
Gastos Financieros - Controlables	150	150
	-----	-----
Sumas según Cuadro No. 6:	2,310	2,350
	=====	=====

CUADRO No. 10.  
 COMPAÑIA MANUFACTURERA MODERNA, S. A.

Conciliación entre los Costos y Gastos del Area de Producción y el Costo de Ventas, por el mes de enero de 1984.

Moneda Nacional.  
 (Miles de Pesos)

	REAL	PRESUPUESTO
<b>INFORMES DE RESPONSABILIDAD - PRIMERO Y SEGUNDO NIVELES:</b>		
Area No. 2000 - Producción, según Cuadro No. 8:	2,450 (A) =====	2,410 (B) =====
<b>ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS:</b>		
<b>Costos y Gastos Controlables:</b>		
Mano de Obra Directa	700	680
Gastos de Fabricación	1,750 -----	1,730 -----
Erogaciones totales del Area de Producción:	2,450 (A) -----	2,410 (B) -----
<b>Costos y Gastos No Controlables</b>		
<b>Partidas de Conciliación:</b>		
Material Directo Consumido	5,950	5,500
Gastos de Fabricación	1,250	1,040
Diferencia entre Inventario Inicial y Final de Manufactura en - Proceso	( 150)	( 100)
Diferencia entre Inventario Inicial y Final de Productos Terminados	( 500) -----	( 350) -----
Sumas:	6,550 -----	6,090 -----
<b>COSTO DE VENTAS, SEGUN CUADRO No. 7:</b>	<b>9,000</b> =====	<b>8,500</b> =====

CUADRO No. 11.  
 COMPAÑIA MANUFACTURERA MODERNA, S.A.

Conciliación entre los Costos y Gastos del Informe de Responsabilidad del Primer Nivel y los del Estado de Resultados, por el mes de enero de 1984.

	Moneda Nacional (Miles de Pesos)	
	REAL	PRESUPUESTO
<b>INFORME DE RESPONSABILIDAD - PRIMER NIVEL:</b>		
<b>Costos y Gastos Controlables:</b>		
Area No. 0100- Gerencia General	284	308
Area No. 1000 - Mercadotecnia	1,500	1,470
Area No. 2000 - Producción	2,450	2,410
Area No. 3000 - Finanzas	340	370
Area No. 4000 - Relaciones Industriales	186	202
	-----	-----
Erogaciones Controlables de la Empresa, según Cuadro No. 8:	4,760	4,760
	-----	-----
<b>Costos y Gastos No Controlables:</b>		
Compras Netas de Materia Prima	5,900	5,450
Gastos de Fabricación	1,250	1,040
	-----	-----
Sumas según Cuadro No. 7:	7,150	6,490
	-----	-----
Gastos de Administración	340	360
Gastos de Venta	500	480
Gastos Financieros	350	380
	-----	-----
Sumas según Cuadro No. 6:	1,190	1,220
	-----	-----
Otros Gastos, según Cuadro No. 6:	400	350
	-----	-----
Erogaciones totales de la Empresa, Controlables y No Controlables:	13,500 =====	12,820 =====

(Continúa)

CUADRO No. 11  
(Continúa).

Moneda Nacional.  
(Miles de Pesos)

	REAL	PRESUPUESTO
<b>ESTADO DE RESULTADOS:</b>		
Costo de Ventas, según Cuadro No. 6:	9,000	8,500
Diferencia entre Inventarios Iniciales y Finales:		
De Materia Prima	( 50)	( 50)
De Manufactura en Proceso	150	100
De Productos Terminados	500	350
	-----	-----
Sumas según Cuadro No. 7:	9,600	8,900
	-----	-----
Gastos de Operación:		
Gastos de Administración	1,000	1,090
Gastos de Venta	2,000	1,950
Gastos Financieros	500	530
	-----	-----
Sumas según Cuadro No. 6:	3,500	3,570
	-----	-----
Otros Gastos, según Cuadro No. 6:	400	350
	-----	-----
Erogaciones totales de la Empresa, Controlables y No Controlables:	13,500	12,820
	=====	=====

**Cuadro No.12. Organigrama por Cifras de Responsabilidad.**  
 Gráfica que muestra cuáles son las Áreas-Problema y cuál ha sido el Rendimiento en Efectivo de los Diversos Elementos de la Organización.

**COMPañA MANUFACTURERA MODERNA, S. A.**

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

**C L A V E S**

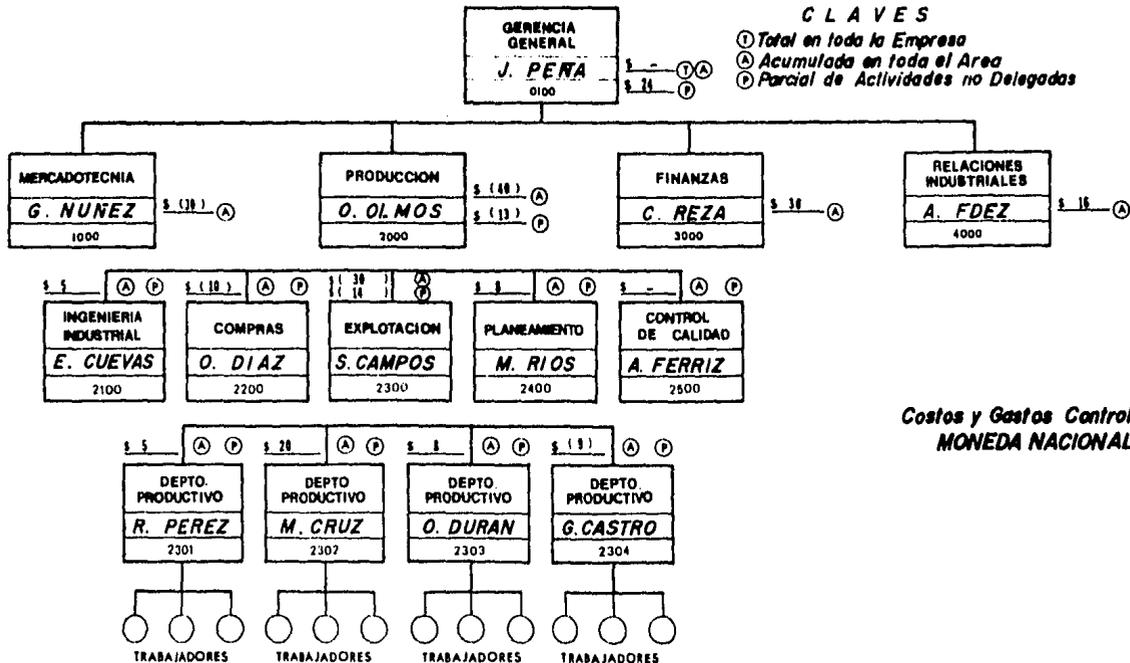
- ① Total en toda la Empresa
- Ⓐ Acumulada en toda el Area
- Ⓟ Parcial de Actividades no Delegadas

PRIMER NIVEL →

SEGUNDO NIVEL →

TERCER NIVEL →

CUARTO NIVEL →



**Costos y Gastos Controlables-Enero de 1964**  
**MONEDA NACIONAL (miles de Pesos)**

## CONCLUSIONES .

En los últimos años hemos visto sus antecedentes y las dos partes en que se ha decidido en la actualidad la Contabilidad; la Contabilidad Financiera o Tradicional y la Contabilidad Administrativa.

La Contabilidad Financiera es la sumanización de transacciones de carácter económico-financiero, dan información oportuna y fehaciente y es de bastante utilidad para fines de información para acreedores, auditores, gobierno y trabajadores.

La Contabilidad Administrativa es el conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencias subjetivas y refinamientos contables, sus limitaciones y alcances no son sino los mismos de las personas que lo esgrimen como arma decisoria.

La Contabilidad Financiera y Administrativa no son dos contabilidades ni independientes una de la otra, más bien son dos fases de una sola Contabilidad, la diferencia entre ambas es, la financiera el criterio personal queda limitado por los principios que la rigen, en la administrativa la verdad informativa puede llegar a ser el concepto personal de quien toma decisiones.

Los Presupuestos son un distintivo de las empresas modernas es un medio de llevar al cabo las funciones de planeación y control.

Los Presupuestos por Areas de Responsabilidad tienen una importancia educan la mentalidad de los trabajadores en la comprensión de los objetivos generales de ahorro de la empresa.

Los Presupuestos por Areas de Responsabilidad deben ser concervadores y realistas más que optimistas, es preferible que los Costos y Gastos reales resulten más bajos que los estimados a que se elaboren presupuestos exagerados ambiciosos, que solo traen desaliento al pretender forzar las condiciones normales de trabajo.

En otros tiempos los presupuestos eran solamente la base para el control de operaciones futuras. Ahora participando en la Moderna Contabilidad por Areas de Responsabilidad los presupuestos son un instrumento de motivación.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica de la Contabilidad Administrativa para controlar y reducir los Costos y los Gastos y así lograr ahorrar para la empresa.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad cuenta con un aliado muy importante para lograr ahorros, el Reparto de Utilidades ya que busca un objetivo específico la productividad individual.

El Contador Público es la personal indicada para implantación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es el profesional quien posee los conocimientos necesarios para dicha implantación.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es capaz de alcanzar resultados positivos, desde sus etapas más tempranas de operación no es ninguna promesa de tesoros, es la Contabilidad al servicio de la Administración. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es la técnica contable conduciendo a un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos.

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

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad  
Significación Contemporánea y Humanística  
C.P. Francisco Perea Román  
Editorial ECASA  
México Mayo de 1980

Contabilidad por Areas de Responsabilidad  
Ma. Rita Luna Rosado  
Tesis Profesional. FCA - UNAM

Administración Integral  
Lic. Francisco Laris Casillas  
Editorial C.E.C.S.A.  
México Noviembre de 1980

Los Contadores Públicos en México  
C.P. Alberto María Carreño  
Editorial Jus  
México 1957

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.  
Seminario de la NAA (National Association of Accountants)  
Capítulo de México, A. C. México Junio de 1966

Administración de Empresas ( 1a. parte )  
Lic. Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa  
México Enero de 1978

Técnica Presupuestal  
C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río González  
Editorial ECASA  
México Marzo 1978

El Presupuesto por Programas  
Mario Arnulfo Medrano Paz  
Tesis Profesional FCA - UNAM

Presupuesto Base Cero y sus diferencias básicas con el  
Presupuesto Tradicional.  
Andres Alderete García  
Tesis Profesional FCA - UNAM

Diccionario Básico Sopena  
Editorial Romón Sepena, S. A.  
Barcelona, España 1973