

2. 1/2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

"C U A U T I T L A N"

**DIRECCION Y CONTROL DE LAS EMPRESAS POR
AREAS DE RESPONSABILIDAD**

T E S I S

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

JAVIER GOMEZ ABRAMS

DIRECTOR DE TESIS: L. C. PEDRO ACEVEDO ROMERO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1984



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	INTRODUCCION	1
CAPITULO I.	ASPECTOS GENERALES DE LA CONTABILIDAD POR AREA DE RESPONSABILIDAD	4
	1. Generalidades	5
	2. Definiciones	7
	3. Importancia de la Contabilidad y Administración por Areas de Responsabilidad	9
	4. Implantación del Sistema	12
	a) Bases	13
	b) Elementos a Considerar	14
	c) Ventajas y Desventajas	16
	5. Planeación	19
CAPITULO II.	LA ORGANIZACION	23
	1. Identificación de las Areas de Responsabilidad	24
	2. Gráfica de Organización	29
	3. Funciones	31
	4. La Organización Contable	38
	5. Manuales, Políticas y Procedimientos	49

CAPITULO III. EL PRESUPUESTO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD 56

- 1. Concepto de Presupuesto 57
- 2. Necesidad de Presupuesto 59
- 3. Clasificación de Presupuesto 61
- 4. La Planeación Presupuestal 64
- 5. Su relación con la Contabilidad por Areas de Responsabilidad 68

CAPITULO IV. LA DIRECCION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD 95

- 1. Información a las Areas de Responsabilidad. . . 96
- 2. El Análisis 100
- 3. Toma de Decisión 105

CAPITULO V. CONCLUSIONES 112

INDICE DE GRAFICAS

1) Gráfica de Organización Lineal o Militar.	25
2) Gráfica de Organización Funcional	26
3) Gráfica de Organización	27
4) Gráfica de Organización General (Organigrama).	29-a
5) Gráfica de Organización Contable	48
6) Gráfica de Información por Areas de Responsabilidad	9
7) Gráfica de Variaciones de Gastos	10

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

El desarrollo de un pueblo, de un país o de una empresa dependen en gran parte de la evolución que se vaya teniendo en sus conocimientos, en su cultura general, en su actividad económica a la modernización de un sistema y tecnología que a través del tiempo vaya encontrando con el ingenio de su creatividad y de las nuevas formas que satisfagan su modo de vida.

El interés por el que me incliné a desarrollar este trabajo fue debido a que gran cantidad de empresas que actualmente están funcionando en nuestro país tienen pérdidas, y dichas pérdidas se deben a la falta de control en sus gastos y costos, existiendo técnicas tan modernas para controlar dichas erogaciones no las ponen en vigor, por lo que el objeto fundamental de mi trabajo lo encamino a desarrollar una de estas técnicas; la que considero más importante en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Esta tesis trata principalmente de mostrar una técnica relativamente nueva, un tema que nos indica la forma de controlar los gastos y costos y de esa manera también ayudar a desarrollar la óptima supervivencia de la empresa, mediante el uso de la comparación de datos reales con datos pre-establecidos.

Se trata de una tesis diferente, que en ninguna forma es algún descubrimiento, sino más bien es un trabajo de investigación que ofrece una nueva perspectiva donde muestra en forma detallada el uso y el alcance que puede ofrecer para optimizar resultados en una empresa; sin importar que sea mediana, grande, privada, pública, nacional o transnacional.

Según algunos autores conocedores del tema, es la forma de enfocar las obligaciones de todo el personal sin importar el departamento o el nivel de la empresa, utilizando medidas de control para ajustar y medir en forma adecuada las erogaciones que se consideren necesarias de las no necesarias.

Una herramienta que es indispensable en contabilidad por áreas de responsabilidad es el control presupuestal, sin el cual no podría existir la Contabilidad y aún menos el control.

Trataré de ver su interrelación y las ventajas que proporcionan.

Otro de los objetivos que persigo con esta tesis, es mostrar lo práctico, adaptable y fácil que resulta la implantación de este sistema para cualquier tipo de negocio sin importar el tamaño, la magnitud o el capital, obteniendo resultados óptimos y de fácil comprensión, inmediatos y de costo muy reducido.

Por último, mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que directamente me han auxiliado en este trabajo.

I

**ASPECTOS GENERALES DE LA
CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

I:1 GENERALIDADES

En las últimas décadas, la diversificación de la Contabilidad ha sido tan amplia, que en cada una de sus ramas existe ya, un campo diferente de especialización.

Por tal motivo con la finalidad de comprender mejor a la contabilidad como una técnica es necesario hacernos estas dos preguntas:

- 1) ¿Qué actividad determina su nacimiento?
- 2) ¿Cuándo aparece la contabilidad y cuál ha sido su desarrollo?

Podemos decir, que los inicios de la contabilidad aparecen a raíz de las actividades del comercio, una forma elemental de ésta es el "trueque", el cual tiene su origen en los hombres más primitivos y se va desarrollando con la formación de ciudades.

Desde la época de Babilonia, una de las ciudades más antiguas, se utilizó la contabilidad para el comercio ; aquí se encuentran los primeros inicios como actividad propiamente dicha.

En la edad media, la contabilidad siguió en práctica; en Italia era una actividad usual y necesaria, en ésta hay testimonios fehacientes de la práctica contable; libros

y compañías dedicadas a esta actividad.

En la edad moderna, se empieza a formar un nuevo sistema de producción el "capitalismo". Este cambio trae consigo la denominada revolución industrial, donde se crea una gran actividad económica superior a la de las 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, auditoría externa, sociedades, etc.

La Contabilidad en México:

En la época precolombiana, los aztecas ya tenían su método contable; usaban un sistema para contar y medir, llevando las cuentas y registros por escrito usándolos como por ejemplo para la recaudación de impuestos y el pago de tributos.

En la época colonial se aplica la contabilidad para manejar la economía del Virreinato, se contaba con un libro de ingresos del tesoro de la Real Hacienda de la Nueva España.

No es sino hasta el México independiente cuando se establece la primera escuela de enseñanza contable.

En la época actual, el desarrollo de la contabilidad dada su diversificación, cuenta con técnicas tan adelantadas como cualquier otra ciencia. Una de éstas técnicas modernas que enlaza a las ciencias administrativas es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad apareció ligada a las empresas de servicio público de energía eléctrica de E. U.; por el año de 1946, aparecen diversos artículos sobre este tema y a medida que fueron pasando los años fueron aumentando dichos estudios, siendo ahora en la actualidad de una aplicación muy extensa en nuestro medio, ya que puede aplicarse este sistema en cualquier tipo de empresa, sin importar el tamaño de ésta ni el lugar donde esté ubicada.

I:2 DEFINICION

A continuación menciono algunas definiciones con el fin de puntualizar todas las diferencias que pudieran existir acerca de lo que es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Luis Correa Quintero define a la contabilidad por áreas de responsabilidad como "un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la administración para el con

trol de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa".

El C.P. Baltazar Cruz L. dice "Es el método que -- proporciona los elementos para el registro, comparación y reporte de los egresos y el aprovechamiento de los recursos -- controlables de la empresa por niveles de responsabilidad para la integración de la planeación y control administrativo de las operaciones".

Otros autores lo señalan como un programa que coordina la información contable y presupuestal a cada uno de -- los diferentes niveles de operación marcados por la organización de una empresa, con objeto de medir los resultados obtenidos y fijar las responsabilidades en cada uno de dichos niveles.

De las definiciones anteriores puedo resumir que -- es la técnica que identifica las operaciones, gastos, costos e ingresos con el funcionario que tiene a su cargo la responsabilidad y el control de los mismos, el cual presentando la información real, en comparación con lo pre-establecido nos indica las diferentes alternativas para la toma de decisiones.

I:3 IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

A través de los años, las empresas han visto lo -- importante que es tener un buen producto, sistemas modernos- de producción, excelentes medios de distribución y además -- contar con personal altamente calificado. Pero se había des- cuidado un punto importante en la empresa; la organización , la cual incorpora técnicas encaminadas a lograr un mejor --- aprovechamiento de los recursos por medio de una programa--- ción adecuada de los gastos.

La contabilidad por áreas de responsabilidad es -- una técnica que ayuda tanto a las grandes como a las media-- nas empresas a controlar sus ingresos y egresos, de acuerdo- a los departamentos responsables.

Debido a las diferencias de criterios que existen- y que se han ido formando a través del tiempo con respecto a lo que es contabilidad y a lo que es la administración; ex-- pondré brevemente algunas definiciones de contabilidad y pos- teriormente algunas otras de administración, para dar así -- una idea apropiada de lo que puede y debe ser:

a) Definiciones de Contabilidad:

Según, Elías Lara Flores; la contabilidad es "La ciencia que enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por unidades económicas individuales o constituidas bajo la forma de Sociedades Civiles o Mercantiles".

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice: "Es la técnica que produce sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una empresa y de ciertos eventos económicos que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados, el tomar decisiones de carácter financiero, en relación con dichas empresas".

Otros autores señalan a la contabilidad como un -- sistema de información que recolecta, sumariza, analiza y -- presenta información relativa al negocio expresado en términos monetarios con el fin de lograr un control adecuado dentro de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, podemos señalar que la - contabilidad es la técnica que analiza y clasifica todas las operaciones de la empresa con el fin de dar resultados económicos del estado que guarda la empresa.

b) Definiciones de Administración:

J. Fernández Arenas, define: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales -- por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

George R. Terry señaló: "La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización ejecución y control, llevados a cabo para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".

Brech, describe a la Administración como "un proceso social que lleva consigo las responsabilidades de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado".

De lo anterior se desprende que la Administración es la técnica que lleva consigo el proceso de prever, planear, dirigir, organizar y controlar los recursos sociales y económicos para el funcionamiento óptimo de la empresa.

La importancia que reviste la Contabilidad y la Administración dentro de la Contabilidad por Area de Responsabilidad es fundamental, ya que con la contabilidad se integra de una serie de normas y procedimientos para recolectar,

analizar y presentar información, Y la administración nos será de gran utilidad para planear, organizar y controlar -- los elementos que la integran y sólo a través de una buena dirección combinados con los elementos técnicos, materiales y humanos de la empresa, tendremos la posibilidad de competir con otras con gran éxito.

1:4 IMPLANTACION DEL SISTEMA

Para establecer un sistema de Dirección y Control por áreas de responsabilidad en cualquier negocio, será necesario primero determinar los departamentos que la integran y las funciones que tendrán los mismos, actualizar las políticas y procedimientos, coordinar sus funciones para acoplar con el buen funcionamiento presupuestal, la asignación de responsabilidad y la fijación de objetivos.

La implantación de este sistema requiere de un estudio completo, lo que significa que para poder comprenderlo mejor lo dividiré en tres etapas:

- a) En la primera daré las bases sobre las que se fundamente.
- b) La segunda, los elementos a considerar.

- c) Por último, las ventajas y desventajas que se obtiene con la implantación.

A) BASES

1. Definir la estructura de la organización de la empresa, delimitando claramente las responsabilidades de cada puesto.
2. Por medio del catálogo de cuentas codificar Areas de Responsabilidad y designar las funciones de cada una de ellas.
3. Establecer un método para analizar y segregar los costos de acuerdo con la organización a través de un control presupuestal efectivo.
4. Actualización de los métodos y procedimientos contables, de tal manera que se pueda codificar y contabilizar los gastos por áreas de responsabilidad correspondiente, así como el diseño de formas y rayados necesarios que permiten obtener relaciones de gastos por cada cuenta y la elaboración de subinformes analíticos.
5. Estructuración de un nuevo catálogo de cuentas, incluyendo las cuentas sub-cuentas y sub, sub-cuen-

tas necesarias para el control por Areas.

6. Elaboración de un presupuesto de costos y gastos - en relación a cada área de responsabilidad, estableciendo la vigilancia y elementos del control -- del mismo.
7. Presentación mensual de los resultados por áreas - de responsabilidad en los Estados Financieros, así como un control del sistema que muestra las aclaraciones a las variaciones resultantes.
8. Coordinación de un órgano de supervisión que cuide el desarrollo y la evaluación del sistema.

B) ELEMENTOS A CONSIDERAR.

1. Coordinación.- Es el elemento indispensable de actividades para lograr dentro de la empresa un equilibrio y una armonía indispensable.
2. Trabajo Conjunto.- Con el propósito de estar en - conformidad con políticas y procedimientos.
3. División de actividades necesarias.- Deberá ser -

realizada de común acuerdo con cada departamento para que puedan ser desempeñadas y a la vez comprendidas por todo el personal que abarque.

4. Delegación de Autoridad.- Cada jefe siempre será responsable de los resultados de las decisiones que ha delegado, en él estará la responsabilidad de definir y decidir qué persona es capaz de realizar una tarea encomendada, considerando la capacidad del personal disponible para ser utilizado lo mejor posible.
5. Disciplina.- Los acuerdos entre una empresa y sus empleados exige obediencia, atención y cooperación; estas normas establecen la clase de disciplina que requiere el trabajo.
6. Flexibilidad.- El progreso de los procedimientos técnicos y cambios de personal en una organización, exigen frecuentes cambios y modificaciones, que se vayan sucediendo sobre la marcha.
7. Centralización.- Es un principio muy importante dentro de la organización, "Todos los informes obtenidos por parte de la organización, convergen hacia el cerebro". Así parten las órdenes de la dirección hacia todas las partes de la organización, poniéndolas en movimiento.

C) VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Entre las ventajas que nos proporciona este sistema podemos señalar:

1. Dado que las operaciones se reflejan desde su origen y de acuerdo con su responsabilidad asignada; se efectuará en cada departamento el control de los costos y gastos realizadas por la empresa.
2. Con este sistema no sólo se conocerán las variaciones, sino además la explicación de las mismas, de esta manera facilitará las medidas correctivas necesarias.
3. Simplificará la integración de la contabilidad con los presupuestos y la organización, admitiendo técnicas contables que son benéficas en cualquier negocio.
4. Como resultado de la división de responsabilidades permite conocer en determinado momento la eficiencia de operación de cada área y el desarrollo integral de las diversas funciones departamentales.

5. Los presupuestos en este sistema son muy importantes, ya que es la base en que se estructuran las operaciones, por lo que deberán ser respetados -- tanto para la persona que ha intervenido en la elaboración, como por el responsable del área, cuidando que no resulten variaciones entre lo planeado y lo real.

6. Determina y señala al responsable directo de las variaciones notables que pudieran causar problemas a la empresa, ésto es, que únicamente se investigan aquellas áreas y partidas cuya importancia lo amerite.

7. Con la creación de áreas de responsabilidad se integra un cuerpo administrativo, que incluye desde el gerente hasta el personal supervisor de la planta. Siendo posible medir el aprovechamiento de cada supervisor en la administración de su área, mediante los informes de gastos.

8. Las personas se van acostumbrando a la forma de recopilar la información, como a la interpretación y estudios de los informes.
9. Con la hoja impresa de contabilidad por áreas de responsabilidad, el registro departamental es simple y claro, además de que el costo relativamente bajo.
10. Se puede incorporar al sistema cualquier cambio radical de la empresa, sin mucha dificultad.

Entre las desventajas del sistema podemos encontrar las siguientes:

1. Las hojas por Areas de Responsabilidad únicamente reflejan la relación entre lo planeado y lo real en los gastos y costos variables y no en ciertos factores que afectan el desenvolvimiento de la empresa, tales como la eficiencia de los empleados, la integridad de los ejecutivos, etc.
2. Lo planeado en cifras está basado en estimaciones y su exactitud depende del cuidado que ponga al efectuar sus investigaciones y estudios necesarios.

3. Las cifras obtenidas en los presupuestos están sujetos a cambios de factores externos de la empresa, como son bajas de moneda, cambios en el mercado, inflaciones, etc.
4. Costeabilidad de su preparación, ya que ésta no debe ser superior a los beneficios que se obtengan de ellos.

I:5

PLANEACION

La planeación por áreas de responsabilidad es el proceso que nos sirve para formular los programas por medio de los cuales, conoceremos las diversas etapas para alcanzar las metas pre-establecidas.

El Contador o el Administrador que diseña e implanta un sistema por áreas de responsabilidad, con el fin de no dejar puntos sin considerar, planea un programa que le sirva para pronosticar desde la fecha en la que el sistema entrará en funcionamiento, hasta la valuación del trabajo.

Planeación del Programa de Trabajo

- A) Preparativos
1. Revisar todos los gastos y costos de la empresa ,

asignados por Areas de Responsabilidad

2. Establecer tiempos estimados y fechas de iniciación.
3. Recorrido por planta y oficinas.
4. Establecimiento de los sistemas de trabajo y sus bases.

B) Revisión del Sistema y Procedimientos de:

1. Políticas.
2. Volúmenes de trabajo.
3. Personal
4. Estadísticas y gráficas.

C) Planeación del Sistema

1. Definir los niveles con los que se va a trabajar.
2. Catálogo de cuentas e instructivos.
 - 2.1. Qué áreas debe abarcar.
 - 2.2. Definición de codificación.
3. Resultados por Areas de Responsabilidad.

- 3.1 El formato que se piensa utilizar
 - 3.2 Quiénes lo van a recibir
 - 3.3 Qué debe contener
 - 3.4 Cuentas
 - 3.5 Estadísticas
 - 3.6 Variaciones
 - 3.7 Comparaciones
4. Otros resultados
- 4.1 Resultados principales
 - 4.2 Relaciones analíticas con el balance
 - 4.3 Antigüedad de saldos
 - 4.4 Variaciones presupuestarias
 - 4.5 Estadísticas de Ventas.
- D) Preparación y Presentación a la dirección de las conclusiones del diseño del sistema.
- E) Obtener aprobación.
- F) Preparar el Programa de Implantación.
1. Elementos necesarios para el funcionamiento
- 1.1 Formas
 - 1.2 Gráficas
 - 1.3 Manuales y políticas de procedimiento
 - 1.4 Archivos

2. Enseñanza al personal
3. Ensayo práctico
4. Supervisión de la implantación
5. Presentación a la gerencia del programa de implantación.

G) **Terminación del trabajo**

II

LA ORGANIZACION

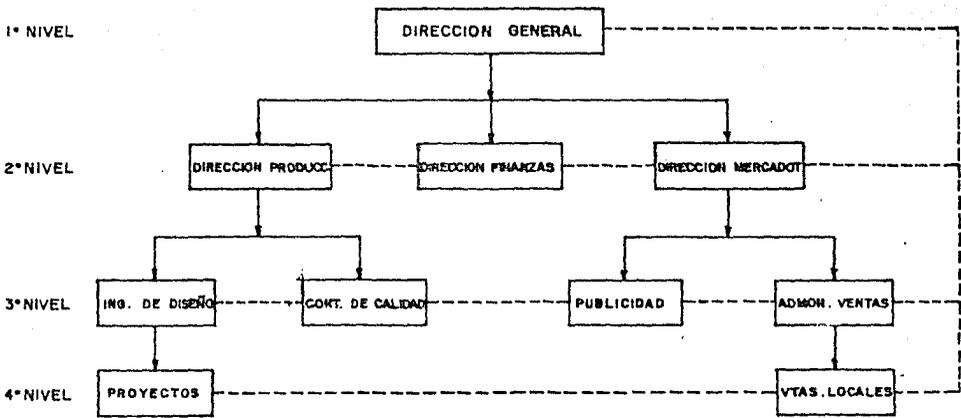
II:1 IDENTIFICACION DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD

El paso a seguir después de que se ha establecido o modificado en su caso el cuadro organizacional, será determinar las áreas de responsabilidad.

Uno de los factores principales para el buen funcionamiento del sistema de la contabilidad por áreas de responsabilidad, es que la estructura organizacional esté bien identificada, por lo que el primer paso será determinar una buena organización en la empresa.

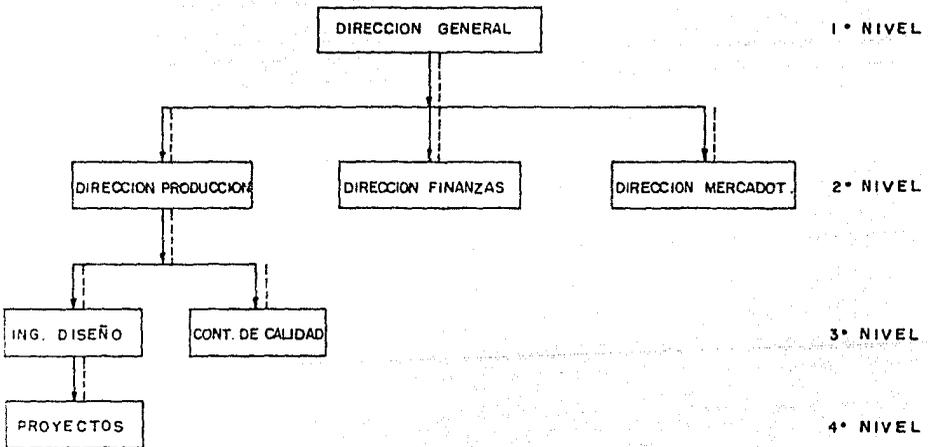
Los tipos fundamentales de Organización son los siguientes:

1. Lineal o Militar: Es la forma estructural más sencilla. Se delega autoridad en forma de línea recta, desde su primer nivel hasta el último, recibiendo todo subordinado órdenes de un solo jefe.



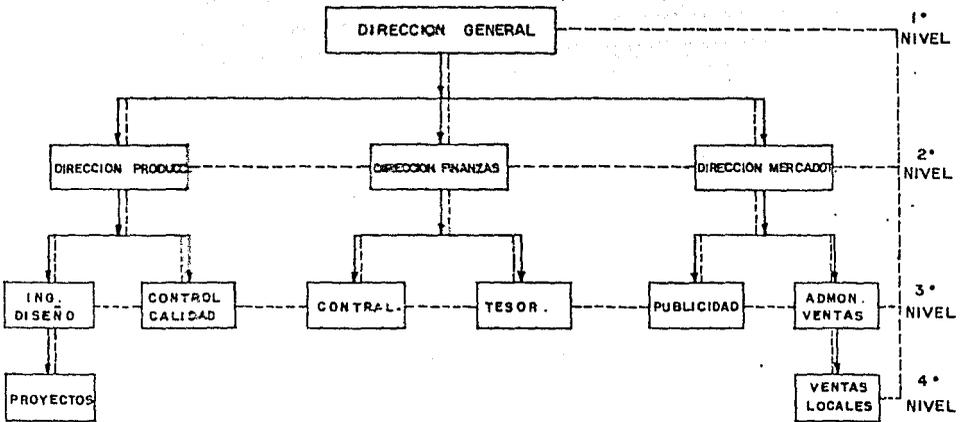
2. Funcional: La autoridad y responsabilidad se delegan a un determinado nivel, recayendo sobre todos los empleados y trabajadores, haciendo de esta forma, centros especializados de cada función de la empresa.

2



3. Lineal y Staff: Este tipo de Organización es una combinación de los dos anteriores, se crea autoridad y responsabilidad de línea para cada función de la empresa y se recibe asesoramiento de los departamentos especializados en cada función.

3



La Contabilidad por Areas de Responsabilidad exige un estudio de cada tipo de organización, con el fin de encontrar aquél que se acople mejor a las propias características del sistema.

En esta ocasión, el que más conviene es el tipo lineal y Staff, en virtud de que este tipo de organización tiende a funcionamiento independiente, el cual se puede aplicar perfectamente al sistema, puesto que tiene un jefe por cada departamento especializado, conservando cierta autoridad, responsabilidad y autonomía por cada función o departamento de la compañía.

La pregunta que surge de inmediato es: ¿Cómo vamos a localizar estos departamentos?

En primer lugar, vamos a determinar lo que es el organigrama de Areas de Responsabilidad y después haremos mención de lo que son los niveles de responsabilidad.

II:2 GRAFICA DE ORGANIZACION

Un organigrama es la forma gráfica de representar todas las divisiones, departamentos o secciones de una empresa en los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en que se encuentran localizados dentro y fuera de la compañía.

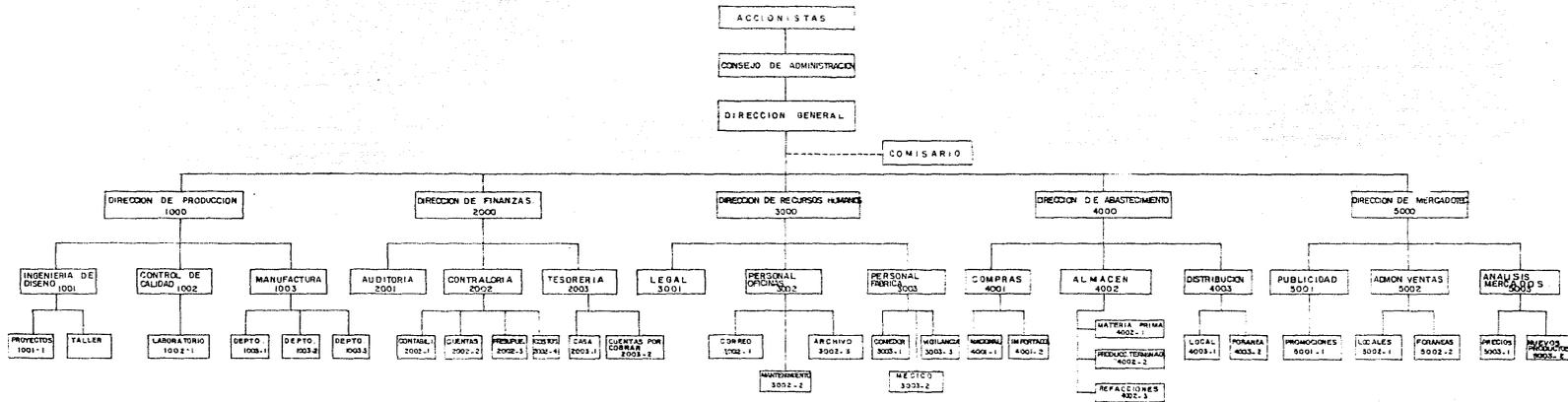
El control por áreas de responsabilidad es consecuencia natural del planteamiento de la organización, el cual consiste en revisar todos y cada uno de los departamentos de la empresa.

Para determinar claramente un organigrama es necesario conocer las operaciones que va realizando, a fin de distribuir adecuadamente el trabajo y por lo tanto, los departamentos a considerar.

En el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad usualmente se acostumbraba poner el nombre de la persona encargado de cada departamento, pero en virtud de la cantidad de altas, bajas y cambios de personal en la empresa, se modificó el criterio y hoy en día con el nombre y/o número del departamento es suficiente.

Nuestro organigrama quedará integrado de la siguiente manera:

GRAFICA DE ORGANIZACION



Al observar nuestro organigrama se puede distinguir inmediatamente los niveles que lo forman, generalmente en toda empresa, se localizan principalmente cuatro niveles compuestos de la siguiente manera:

1. En el primer nivel, se localiza el director general, primer responsable ante la autoridad máxima que es el Consejo de Administración.
2. En el segundo nivel, está compuesto por direcciones dependientes del primer nivel, o sea, direcciones específicas como son: Mercadotecnia, Finanzas, Producción, Recursos Humanos, Abastecimiento.
3. En el tercer nivel, está constituido por sub-direcciones dependientes de las direcciones mencionadas en el segundo nivel, un ejemplo típico es la gerencia de contraloría, compras, publicidad y personal de oficina.
4. En el cuarto nivel, se incluirán a los departamentos y/o secciones dependientes directamente de las subdirecciones inmediatas superiores.

Una vez que se han definido los niveles que integran nuestro organigrama, será más fácil la localización de las --

áreas que comprenden esos niveles y las funciones que se realizan dentro de ellas.

Ahora bien: Con lo anterior expuesto podría surgir la duda de lo que es un área de responsabilidad. ¿Es un departamento o un nivel?

Un Área de Responsabilidad la comprenden cada uno de los miembros de la organización dentro del mismo departamento, ya que cada uno de los encargados de dichas Áreas será el responsable de la actividad en su área comparado con el presupuesto fijado por ella y para ella.

Esta situación coloca a determinados departamentos en un doble papel de responsabilidad, en lo que se refiere a sus ingresos como la de sus egresos, como es el caso del departamento de ventas.

II:3 FUNCIONES

A) Dirección de Finanzas

Las finanzas representan un asunto de vital importancia en muchas actividades administrativas; se requiere dinero para cubrir la nómina, para la compra de materia prima,

para equipar la planta con la maquinaria requerida y para -- vender a los clientes, esperando el pago hasta una fecha posterior. Las finanzas hacen posible afrontar esas necesida-- des esenciales y su administración es de vital importancia - en toda empresa.

El significado de finanzas incluye no sólo la ad-- quisición, erogación, ahorro, préstamos e inversiones de los fondos materiales, sino también la adquisición y utilización de capital en las operaciones normales de la empresa.

También lleva implícito el buen aprovechamiento y-- administración de todos los ingresos, egresos y títulos de - capital.

Algunas de las actividades más importantes para la dirección de finanzas son:

1. Efectuar y emitir los Estados Financieros requeri-- dos con propósitos fiscales, bancarios, accionis-- tas, etc.
2. Formula, coordina, analiza y mide los presupuestos a corto y largo plazo, determinando las causas de las desviaciones y posibles soluciones.

3. Revisa funciones de tesorería con la mira de controlar el otorgamiento de crédito, la cartera, las cuentas por cobrar y la cobranza efectiva.
4. Establece los procedimientos para el control adecuado de inventarios, fijando y valorando las diferencias.
5. Evalúa programas para fusiones, consolidaciones de capital.
6. Participa en la planeación de proyectos e inversiones a corto y largo plazo.
7. Mantiene lazos con auditoría interna y externa, con la intención de asegurar resultados sanos en el negocio.

B) Dirección de Producción

Una de las áreas de mayor importancia en la administración básica es la producción.

El director de producción, entre otras cosas deberá:

1. Planear la selección de maquinaria que se acople mejor.

2. Organizar el espacio de la planta, procurando la continuidad en el proceso productivo.
3. Controlar la existencia de materiales de producción, estableciendo niveles máximos y mínimos.
4. Preparar los pronósticos productivos y programas de producción, previendo contingencias de último momento, como puede ser: material, mano de obra, herramienta, etc.
5. Examinar la producción, los procedimientos de trabajo, el costo y la calidad del producto.
6. Inspeccionar y conservar la planta en óptimas condiciones, tanto en el mantenimiento rutinario de equipo como la reparación del equipo dañado.
7. Sugiere mejorar en los procesos productivos, explicando métodos y normas detallados del trabajo.

C) Dirección de Mercadotecnia

La mercadotecnia es una función de primera importancia para la mayoría de las empresas. Por lo general, para --

que una empresa subsista, los productos o servicios que ofrece deben estar de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Las funciones principales que debe considerar el director de mercadotecnia son:

1. Proporcionar información concisa sobre mercados y mercadeo, identificando las oportunidades del negocio considerando: posición del mercadeo, competencia, liderazgo del producto y posibles mejoras en general.
2. Planear y programar los cambios en el producto. "El producto correcto en el momento oportuno".
3. Estudiar la conveniencia de líneas de productos en base a las ventas, costos y ganancias.
4. Planear la publicidad y promoción de ventas, seleccionando el tiempo, los medios y la evaluación de la efectividad.
5. Se responsabiliza por las ventas, desarrollando los mercados básicos y analizando los resultados.
6. Controlar el servicio del producto, es decir, no puede introducir nuevos productos hasta que sea capaz de manejar cualquier queja sobre éste.

D) Dirección de Recursos Humanos

El Area de Recursos Humanos enfoca su atención a los problemas administrativos desde el punto de vista personal, subrayando la efectividad de los empleados en sus trabajos como clave para el éxito administrativo.

La administración de personal abarca un grupo de funciones bastante amplio, de las cuales el director de recursos humanos deberá tener especial atención en lo que se refiere a:

1. Mantener fuentes de reclutamiento para la contratación de personal competente.
2. Desarrollar y mantener la disciplina, apegándose al reglamento de trabajo.
3. Brindar oportunidad de desarrollo al personal, -- concediendo ascensos, cambios y promociones.
4. Inspeccionar procedimientos de seguridad industrial, manteniendo las instalaciones satisfactoriamente para prevenir enfermedades o accidentes de trabajo.
5. Evaluar méritos y administrar sueldos y salarios ,

compensando a cada empleado con un trato justo y -
pago equitativo.

6. Asesorar al departamento legal en cuanto al contra-
to colectivo, asuntos sindicales y otros servicios
similares.

E) Dirección de Abastecimiento

El Area de Abastecimiento, como su nombre lo dice,
se encargará de proveer a toda la empresa de todo lo necesari-
o para llevar a cabo sus operaciones normales.

Las funciones principales que realiza esta gerencia
son:

1. Abastecer de materia prima a la planta, previendo -
tiempos, costos y almacenamiento.
2. Autorizar las órdenes de compra, aprovechando los -
descuentos por cantidad, por pronto pago, bonifi-
caciones, etc.
3. Establece y está en contacto con proveedores del -
extranjero.

4. Controla los niveles de existencia tanto en los almacenes de materia prima como de productos terminados.
5. Verifica la distribución de productos terminados.
6. Comprueba el surtido de refacciones de maquinaria, con el fin de contar con éstas, en cualquier momento.

El arte de aplicar el tipo de actuación que más - responda en un caso financiero, de mercadeo, productivo de abastecimiento o de relación industrial, es un reto para las mejores mentes administrativas. Pero existe una característica en común de todas éstas; cuando se reconocen y se aplican las técnicas administrativas, los resultados son directamente proporcionales en la medida en que se usan correctamente.

II:4 LA ORGANIZACION CONTABLE

La aportación más grande que nos dará la organización contable para la elaboración del sistema por Areas de - Responsabilidad, es establecer controles básicos e indispensables que nos reflejen todas las operaciones que se lleven a cabo, identificándolas con cada área responsable y a la -

vez mostrando adecuadamente la información solicitada.

El profesor Maximino Anzures, en su libro de Contabilidad dice: "Los elementos más importantes de la organización contable en términos generales son:

- a) Plan o Catálogo de Cuentas, a través del cual se establece la coordinación de los hechos.
- b) Documentos que sirven para captar y comprobar las operaciones.
- c) Libros principales y auxiliares.

A continuación trataré de explicar el funcionamiento de cada uno de ellos:

A) Catálogo de Cuentas

El catálogo de cuentas es el elemento básico de cualquier sistema contable. Presenta el conjunto de nombres y números, ordenados de acuerdo a las diversas cuentas de balance, resultados y de orden que utiliza la compañía.

Tomando como base el organigrama de la empresa, es

conveniente establecer una codificación de las áreas de responsabilidad que permita identificar entre sí los diferentes departamentos y niveles de organización, facilitando de esta manera, la clasificación y el registro de la documentación - contable.

Con el uso del catálogo de cuentas se obtienen las siguientes ventajas:

1. Se unifica el criterio de las operaciones que se manejan.
2. Se facilita el control de las operaciones.
3. Se obtienen más rápidamente los datos para la preparación de los informes.
4. Hay una mayor facilidad y rapidez en la formulación de los Estados Financieros.

Existen varias formas de desarrollar un catálogo de cuentas, en nuestro caso ejemplificando una empresa industrial, usaremos un procedimiento de letras.

Para identificar el Area por Responsabilidad será:

Dirección de Producción: 1000

Ingeniería de Diseño	1001
Control de Calidad	1002
Manufactura	1003

Dirección de Finanzas 2000

Auditoría	2001
Contraloría	2002
Tesorería	2003

Dirección de Recursos Humanos 3000

Legal	3001
Personal Oficina	3002
Personal Fábrica	3003

Dirección de Abastecimiento 4000

Compras	4001
Almacén	4002
Distribución	4003

Dirección de Mercadotecnia 5000

Publicidad	5001
Administración de Vtas.	5002
Análisis de Mercados	5003

Para las cuentas de Balance:

ACTIVO

Activo Circulante

100	Caja y Bancos
100-1	Caja General
.	.
.	.
.	.

100-5	Banco "X" Moneda Extranjera (U.S.)
101	Cuentas y Documentos por Cobrar
101-1	Cuentas por Cobrar
.	.
.	.
101-9	Estimación Cuentas Incobrables
102	Inventarios
102-1	Materias Primas
.	.
.	.
102-8	Estimación para Variaciones en Inventarios

ACTIVO FIJO

105	Propiedades, Planta y Equipo
105-1	Terrenos
.	.
.	.
105-8	Depreciación Acumulada de Equipo de Reparto

ACTIVO DIFERIDO

107	Depósitos en Garantía
107-1	Pagos Anticipados
107-2	Gastos de Instalación

PASIVO CIRCULANTE

200	Cuentas y Documentos para Pagar
200-1	Sueldos para Pagar
.	.
.	.

200-7	Acreeedores Diversos
201	Pasivo a Largo Plazo
202-1	Cuentas y Documentos para Pagar
202-1	Documentos por Pagar
.	.
.	.
202-4	Préstamos Hipotecarios
205	Otros Pasivos
205-1	Rentas Cobradas por Anticipado
.	.
205-4	Interés Cobrados por Anticipado
300	Capital Contable
301	Capital Social
302	Reservas de Capital
303	Superávits y Déficits
303-1	Utilidades de años anteriores
303-4	Pérdida del Ejercicio
400	Cuentas de Orden
401	Cuentas de Orden Deudor
402	Cuentas de Orden Acreedor
500	Resultados
501	Ventas Netas
501-1	Ventas
.	.
.	.
.	.
501-6	Bonificación Sobre Ventas
502	Costo de Ventas

503	Gastos de Venta
503-1	Comisiones a Agentes
.	.
.	.
503-6	Embarques y Fletes
504	Gastos de Administración
504-1	Sueldos Base
.	.
.	.
504-8	Finiquitos
505	Gastos de Operación
505-1	Honorarios
.	.
.	.
505-8	Donativos

Para establecer nuestro catálogo de cuentas será necesario tomar en consideración, una clasificación sistemática acorde con el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, ya que va a constituir la norma escrita de carácter permanente, previendo en la elaboración de su diseño cualquier posible modificación, con fin de incluir todas las cuentas que el sistema requiera.

B) Documentación Contable

La fuente de toda información por Areas de Responsabilidad, está originada por la documentación contable.

Las escrituras, certificados, bonos, letras, solicitudes, contratos, informes, pagarés, letras de cambio, avisos, boletos, memos, tarjetas, requisiciones, facturas de compra y ventas, pólizas, cheques, contra-recibos, pedidos, entradas y salidas de almacén, vales, cuentas por pagar, etc. Forman parte de la organización contable y nos sirve para tomar conocimiento de las operaciones y movimientos que constituyen la actividad de las Areas de Responsabilidad en relación con los hechos económicos de la empresa.

Es recomendable formular instructivos, previa clasificación de operaciones departamentales donde se indiquen los documentos y oficinas interrelacionadas, completándolo con diagramas y dibujos.

La documentación contable tiene las siguientes funciones:

- 1) Captar y localizar las operaciones
- 2) Comprobarlas
- 3) Justificarlas
- 4) Servir por ordenar e informar
- 5) Como medio de contabilización

Una vez clasificada por Areas de Responsabilidad - los diferentes gastos y costos de la empresa, se agrupan y - clasifican metódicamente, para lo cual nos servimos de los - libros.

C) Libros Principales y Auxiliares

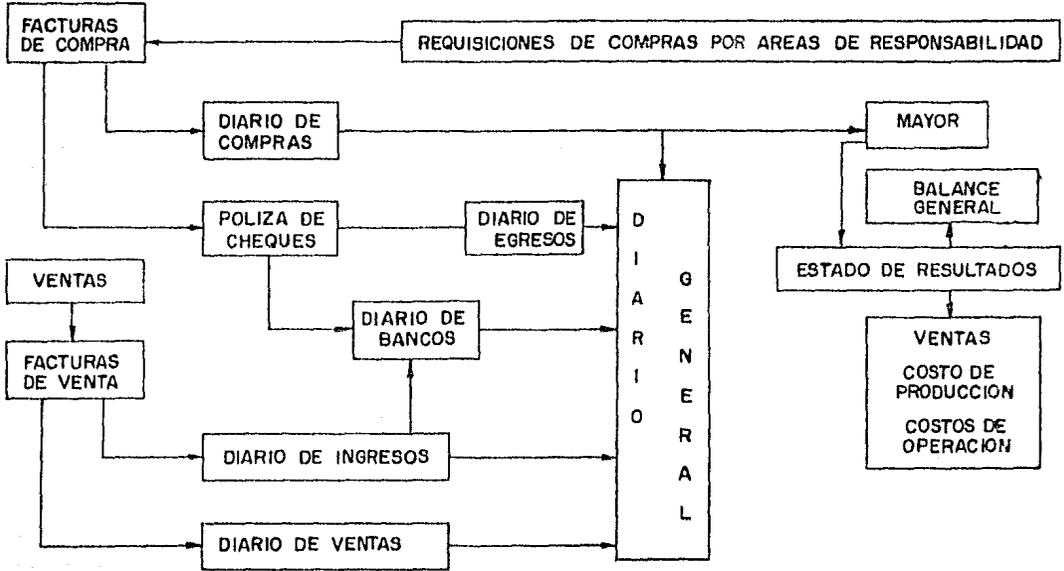
Los libros principales utilizados en nuestro caso serán:

- a) Diario General.- Sirve para registrar las --- operaciones conformè se van realizando, siguien- do un orden cronològico; las anotaciones se -- llaman asientos de diario.
- b) Mayor.- Cada página corresponde a una cuenta, puede ser de naturaleza deudora o acreedora; - el conjunto de asientos de diario reflejados - en cuentas separadas nos da el libro mayor.
- c) Inventarios y Balances.- La suma de los sal-- dos mensuales en página de mayor nos reflejan- el estado de resultados y el balance general.

Como auxiliares usaremos los siguientes libros:

- d) Compras.- Se anotan las compras de contado , crédito, nacionales, importación, descuentos - sobre compras.
- e) Ventas.- Pondremos todas las ventas de contado, crédito, nacionales, de exportación y fletes.
- f) Ingresos.- Pasaremos los depósitos, abonos y cobranzas del banco; cheques cancelados, comisiones y cargos del banco, otros ingresos.
- g) Egresos.- Se enumerará el consecutivo de pólizas, cheques, de cada uno de los bancos en - que se tenga cuenta, la suma total serán los - egresos totales de cada banco.
- h) Caja y Bancos.- La disponibilidad inmediata - que tengamos en cada banco, el movimiento in--greso-egreso para conceder el saldo diario

GRAFICA DE ORGANIZACION CONTABLE



II:5 MANUALES, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

El funcionamiento del método por Areas de Responsabilidad, implica en todo el personal y en cada uno de los departamentos de la organización una mayor delegación de autoridad y responsabilidad.

Para este fin, la empresa se vale de los manuales, políticas y procedimientos.

a) Los manuales de organización pueden abarcar la estructura de organización de toda la empresa, de cada departamento, o bien, de las principales funciones administrativas exclusivamente; - su contenido básico es el siguiente:

1. Funciones básicas
2. Relaciones con la organización
3. Descripción de las responsabilidades.

Mediante su uso, cada persona determina cuáles son sus responsabilidades de puesto y su relación con los demás departamentos, se evitan conflictos y duplicidad de funciones, se esclarecen las fuentes de aprobación y supervisión y el grado de autoridad de los diferentes niveles de la empresa.

La información sobre las funciones, nos sirve además para la valuación de puestos y también como medida de eficiencia y progreso de las personas que laboran en la empresa.

A través del crecimiento de la organización el manual requiere de revisiones constantes, con el objeto de mejorar su objetivo esencial, que es el de ofrecer consulta actualizada.

Finalmente, hay que hacer notar que el desarrollo del manual de organización debe comprender la cristalización de los objetivos de la compañía, así como el valor de lo que el esfuerzo humano representa para que la empresa siga subsistiendo, dejando así una clara conciencia de los deberes y responsabilidades específicas del personal.

b) Política, es una orientación verbal o escrita que fija los límites proporcionados por la dirección general a las diversas áreas de responsabilidad.

La definición de política siempre deberá estar en función de:

- a) Calidad
- b) Tiempo

c) Costo

d) Volumen

El tipo de clasificación que utilizaremos en este caso y mejorar el funcionamiento del sistema, es el que cubre las áreas de trabajo más importantes, tales como finanzas, producción, mercadotecnia, recursos humanos y abastecimiento.

1) Políticas Generales de Finanzas

Las políticas generales de finanzas estarán encaminadas hacia la protección de los intereses económicos de la empresa, como por ejemplo: Determinación del nivel óptimo de efectivo, egresos de operación, egresos por capital de trabajo, ventas de contado, de crédito, deudas de corto y largo plazo, inversiones, re-inversiones, impuestos y obligaciones, etc.

2) Políticas Generales de Producción.

Las políticas de producción se dirigen hacia:

Señalamiento de diversos procesos de producción -

en cuanto a calidad, volumen, tiempo, materiales, equipo de producción, su capacidad, mantenimiento, vida probable, mermas, tratamiento de las órdenes de producción, mano de obra, gastos de fabricación, reparaciones, etc.

3) Políticas Generales de Mercadotecnia.

Las políticas de mercadotecnia deben conducir -- hacia los mercados de consumo, industriales, satisfactores - de ventas mayoreo, menudeo, marcas, productos, precios, servi cios y garantías, presentación de productos, promoción, publi cidad, ofertas, descuentos, etc.

4) Políticas Generales de Recursos Humanos se en focan hacia:

La mejor valuación de puestos, las fuentes de ob- tención, reclutamiento, entrevistas, reglamentos, presenta- ciones, capacitación, entrenamiento, preparación y presenta- ción del nuevo empleado, calificación de méritos, activida- des deportivas, sociales, incentivos, etc.

5) Políticas Generales de Abastecimiento

El sentido práctico de estas políticas se di-

rigen hacia el: Suministro de materia primas, herramientas, - accesorios y utensilios de trabajo, almacenamiento, estándares de existencia para cada artículo, embarques, catálogo - de proveedores, entregas, cotizaciones de compra, pedidos a proveedores, etc.

El examen final de las políticas, sea cual fueren, son los resultados, ya que de éstas dependen el grado de --- éxito en el desarrollo de las metas y los objetivos en la em presa.

C) Procedimientos

La secuencia cronológica de varias tareas determinadas y relacionadas entre sí dentro de la empresa o dentro de cualquier departamento o sección de la misma, nos da como resultado un procedimiento de organización.

Los procedimientos deben basarse en hechos concretos en una situación en particular. Deben incluir el cómo, quién y cuándo deben ejecutarse las labores, detallando los pasos sucesivos complementarios y justificados, que en conjunto tienden a alcanzar la meta deseada.

Un ejemplo de procedimiento estaría enfocado de la siguiente manera:

1. El departamento de Contraloría elabora el reporte mensual de gastos por cada departamento de la empresa, con la fecha, el número del departamento y el nombre de la persona responsable.
2. El empleado del departamento de Manufactura recibe su reporte de gastos del departamento de Contraloría, verifica la hora y le da acuse de recibo.
3. La persona encomendada analiza el reporte, calcula el gasto mensual y determina porcentajes de excedentes o de ahorro.
4. Revisa las variaciones de acuerdo al tipo de --gasto y va haciendo los ajustes necesarios.
5. Elabora las respuestas a máquina con referencia al informe, añadiendo comprobantes que muestren las variaciones mayores.
6. Comprueba las variaciones de datos.

7. Envía las hojas de información a la dirección del departamento.
8. Se reporta para la junta mensual y prepara su informe complementario.

Todo este tipo de procedimiento interdepartamental es recomendable revisarlo periódicamente, cerciorarse si están de acuerdo con los objetivos de la empresa, de lo contrario modificarlos y ajustarlos a las necesidades actuales de la compañía.

III

PRESUPUESTO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA
CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

III:1 CONCEPTO DE PRESUPUESTO

En una economía tan cambiante, sobre la que nos es tamos enfocando en la actualidad, donde la ley de la oferta- y la demanda están gobernando el mercado y la libre competen cia en el mismo, hace que las empresas vigilen más sus costos de producción y sus gastos de distribución, ya que la gran - cantidad de satisfactores que actualmente se ofrecen al con- sumidor son tan variados y con un margen de utilidad tan re- ducidos, hacen que los empresarios se vean en la necesidad - de estudiar razonablemente al consumidor, a los mercados de- materias primas, de artículos manufacturados y de capitales.

El presupuesto es el medio más avanzado para reali- zar lo anterior; es decir, la planeación, la coordinación y el control de la actividad de la empresa.

Tradicionalmente se había considerado que el presu puesto era un plan financiero que consistía en presuponer -- una serie de situaciones con mayor o menor detalle, con ba- ses en la realización futura.

En la actualidad vemos que va más allá.

González Vivanco F. dice: "Los presupuestos son - el conjunto de documentos que expresan en términos financie-

ros los programas de acción y los objetivos que se han fijado una empresa, podemos equipararlo al mecanismo de un reloj, que consiste en el movimiento de un engrane principal que ocasiona la movilización de otros de menor importancia, pero indispensables cada uno de ellos a diferentes velocidades, todo con un fin único".

Según el C. P. Cristóbal del Río, presupuestar es la técnica de la planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

S. M. Brown: "Presupuestar quiere decir anticipar o preveer los resultados realizables con relación a un período definido. El plantamiento y coordinación de las empresas, diversas operaciones y funciones de la empresa para alcanzar resultados realizables y el control de las variaciones que surjan del plan aprobado, con el objeto de lograr los resultados deseados".

Theodore Lang, en el manual del contador escribe: "Un presupuesto es primordialmente el esquema de un plan proyectado de acción de una empresa, para un período definido. El objeto fundamental de un presupuesto es el de ayudar a obtener el control de los diferentes aspectos de un negocio. Esto se logra comparando los resultados obtenidos con las ci-

fras del presupuesto y utilizando estas últimas como base de de comparación o medida para determinar la eficiencia de las operaciones".

El C. P. Herman C. Heisen lo define como "El Total registro de un ordenador y comprensible plan de hechos y operaciones expresadas en términos financieros, formulados no sólo para fines de planeación y coordinación, sino también para fines de control".

De lo anterior se puede definir que los presupuestos son planes de acción basados en estimaciones enfocados a un período definido, con la finalidad de controlar y reducir costos y gastos, informando de la eficiencia de las funciones y operaciones de la empresa.

III:2 NECESIDADES DEL PRESUPUESTO

El presupuesto es necesario para cualquier tipo de empresa, independientemente de su magnitud, claro está que en las empresas pequeñas será más sencillo; pero con ello no quiere decir que pueda prescindirse de él. Sobre todo cuando desean convertirse en grandes empresas, en la actualidad es necesario y urgente aplicar las técnicas de la administración científica moderna, considerada como factor pode

roso e imprescindible del progreso social e industrial.

La elaboración del presupuesto obliga a la gerencia a pensar de manera racional y algo muy importante, a considerar a la empresa como un conjunto.

Analizando lo anterior y dada la gran importancia que tienen los presupuestos, a continuación presento algunas de las ventajas más importantes:

- a) Se fijan metas a través del desarrollo de las operaciones de una empresa.
- b) Se asegura la coordinación de todas las actividades que desarrolla una negociación y en particular las de uno de los departamentos.
- c) Proporciona a los directivos medios de control.
- d) Permite delimitar las funciones y responsabilidades de las personas que intervienen en el desarrollo de las operaciones.
- e) Facilita el cálculo de costos y permite que estos sean aprovechados en la mejor forma posible o sea, para determinar la utilidad.

- f) Al hacer una revisión general de actividades y operaciones se formula o corrige la gráfica de la organización.

III:3 CLASIFICACION DE PRESUPUESTO

Cabe hacer notar la existencia en la práctica de los diferentes tipos de empresa, así pues, debe haber una mayor diversidad del uso del presupuesto.

La mayoría de los negocios cuentan con alguna forma de presupuesto, sin llegar a ser éstos un sistema presupuestal completo.

El presupuesto puede ser clasificado de muchas maneras, por lo que a continuación se hace una de ellas:

1) Por su Aplicación

- a) Rígidos o de Asignación.- Tiene aplicación básicamente en el campo gubernamental y consiste en establecer una cantidad como límite a gastar en determinado período, generalmente un año.

b) Fijos.- Son planes que se formulan para determinar niveles de operación, que sólo constituyen puntos de referencia para medir los resultados reales.

c) Flexible o Variable.- Esta forma de presupuestos, son predeterminados por diferentes niveles de operación, su uso es para fines de control, sobre todos los gastos en donde su comportamiento puede ser: fijo, variable o semivariable, es decir, una combinación entre fijo y variable. De ahí que, para lograr un control más efectivo necesitamos formular, además del presupuesto fijo, presupuestos complementarios de tipo flexible.

d) De Operación.- Se refiere al plan en que se incluyen la planeación de operaciones para el o los siguientes períodos.

Generalmente consta de dos grandes divisiones:

d.1) El presupuesto de Programa, consiste en describir ampliamente los principales programas que la empresa planea llevar a cabo.

d.2) El Presupuesto de Responsabilidad, que consiste en establecer, dentro del Presupuesto de Operación, los planes con relación a las personas responsables de llevarlas a cabo y por lo tanto, sólo se utiliza como herramienta de control, ya que constituye todas las actividades esperadas o estándares contra los cuales la actuación real podrá ser comparada después.

2) En Cuanto a su Duración

a) A corto plazo.- Son aquellos que comprenden el plan de actividades a desarrollar en períodos menores, un mes, un trimestre, hasta un año, según las actividades de la administración.

b) A largo plazo.- Son las que se refieren a las operaciones que espera realizar la empresa en un período mayor de un año.

En la actualidad, el interés por esta clase de presupuestos ha ido en aumento en virtud de las necesidades de fuertes inversiones que tienen las empresas y a las dificultades cada vez mayores para conseguir el capital.

El grado del éxito de una empresa depende de una adecuada distribución, administración, financiamiento, compras y ventas.

En el Sistema de Dirección y Control por Areas de Responsabilidad es necesario contar con un presupuesto específico para cada departamento, mismo que debe ser preparado por los responsables de división con el fin de que sean los que controlen todo lo que se refiere a gastos, ventas, producción, etc.

En resumen, se puede decir que un presupuesto debe contener a cada uno de los departamentos, es decir, un presupuesto por cada área de responsabilidad, cuidando en todo momento mantener la homogeneidad global.

III.4 LA PLANEACION PRESUPUESTAL

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de una empresa es obtener utilidad, el presupuesto nos da la pauta, proporcionando los medios de control para lograr ese objetivo y asegurar la estabilidad de la compañía.

El objetivo principal del presupuesto se puede dividir en tres:

- 1) Encontrar la dirección más adecuada que debe darse a las operaciones.
- 2) Desarrollar en detalle un programa coordinado y bien balanceado en los gastos y/o ingresos.
- 3) Ayudar en el control de las operaciones, al poner en ejecución el programa.

Una vez que se han definido los objetivos del presupuesto, surge la pregunta de ¿Cómo se lleva a cabo la planeación presupuestal?

La planeación presupuestal se lleva a cabo con una serie de requisitos fundamentales. Por lo cual, doy las siguientes etapas:

- a) Fijación de objetivos.
- b) Formación del comité de trabajadores
- c) Definición de los objetivos
- d) Revisión y modificación de la organización y de los sistemas contables.
- e) Presentación del sistema presupuestario
- f) Adiestramiento del personal
- g) Corrección y afinación al diseño

- h) Formación del comité presupuestal
- i) Inicio del proceso presupuestal
- j) Fin de los trabajos preliminares

Cualquiera que sea la forma de planear, siempre deberá existir una persona asignada para la coordinación del mismo, dicha persona será el encargado del departamento de presupuestos, dependiente de la subdirección de contraloría.

Las principales obligaciones de esta persona son:

1. Proporcionar a los gerentes departamentales los registros que muestren el desarrollo y/o resultados de los períodos anteriores como una ayuda de preparación de sus estimaciones.
2. Asegurarse que las estimaciones de los presupuestos estén terminadas en las fechas fijadas.
3. Preparar un borrador del presupuesto general con los sumarios presupuestados preparados por los diversos departametros y ofrecer toda la información pertinente al pasar el presupuesto para su aprobación.

4. Hacer las revisiones necesarias, requeridas antes de su aprobación y pasar copias del presupuesto ya aprobado a los diferentes gerentes departamentales y otros funcionarios.
5. Asegurarse que las comparaciones que se hagan de lo presupuestado con la actividad realizada sean hechos en los períodos o intervalos fijados y obtener explicaciones sobre las causas de las variaciones resultantes.
6. Verificar la preparación de las formas y reportes . (Págs. 104-105)
7. Preparar y llevar al día un record de todo el procedimiento (cambios y modificaciones)- que se hayan hecho en el presupuesto original.

El presupuesto por áreas de responsabilidad no implica una forma distinta de hacer la planeación de la operación futura, simplemente aprovechar la mecánica normal en la preparación de presupuestos y clasifica los diferentes conceptos presupuestales, según el responsable de su obtención, para efectos de control. El enfoque de este presupuesto es más útil que el del presupuesto tradicional, puesto que pro

porciona respuesta a las interrogantes que a menudo se hace la administración respecto a quién debe responsabilizarse por las variaciones que presenta la realidad con relación a los planes trazados anteriormente.

III:5 EL PRESUPUESTO Y SU RELACION CON LA CONTABILIDAD - POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

En la formulación de los presupuestos deben intervenir, como ya hemos visto, los Gerentes responsables de cada departamento, la información debe fluir de un nivel inferior a un nivel superior, logrando mostrar al ejecutivo responsable de cada área, qué departamentos funcionan y cuáles no.

Por lo tanto, para su elaboración deben considerarse los siguientes puntos:

- a) El presupuesto por áreas de responsabilidad deberá ser patrocinado por la dirección o gerencia general de la empresa y debe reflejar la política de ésta, debidamente estudiada por la dirección, ya que la empresa deberá considerarlo como una herramienta de trabajo

y no como función contable o administrativa importante.

- b) En su elaboración deben intervenir los jefes o ejecutivos responsables, así como en el proceso de fijar las cifras presupuestadas y acordar que las metas fijadas son razonables.
- c) El período del presupuesto debe estar relacionado con las necesidades y posibilidades de acciones administrativas.
- d) Las metas que aparezcan en el presupuesto deben presentarse como razonablemente obtenibles, no deben aparecer cifras tan altas que no puedan lograrse y consecuentemente originen frustraciones o poca seriedad en una empresa.
- e) El costo del sistema presupuestal, nunca será mayor a los beneficios que se obtengan al implantar dicho sistema.
- f) Debe estar presente en la mente de cada funcionario dentro de una empresa, que el propósito de la técnica presupuestal es la obtención del máximo de utilidades.

Todo este proceso de elaboración es aplicable a las áreas de responsabilidad con el fin de obtener una actuación correcta de todos los integrantes del departamento.

Tratando de explicar el funcionamiento del presupuesto lo más claro posible, a continuación presento un caso práctico que nos identifique en forma global, la relación del presupuesto en una empresa con la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Presupuesto de Ventas

El primer paso para la implantación del programa presupuestal, será determinar las ventas a efectuar; ya que de ahí definiremos la cantidad que debemos de producir y cuánto debemos invertir, para alcanzar lo planeado.

El responsable de esta área será el Director de Mercadotecnia, e involucra además los departamentos de ventas, el análisis de mercados, análisis de nuevos productos y la publicidad.

Para elaborar este presupuesto, también hay que tomar en cuenta algunas determinantes que directa o indirectamente influyen en el desenvolvimiento normal de la empresa.

Ciertos factores que influyen como:

- 1. Ventas de años anteriores
- 2. Capacidad de Producción
- 3. Introducción de nuevos productos en el mercado
- 4. Estudio y análisis de precios
- 5. Estudios y análisis de Publicidad y Promoción
- 6. Condiciones del Mercado en General
- 7. Variaciones Regionales y Estacionarias
- 8. Competencia

Asimismo, junto con el Director de Mercadotecnia el Director de Finanzas y Producción, discutirán si está dentro de las posibilidades globales de la empresa, el cambio de -- operaciones previstas a consecuencia del aumento de ventas - para el año de 1984, por ejemplo.

Presupuesto de Producción e Inventario.

Como segunda fase procederemos a elaborar el presupuesto de Producción e Inventarios:

Tomando como base el cimiento dejado por el presupuesto de ventas, la producción debe de ser programada tratando de estabilizar un nivel óptimo de inventarios, evitan-

do así, una sobre carga de materiales en nuestro almacén y por lo tanto, se vuelva obsoleto o inservible.

Las secciones responsables en este presupuesto son manufactura, con sus respectivos departamentos productivos , Control de Calidad, Diseño y Compras; el Director de Producción coordinará a estas áreas entre sí.

Para el logro de un nivel óptimo de inventario, es necesario no solamente los artículos terminados; sino también los productos en proceso y las materias primas. O sea, que si se quiere tener un nivel adecuado de inventarios, requerimos contar con un inventario cuatro veces mayor al de los productos terminados; que asegure la producción ininterrumpida y por lo tanto, la demanda de ventas.

La fórmula empleada para determinar la cantidad de artículos que deben producirse y satisfacer el presupuesto de ventas será:

$$P = (V + IF) - II$$

Siendo:

P= Producción Necesaria

V= Ventas presupuestadas

IF= Inventario Final (Deseado 1984)

II= Inventario Inicial (Real 1984)

El Departamento de Costos:

Será el encargado de la preparación del costo por producto, que nos permitirá conocer la materia prima, la mano de obra, los costos de fabricación y por lo tanto, el costo total de la producción.

Considero oportuno mencionar que el objetivo del control por áreas de responsabilidad, es precisamente estandarizar los costos y gastos de todos y cada uno de los presupuestos departamentales preparados y así poder ir midiendo y evaluando la actuación de cada una de las áreas responsables.

Presupuesto de Consumo de Materia Prima y de Compras:

El presupuesto de Consumo de Materia Prima, es la expresión del volumen y valor de los materiales directos necesarios para producir el número de unidades mencionadas en el presupuesto de producción.

Este volumen se obtiene multiplicando el total a producir de cada artículo por cada una de las materias primas que lo integran de acuerdo con las especificaciones técnicas de cada producto.

Tomando como base el volumen de Materia Prima o Material Directo a consumir, además de los cambios que en esta cantidad producen los niveles de inventario inicial y final; determinaremos la cantidad por adquirir y la fecha en que es conveniente realizar la operación.

Presupuesto de Mano de Obra:

Este presupuesto tiene como finalidad determinar el número de personas con las que será necesario contar, para llevar a cabo la producción planeada; así como también señalar los períodos en que deban contratarse para mayor eficacia del departamento.

La teoría general para el uso del tiempo, como unidad de medida del volumen de producción, se basa en los supuestos anteriormente señalados, creados lo más real posible para hacer más natural el ejercicio.

Presupuesto de Costos de Fabricación

Este presupuesto, como su nombre lo indica, es la estimación de todos aquellos desembolsos por partidas indispensables para llevar a cabo la producción, adicionales a la materia prima y mano de obra y que no son susceptibles de --

identificarse en un producto, una orden de manufactura o un proceso productivo.

La clasificación contable, utilizada en este caso es la siguiente:

- a) Costos Indirectos.- Tomaremos el sueldo de los supervisores y algunos beneficios como -- aguinaldo, prima de vacaciones, seguro social de todo el personal productivo.
- b) Costos Fijos.- Incluiremos la renta del local, impuesto predial y primas de seguro con tra siniestro y robo.
- c) Gastos Varios.- Todo lo relacionado con mantenimiento y mobiliario, teléfono, energía -- eléctrica, agua y depreciación.

Presupuesto de Gastos de Operación:

Este presupuesto es la estimación de todos aquellos desembolsos por partidas, indispensables en operaciones efectuadas después de la producción:

- A) Gastos de Venta
- B) Gastos de Administración

A) Presupuesto de Gastos de Venta:

El objeto de este presupuesto es el calcular los -

factores o elementos que intervienen en el proceso de venta, es decir, son todos aquellos gastos efectuados desde el momento que el producto sale del departamento de producción, hasta que llega a manos del cliente.

La responsabilidad de la preparación de este presupuesto corresponde al gerente de ventas local y foráneas. Cada uno de estos gerentes preparará su propio presupuesto de gastos de venta de acuerdo a sus necesidades; sin embargo, el Director de Mercadeo, sería la persona que coordine y presente un solo presupuesto.

B) Presupuesto de Gastos de Administración:

En este renglón, se encierran todos los gastos derivados de las funciones de Dirección, por lo que estos gastos son los que más desligados se encuentran del volumen de operaciones de la empresa, ya que no están relacionados directamente con ventas o producción.

Para la estimación de este presupuesto se sigue el mismo procedimiento que en el de gastos de venta, es decir, detallando el análisis de cada una de las sub-cuentas previendo los posibles aumentos o disminuciones en sus diferentes renglones.

De acuerdo con todo ésto, llegamos a obtener el presupuesto de gastos de Administración.

Los responsables en la elaboración de este presupuesto de acuerdo con el organigrama, serán los gastos que provengan de la Administración General; Direcciones, tales como la de Finanzas, Producción, Abastecimiento, Mercado - tencia, Recursos Humanos y las Areas como: Contraloría, Tesorería, Legal, Compras, etc. Los cuales seguirán divididos por departamentos para poder controlarlos con mayor facilidad.

Presupuesto de Gastos y Productos Financieros:

Este presupuesto se deriva de todas aquellas operaciones de carácter financiero, originados por movimiento de capital, normales en cualquier tipo de negocio.

Estado de Resultados Presupuestado:

Una vez que se tienen terminados y aprobados los diferentes presupuestos, podemos elaborar el estado de pérdidas y ganancias, el cual nos muestra los resultados del ejercicio.

Presupuesto de Caja:

Este presupuesto consiste en calcular las entradas y salidas de efectivo en la empresa.

El cálculo se basa, previendo las necesidades de liquidez para hacer frente a los egresos normales tomando en cuenta la recuperación de cartera.

Los ingresos de acuerdo a su fuente pueden ser clasificados en:

- A) Ingresos Normales.- Ventas de Operación
- B) Otros Ingresos.- Ventas de Activo Fijo, Rentas, Obtención de Préstamos bancarios, Intereses Ganados, etc.

Los egresos los clasificaremos de acuerdo con el objeto para el que van a ser utilizados:

- A) Egresos de Operación:
Materias Primas, Sueldos y Salarios, Costos de Fabricación, Gastos de Ventas y Administración, etc.

B) Otros Egresos:

Pago de Intereses, Préstamos, etc.

El objeto principal de este presupuesto, como lo menciono anteriormente, es el poder planear anticipadamente las necesidades de efectivo de la empresa, evitando así acumulaciones de capital ocioso o falta del mismo para hacerle frente a los compromisos contraídos.

Balance Presupuestado

Es la culminación de todo el programa presupuestal y muestra la estimación de la situación financiera de la empresa al finalizar el período para el cual fue planeado.

Ilustrando nuestro caso, trabajaré ejemplificando una Industria Fabricante de Ropa:

EL FORMAL, S. A.

CEDULA No. 1

VENTAS TOTALES 1983

(Miles de Pesos)

<u>DESCRIPCION</u>	<u>UNIDADES VENDIDAS</u>	<u>PRECIO DE VENTA</u>	<u>VENTAS TOTALFS</u>
Camisa	50,000	\$ 930.00	\$ 46,500
Pantalón	75,000	1,800.00	135,000
			<u>181,500</u>
			=====

CÉDULA No. 2

BALANCE AL 31 DICIEMBRE 1983

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		<u>PASIVO CIRCULANTE</u>	
CAJA Y BANCOS	600	DOCUMENTOS POR PAGAR	625
DEUDORES DIVERSOS	1,250	CUENTAS POR PAGAR	11,200
CUENTAS POR COBRAR	11,240	ACREEDORES DIVERSOS	1,170
	13,090		12,995
<u>INVENTARIOS</u>		<u>PASIVO A LARGO PLAZO</u>	
MATERIAS PRIMAS	19,360	PRESTAMO HIPOTECARIO	3,400
PRODUCCION EN PROCESO	9,750		
PRODUCTOS TERMINADOS	47,228		
	76,338		
<u>ACTIVO FIJO</u>		SUMA PASIVO	
TERRENO	4,187		16,395
EDIFICIO	7,500		
MOB. Y EQUIPO DE OFICINA	2,416		
(MENOS) DEPR. ACUM. M. Y E. OF.	360		
MAQ. Y EQUIPO DE TRANSP.	3,500		
(MENOS) DEP. ACUM. EQ. TRANSP.	450		
	16,793		
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>		<u>CAPITAL</u>	
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	40	CAPITAL CONTABLE	69,884
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	19,982
			89,866
SUMA EL ACTIVO	106,261	SUMA: PASIVO Y CAPITAL	106,261
	*****		*****

SUPUESTOS

- a) Se espera un incremento del 15% en el consumo de ropa.
- b) La Cámara Nacional de la Industria del Vestido prevee un aumento de un 8% anual de la iniciativa privada en este ramo.

Considerando estos factores y algunos otros índices que afecten a nuestro negocio, proyectamos un incremento del 7% en esta rama; con lo cual y volviendo a nuestro ejemplo, tenemos que:

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 3

(PRESUPUESTO DE VENTAS 1984)

(Miles de Pesos)

<u>DESCRIPCION</u>	<u>CAMISA</u>	<u>PANTALON</u>	<u>TOTAL</u>
Unidades vendidas 1983	50,000	75,000	
Incremento anual 7%	3,500	5,250	
Presupuesto ventas 1984	53,500	80,250	
*Precio unitario venta	\$ 930	\$ 1,800	
	\$ 49,755	\$ 144,450	= 194,205
			=====

(*) El precio de venta se determina dividiendo la suma del total de costos y gastos presupuestados entre el número de unidades a producir, más un porcentaje de ganancia.

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 4

(PRESUPUESTO PARA NIVEL OPTIMO DE INVENTARIO)

1 9 8 4

(Unidades)

<u>DESCRIPCION</u>	<u>CAMISA</u>	<u>PANTALON</u>
Presupuesto mensual ventas	4,458.3	6,687.5
Nivel óptimo de inventario (cuatro meses)	17,833.0	26,750.0

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 5

(PRESUPUESTO DE PRODUCCION 1984)

(Unidades)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>CAMISAS</u>	<u>PANTALON</u>
Presupuesto global de venta 1984	53,500	80,250
(más) Inventario Final 1984	<u>17,833</u>	<u>26,750</u>
	71,333	107,000
(menos) Inventario Inicial 1984	<u>12,500</u>	<u>18,750</u>
(igual) producción requerida 1984	58,833	88,250
Camisa. Producción requerida 1984	58,833	
Pantalón. Producción requerida 1984	<u>88,250</u>	
T O T A L	147,083	

Para la elaboración de nuestros productos requeridos en 1984, utilizaremos la siguiente materia prima:

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 6

(PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA 1984)

(Unidades)

<u>CONCEPTO</u>	<u>CAMISA</u>	<u>PANTALON</u>	<u>TOTAL</u>
Tela	1.5	2.0	3.50
Varios *	<u>.5</u>	<u>.66</u>	<u>1.16</u>
	2.0	2.66	4.66

* Varios: Hilo, botones, zippers, telas blandas, etc.

"EL FORMAL, S. A."

CECULA No. 7

(PRESUPUESTO DE COMPRAS 1984)

(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>TELA</u>	<u>DIVERSOS</u>	<u>TOTAL</u>
Unidades Requeridas M.P.	3.50	1.16	= 4.66
(más) Inventario Final M.P.	.7054	.2338	= .9392
(menos) Inventario Inicial M.P.	.6854	.2130	= .8984
Unidades Requeridas	3.52	1.18	= 4.70
Costo por Unidad	19.886	22.945	= 20.654
Costo Total Mat. Prima	70.000	27.075	97.075 =====

SUPUESTOS

- a) 250 días hábiles al año.
- b) 10 prendas diarias (promedio), fabricadas por persona.
- c) \$ 12,800 pesos mensuales, sueldo por persona.

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 8

(PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA 1984)

(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>CAMISA</u>	<u>PANTALON</u>
Unidades a producir 1984	58,833	88,250
(entre) días laborables al año	<u>250</u>	<u>250</u>
(igual) unidades días terminados	235.3	353
(entre) prom. de unid. term. p/p	<u>10</u>	<u>10</u>
(igual) demanda de trab. x art.	23.53	35.3
(por) sueldo mensual	<u>\$ 12,800</u>	<u>\$ 12,800</u>
(igual) costo m/obra mensual	301,184	451,840
(por) meses al año	<u>12</u>	<u>12</u>
(igual) costo total m/obra anual	3,614	5,422
Camisa costo mano de obra	3,614	
Pantalón costo mano de obra	<u>5,422</u>	
T O T A L	9,036	

SUPUESTOS

a) Costos Indirectos

a.1) \$ 40,000.00 Sueldo de cada gerente productivo - (Manufactura, compras, etc.); \$ 25,000 sueldo de cada supervisor (Departamentos A, B, Proyectos, etc.).

a.2) 25% del costo total de mano de obra; por otros beneficios (aguinaldo, vacaciones, seguro social, etc.).

b) Costos Fijos

b.1) \$ 60,000 mensuales Renta Local y 10% adicional (Impuesto Predial, Seguros).

c) Gastos Varios

c.1) \$ 40,000 global (teléfono, agua, luz).

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 9

(PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACION 1984)

(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>CAMISA</u>	<u>PANTALON</u>
Sueldos indirectos	160	160
(más) otros beneficios	904	1,355
(más) gastos fijos	33	33
(más) gastos varios	20	20
	<hr/>	<hr/>
TOTAL COSTOS DE FAB.	1,117	1,568
Camisa costo fabricación	1,117	
Pantalón costo fabricación	1,568	
	<hr/>	
T O T A L	2,685	

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 10

(PRESUPUESTO DE PRODUCTOS TERMINADOS 1984)

(Miles de pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>CAMISA</u>	<u>PANTALON</u>	<u>TOTAL</u>
Inventario Final 1984	17,833	26,750	
Costo por Unidad	\$ 809.-	\$ 1,225.-	
T O T A L	14,427.-	32,769.-	= 47,196.- =====

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 11

(PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS 1984)

(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>INV. FINAL</u>	<u>COSTO X UNIDAD</u>	<u>TOTAL</u>
Tela	.7054	19,886.	14,028
Varios	.2338	22,945	5,364
T O T A L			19,392 =====

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 12

(PRESUPUESTO DE INVENTARIOS 1984)

(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>IMPORTE</u>
Materias Primas	\$ 19,392
Productos Proceso	9,750
Productos Terminados	47,196
	<u>76,338</u>

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 13

(PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS 1984)

(Miles de Pesos)

Invent. Inicial Materia Prima	\$ 19,360	
(más) Compras	<u>97,075</u>	
	116,435	
(menos) Inv. Final Mat. Prima	<u>19,392</u>	97,043
Mano de Obra Directa		9,036
Gastos Indirectos de Producc.		<u>2,685</u>
Costo Total de Producc.		108,764
(más) Invent. Inicial Product. Terminados		47,228
(menos) Invent. Final Product. Terminados		<u>47,196</u>
COSTO DE VENTAS		108,796

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 14

(PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA 1984)

En este ejemplo, presento el presupuesto simplificado previendo el crecimiento salarial, el aumento de ventas, de comisiones en agentes y de proyección en nuevos productos, de esta forma se obtiene:

(Miles de Pesos)

CONCEPTO

Sueldos	\$	11,000
Otros beneficios		4,300
Gastos de Rep. y Viajes		3,150
Comisiones		2,250
Gastos de publicidad		3,450
Gastos de investigación y desllo.		1,200
Papelería		640
Depreciación mob. y equipo de tpe.		210
Gastos varios		310

 \$ 26,510
 =====

CEDULA No. 15

(PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION 1984)

(Miles de pesos)

CONCEPTO

Sueldos	\$ 12,400
Otros beneficios	3,600
Gastos de representación y viajes	1,260
Seguros	650
Donativos	210
Papelería	430
Teléfono y Teléggrafo	360
Luz	450
Servicios Profesionales	250
Reparación equipo de oficina	315
Depreciación mob.y equipo de oficina	232
Gastos Varios	220
	<hr/>
	\$ 20,377
	=====

SUPUESTOS

- a) 3% sobre importe de compras netas, por concepto de bonificaciones por cantidad y por pronto pago.
- b) \$ 600,000 Intereses ganados en inversiones a -- plazo fijo.
- c) 2% de descuento sobre importe de ventas netas.
- d) \$ 300,000 Intereses pagados en préstamos hipotecarios.

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 16

(PRESUPUESTO DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS 1984)

(Miles de Pesos)

PRODUCTOS FINANCIEROS:

Bonificaciones sobre compras	\$ 2,912
Intereses por cobrar	<u>600</u>
	3,512

GASTOS FINANCIEROS:

Descuentos sobre ventas	3,884
Intereses por pagar	<u>300</u>
	\$ 4,184

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 17

(PRESUPUESTO DE ESTADO DE RESULTADOS 1984)

(Miles de pesos)

	VENTAS		\$ 194,205
MENOS:	COSTO DE VENTAS		108,796
	UTILIDAD BRUTA		<u>85,409</u>
MENOS:	GASTOS DE OPERACION		
	GATOS DE VENTA	26,510	
	GASTOS DE ADMON.	<u>20,377</u>	<u>46,887</u>
	UTILIDAD DE OPERACION		38,522
MENOS:	OTROS GASTOS	4,184	
MAS:	OTROS PRODUCTOS	<u>3,512</u>	<u>672</u>
	UTILID. ANTES I.S.R.		37,850
	PROVISION I.S.R.	11,977	
	PARTICI. DE UTLDS. 1984	<u>3,028</u>	<u>15,005</u>
	UTILIDAD NETA		\$ 22,845

=====

"EL FORMAL, S. A."

CEDULA No. 18

(Miles de Pesos)

(PRESUPUESTO DE CAJA 1984)

SALDO DE CAJA Y BANCOS AL 31/XII/83 \$ 600

INGRESOS NORMALES:

Cuentas por cobrar 195,500

OTROS INGRESOS:

Intereses recibidos 600 196,100

196,700

EGRESOS DE OPERACION:

Cuentas por pagar 105,442

Sueldos por pagar 26,000

Gastos de fab., Vta. y Admón. 49,130

Impuestos por pagar 15,000

OTROS EGRESOS:

Intereses por pagar 300 195,872

SALDO \$ 828

(BALANCE PRESUPUESTADO 1984)

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>			<u>PASIVO CIRCULANTE</u>	
CAJA Y BANCOS	828		DOCUMENTOS POR PAGAR	725
DEUDORES DIVERSOS	1,300		CUENTAS POR PAGAR	11,235
CUENTAS POR COBRAR	11,244	13,372	ACREEDORES DIVERSOS	1,200
				13,160
<u>INVENTARIOS</u>			<u>PASIVO A LARGO PLAZO</u>	
MATERIAS PRIMAS	19,392		PRESTAMO HIPOTECARIO	539
PRODUCCION EN PROCESO	9,750			
PRODUCTOS TERMINADOS	47,196	76,338		
<u>ACTIVO FIJO</u>			<u>SUMA PASIVO</u>	
TERRENO	4,187			13,699
EDIFICIO	7,500			
MOB. Y EQUIPO DE OFICINA	2,416			
(MENOS) DEPR. ACUM. M. Y E. OF.	400			
MAQ. Y EQUIPO DE TRANSP.	3,500			
(MENOS) DEP. ACUM. EQ. TRANSP.	525	16,678		
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>			<u>CAPITAL</u>	
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	40		CAPITAL CONTABLE	69,884
			UTILIDAD DEL EJERCICIO	22,845
				92,729
SUMA EL ACTIVO	106,428		SUMA: PASIVO Y CAPITAL	106,428

IV

LA DIRECCION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

IV:1

INFORMACION A LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD

Los informes por Areas de Responsabilidad tienen la particularidad y la enorme ventaja de ofrecer por separado los resultados de cada departamento, facilitando de esta manera el análisis de cada sección, haciéndole conocer sus logros y deficiencias con el fin de que haga las correcciones pertinentes y controle debidamente su sección.

Se ha dicho que no hay control sin que exista información, pues bien, la Dirección por Areas de Responsabilidad lo confirma al controlar y reducir las erogaciones, lo cual no podría lograrse sin los reportes de información.

Dichos informes ofrecen las siguientes ventajas:

- a) Notifican a directores y jefes de departamento del grado de efectividad con que han logrado reducir sus costos y gastos, mediante el reporte de las desviaciones ocurridas.
- b) Reportan dichas desviaciones a los encargados de las áreas, agregando en cada reporte comentarios interpretativos, a efecto de que se tomen las acciones correctivas de cada caso.

- c) Informan detalladamente al primer nivel de la desviación sumaria respectiva de los planes - trazados, desviación que en última instancia, es mérito o responsabilidad de su personal.

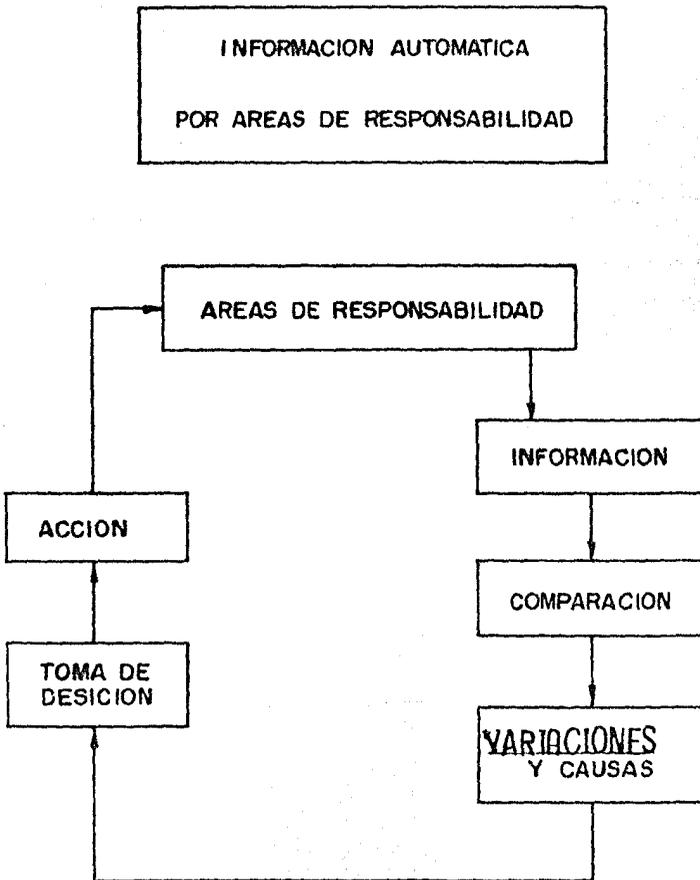
- d) Establecen la exactitud de los presupuestos, - explicando la necesidad de los cambios, si es que así se requieren.

- e) Facilitan la elaboración de presupuestos para los períodos subsiguientes.

- f) Ejercen atención sobre gastos y costos antes descuidados.

- g) Fomentan un mayor deseo de superación en los - jefes departamentales, asignándoles responsabi lidades propias.

A continuación presento una gráfica con el fin de facilitar un poco más la comprensión de la información por - Areas de Responsabilidad.



Otros puntos básicos que deben tomar en cuenta al implantar el sistema informativo por Areas de Responsabilidad, están dados por los siguientes requisitos:

1. Oportunidad.- Para que una información sea útil es necesario que sea proporcionada en el momento adecuado, ya que una información tardía no puede ser utilizada para la toma de decisiones en el momento en que éstas se requieran.
2. Confiabilidad.- Es primeramente cuestión de buenos registros y procedimientos, de datos fielmente registrados y resumidos en informes claros; es decir, informes razonablemente exactos.
3. Inteligibilidad.- Los informes deben ser entendibles, claros tanto en sus términos como en la forma de presentar el material; cifras, cuadros, gráficas y explicaciones verbales.
4. Base de comparación.- La hoja de informes debe controlar y contar con una base adecuada de comparación de los hechos, ya que un dato aislado tiene poco significado.

La información en la dirección por Areas de Respon-

sabilidad, implica el contacto entre un sistema de control-administrativo y las responsabilidades propias de los diversos jefes encargados de los diferentes departamentos de la empresa, facilitando de esta manera la presentación, el análisis y la toma de decisiones de ésta.

IV:2 EL ANALISIS

Una vez que se ha obtenido ya los diversos informes de cada sección, el análisis de cada uno de ellos se facilitará en gran medida, ya que el estar abiertos por departamentos nos permitirá visualizar en forma detallada el conjunto de movimientos que dieron origen al resultado final.

El diseño y contenido de los informes de análisis no están sujetos a normas fijas, sin embargo, es conveniente considerar las siguientes recomendaciones;

- a) Utilizar papeles de igual tamaño
- b) Uniformar el trazado de todos los informes.
- c) Destacar claramente el Area de Responsabilidad y el período a que corresponden los datos del informe.

- d) Indicar a que grado se han redondeado las cifras.
- e) Presentar los datos de lo realizado y la variación respecto a la base de comparación.
- f) Diseñar columnas para datos del ciclo y acumulados a la fecha, tanto para cifras reales como para las variaciones.
- g) Mostrar datos en importes y porcentajes.
- h) Acompañar de breves comentarios que expliquen la causa de las variaciones más importantes.
- i) Los informes del análisis deben presentarse en hojas o tarjetas que permitan el archivo consecutivo, facilitando de esta manera la elaboración de gráficas y tendencias estadísticas.

Una vez que se han distribuido los informes de análisis, cada responsable conocerá los resultados de su labor, los cuales, utilizados adecuadamente suministrarán las bases necesarias para dirigir los esfuerzos, con el fin de corregir las deficiencias obtenidas.

También es importante que el responsable de cada área se reúna con su subordinado para discutir las causas de las variaciones obtenidas, así como las causas de éstas y las medidas a tomar.

Con la finalidad de ilustrar el análisis por Areas de Responsabilidad proporciono las siguientes ilustraciones.

1. Hojas de gastos donde en forma práctica se puede observar las diferencias entre lo real y lo presupuestado de cada departamento.
2. Gráficas que nos muestren las variaciones mensuales conforme vayan sucediendo.

GASTOS DEPARTAMENTALES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

DEPARTAMENTO 2002 - CONTRALORIA MARZO 1984

101

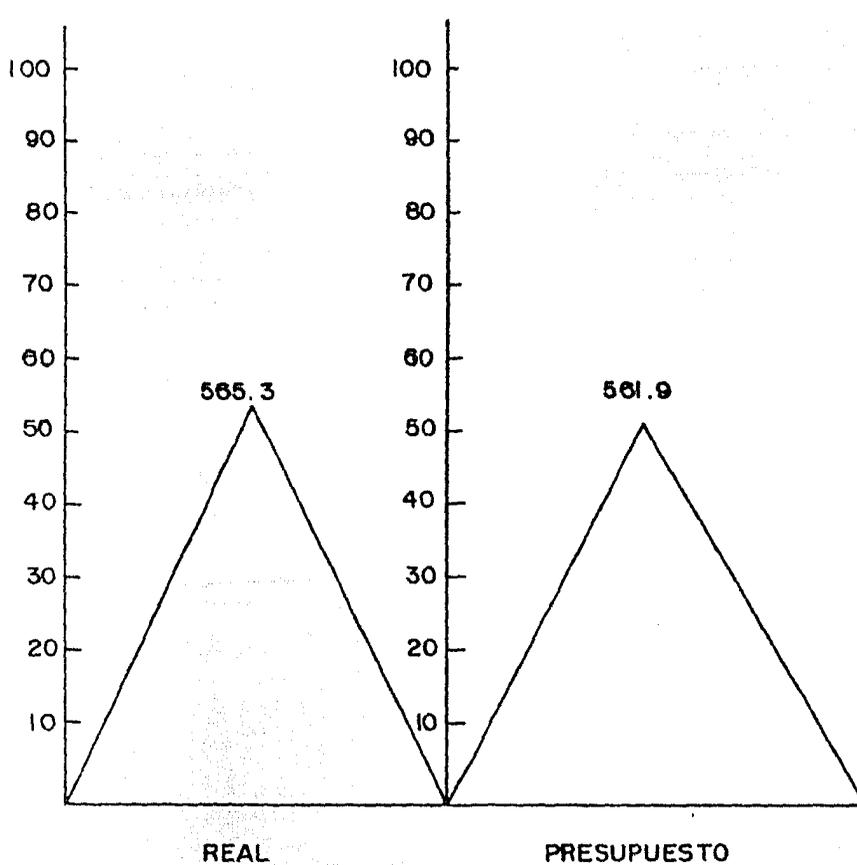
DESCRIPCION DEL GASTO	No. DE CTA.	GASTOS DEL MES			GASTOS DEL AÑO		
		\$ PRESUPUESTO	\$ REAL	\$ VARIACION	\$ PRESUPUESTO	\$ REAL	\$ VARIACION
Mano de Obra Directa	V 100						
Supervisión	F 110						
Trabajo de Oficina	F 111						
Trabajo Técnico	F 112						
Entrenamiento	F 121						
Mano de Obra Indcta.	F 135						
Tiempo Extra	F 140						
TOTAL 100's							
Indem. Resp.	F 212						
Seguro Social	F/V 213						
Seguro de Grupo	F/V 214						
5 para la Vivienda	F/V 215						
Vacaciones	F/V 216						
Días Festivos	F/V 217						
Prima de antigüedad	F 218						
Gastos Educcionales	F 231						
Gratificaciones	F 234						
TOTAL 200's							
Accesorios Diversos	F/V 300						
Agua	F 302						
Gastos de Automóvil	F 303						
Electricidad	F/V 304						
Combustibles	F/V 305						
Amortización	F 309						
Refacciones	F 310						
Papelería y Arts. Esc.	F 311						
Impuesto Predial	F 312						
Seguros	F 314						
Depreciación	F 315						
Viajes	F 316						
Atención a Clientes	F 317						
Gastos de Contratistas	F 321						
Honorarios Profesionales	F 322						
Gastos Médicos	F 326						
Jardines y Exteriores	F 327						
Gastos de Prev. Social	F 328						
Sanquetes, Cocteles y Pas.	F 336						
Cuotas y Suscripciones	F 337						
Trabajos Defectuosos	F 340						
Comedor	F 347						
Impuestos y Derechos Div.	F 353						
Gastos Varios	F 356						
Inventarios Absoletos	F 358						
Ajustes de Inventarios	F 359						
Garancias o Pérd. en Vta.							
Act. Fijo							
Traspasos							
TOTAL 300's							
TOTAL FIJOS							
TOTAL VARIABLES							
TOTAL COSTO DEPARTAMENTO							
PORCIENTO VARIACION							

GRAFICA DE VARIACIONES DE GASTOS

DEPARTAMENTO 2002

MARZO 1984

SR. ARTURO AGUIRRE



Este análisis debe ser oportuno procurando identificar las causas de las variaciones lo más claramente posible.

Es necesario tener cuidado con las variaciones -- que provengan de:

- a) Circunstancias ajenas al negocio.
- b) De cambios drásticos a las políticas de la empresa.
- c) De errores en la elaboración del presupuesto

A través de reuniones, el staff estará en contacto con el trabajo y los problemas que hay en cada área, analizando el ajuste de las variaciones lograremos en un mismo tiempo una mayor certeza en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, este procedimiento refuerza la comunicación dentro de la empresa, mejorando la coordinación entre el ejecutivo, los subordinados y las diversas actividades existentes, reduciendo en forma notable el riesgo de tomar acciones equivocadas.

Como resultado de todo esto, llegamos a la conclusión de que la práctica adecuada de los informes de análisis

junto a la participación entusiasta del personal en general, determinará la etapa verdaderamente dinámica de la dirección por Areas de Responsabilidad.

IV:3 TOMA DE DECISIONES

Una de las funciones principales de la administración es la toma de decisiones.

Por lo general, el administrador toma decisiones relacionadas con problemas presentes o futuros. Estas dificultades se eliminan considerablemente mediante un análisis de la situación que reconozca y especifique problemas, determinando sus causas con exactitud.

Una decisión es una elección entre varias formas de hacer una cosa en particular, considerando entre lo que el administrador desea en forma ideal y lo que en realidad puede hacerse.

El proceso de toma de decisiones se torna un tanto difícil, ya que implica no solamente experiencia, conocimientos, sentido común y criterio, sino también algunas incertidumbres que puedan amenazar la decisión que se tomó.

Por tanto, tan valioso es un enfoque sistemático de la toma de decisión, como un enfoque sistemático del análisis del problema. Sin embargo, se ve que con el control por Areas de Responsabilidad se tiene planeado el 100% de probabilidades y sólo es cuestión de atacarlo por el lado más débil; con esto se obtienen las siguientes ventajas.

1. Están establecidos los objetivos frente a los cuales elegir.
2. Los objetivos están clasificados según su importancia.
3. Se desarrollan alternativas entre las cuales escoger.
4. Se facilita la tarea de diferentes alternativas como decisión optativa.
5. Permite conocer la mejor alternativa como futura decisión.
6. Se evalúan las consecuencias adversas a la elección.
7. Controla los efectos de la decisión final.

Esto coloca al administrador en posición de conocer una elección de entre las alternativas que ha de efectuar el trabajo, a fin de asegurarse que sea la óptima. Examinando cualquier opción para sacar a relucir cualquier dificultad futura que pudiera producir las consecuencias adversas que lleva aparejada.

Un análisis eficiente para la toma de decisiones incluye con toda seguridad grandes dosis de juicio, pensar creativamente y experiencia, éstos, junto con todo el razonamiento sistemático, guiado con un proceso lógico, tiende a evitar que se cometan grandes errores o en el caso, de que sea más acertada la decisión.

Hay muchas opiniones acerca de las fases que lleva un proceso formal de toma de decisiones, por eso ofrecemos una, que considero útil y es la siguiente:

- a. Identificación y definición del problema, incluyendo el planteo de un objetivo para juzgar soluciones, alternativas, etc.
- b. Identificación de cursos de acción alternativos.
- c. Evaluación de todos los factores que intervienen en cada curso de acción y permiten evaluarlo.

d. Elección de las alternativas, basadas en la --
evaluación.

Sin embargo, podríamos pensar que no pueda haber -
problemas sin que haya objetivos, ya que los problemas son -
obstáculos que se interponen en el logro de objetivos o me-
tas.

Cualquier meta a nivel gerencial de la organiza-
ción plantea problemas para el nivel inmediato inferior, és
te a su vez, tiene que fijar objetivos inmediatos y resolver
sus problemas, los objetivos establecidos de este modo crean
problemas para el nivel gerencial siguiente y así sucesiva-
mente hasta el nivel más bajo.

Con la Contabilidad por Areas de Responsabilidad -
tenemos la enorme ventaja de que se tiene todo lo expuesto -
anteriormente controlado, ya que los objetivos están fijados
de antemano por la dirección o gerencia general, los estanda-
res global y departamental, están marcados por el prespues-
to con el cual se nos facilitará enormemente la identifica-
ción específica de las desviaciones y la resolución del mis-
mo problema estará canalizada a la persona autorizada, bajo
la supervisión de los altos ejecutivos de la empresa; respon-
sabilizándola y motivándola al mismo tiempo a que cumpla con
sus objetivos, acompañados con los de la empresa en general.

Entre los beneficios más importantes que obtenemos en la toma de decisiones cuando tenemos implantada la Contabilidad por Areas de Responsabilidad están las siguientes:

1. Nos sirve de motivación, ya que enjuician la eficiencia y estimulan el interés de superación personal en busca del reconocimiento a su trabajo y de mejora a su remuneración.

2. Al operar bajo un sistema por área individual dirige la atención principalmente hacia las variaciones significativas de cada departamento, obteniendo por parte de la persona responsable un planteamiento específico del problema y de tal manera, un acercamiento a la solución del mismo.

3. Constituyen patrones de eficiencia ya que permiten la comparación entre lo real y lo deseado, logrando visualizar al mismo tiempo las fallas y errores específicos que se han cometido.

4. Fomenta en cada responsable la cualidad de prevenir cuidadosamente cualquier problema antes de proceder a resolverlo, resultando más fácil la toma de decisiones.

5. Al estar separadas las diversas Areas de Responsabilidad estarán por separado también, los diversos in-

formes, con lo cual facilitará de manera determinada la identificación y la solución de los diversos problemas que sur--jan en cada departamento.

6. Sirve para establecer objetivos frente a los --cuales elegir; el objetivo señala la meta de manera precisa -situándola en tiempo, lugar y número.

7. Al estar reportados todos los resultados; permite tomar mejores decisiones enfocadas a los objetivos de cada departamento y de esta forma lograr las metas de la empre--sa.

8. Desarrolla alternativas entre las cuales se es--coge la serie de objetivos obligatorios y deseados, trans--formándolos en un conjunto de especificaciones por medio del cual se desarrollan cursos de acción.

9. Permite una evaluación más clara de las alternativas frente a los objetivos, encaminándolos para ver hasta que punto desempeña eficientemente el trabajo.

10. Sirve para controlar los efectos de la deci--sión final al mismo tiempo que podrá darse cuenta de otras--dificultades que puedan presentarse en el transcurso de la decisión, previendo las consecuencias adversas establecien--do una adecuada vigilancia.

Cuanto más se apliquen y utilicen herramientas como ésta, más probabilidades se tienen de llevar a cabo una atinada toma de decisiones, cualidad que se obtiene mediante el estudio y dedicación constante a través del tiempo usando las modernas técnicas de administración.

V. CONCLUSIONES

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica que identifica las operaciones de la empresa -- con la persona encargada del departamento, comparando la -- eficiencia de lo pre-establecido con los datos reales.

Cada sección o división funcional deberá tener un jefe que actúa armónicamente con las decisiones de los altos niveles, conservando siempre una comunicación con su departamento o sección.

El resultado de cada división de responsabilidad permitirá conocer la eficiencia de operaciones de cada área y así la medida en que se han ido alcanzando los objetivos.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad permitirá identificar el ingreso, costo y gasto con la persona responsable, se convertirá en una herramienta administrativa útil para los ejecutivos de la empresa.

El control por Areas de Responsabilidad se situará en determinadas áreas en un doble papel de responsabilidad; es decir, medirá tanto los ingresos como los egresos, caso específico, el departamento de ventas.

Nos ofrecerá información oportuna, concisa y exacta de lo que está sucediendo en cada departamento de la empresa.

La información permitirá conocer el origen de las variaciones y la explicación de las mismas, proponiendo las medidas correctivas.

Facilitará la toma de decisiones por parte de los directivos, que desde el mismo momento de tener los informes departamentales, conocerán qué puntos son los débiles y qué soluciones tomar, responsabilizando al encargado de cada departamento o Areas Responsables de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- | | |
|---|--|
| Contabilidad por Areas de Responsabilidad | Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. |
| La Contabilidad por Areas de Responsabilidad | Carlos Fernández Martínez |
| Financial Managment Program | B. T. C. |
| Proceso Adminstrativo | Fernández Arenas |
| Principios de Administración | George R. Terry |
| La Contabilidad por Areas de Responsabilidad y su relación con los presupuestos | Tesis Profesional
Benjamín Joly Marchicansky
I. T. A. M. |
| La Contabilidad Moderna y la Administración de Empresas | Tesis Profesional
Antonio Ramírez González
I. T. A. M. |
| Apuntes Personales | E. N. E. P. C. |