



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO 13

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



DEPARTAMENTO DE SEMINARIOS Y EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.

87/293

"LA EFICIENCIA FINANCIERA COMO UNA DE LAS METAS DE LA CONTABILIDAD"

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
PABLO BETANCOURT SANTANA

Director del Seminario: C. P. Sebastian Hinojosa Cobarrubias



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

LA EFICIENCIA FINANCIERA COMO UNA DE LAS METAS DE LA CONTABILIDAD

| | PAG. |
|--|------|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO 1 | |
| DESARROLLO Y EVOLUCION DE LA CONTABILIDAD | |
| 1.1.- ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD | 4 |
| 1.2.- CONCEPTO Y DEFINICION DE CONTABILIDAD | 10 |
| 1.3.- IMPORTANCIA Y NECESIDADES DE LA CONTABILIDAD | 12 |
| 1.4.- OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD | 17 |
| 1.5.- PROCESO CONTABLE | 18 |
| CAPITULO 2 | |
| ADMINISTRACION POR OBJETIVOS | |
| 2.1.- CONCEPTUALIZACION Y DEFINICION | 24 |
| 2.2.- IMPORTANCIA Y CARACTERISTICAS | 26 |
| 2.3.- PROCESO ADMINISTRATIVO | 31 |
| 2.4.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS | 57 |
| CAPITULO 3 | |
| CONTROL PRESUPUESTAL | |
| 3.1.- CONCEPTUALIZACION Y DEFINICION | 65 |

| | PAG. |
|---|------|
| 3.2.- CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO | 69 |
| 3.3.- OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO | 72 |
| 3.4.- VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO | 73 |
| 3.5.- PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD | 76 |
| 3.6.- CONTROL PRESUPUESTAL. | 80 |
| CAPITULO 4 | |
| LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD | |
| 4.1.- ANTECEDENTES | 99 |
| 4.2.- CONCEPTUALIZACION Y DEFINICION | 101 |
| 4.3.- OBJETIVOS Y CARACTERISTICAS | 105 |
| 4.4.- DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD | 108 |
| 4.5.- COMPARACION DE LA CONTABILIDAD GENERAL CON LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD | 111 |
| 4.6.- INFORMES DE RESPONSABILIDAD | 115 |
| CAPITULO 5 | |
| REQUISITOS INDISPENSABLES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSA- BILIDAD | |
| 5.1.- ORGANIZACION | 126 |
| 5.2.- ELABORACION DE UN ORGANIGRAMA POR AREAS DE - RESPONSABILIDAD | 129 |
| 5.3.- LOCALIZACION PRINCIPAL DE RESPONSABILIDAD Y -- AUTORIDAD | 134 |
| 5.4.- CATALOGO DE CUENTAS | 137 |
| 5.5.- TOMA DE DECISIONES | 141 |

| | PAG. |
|--------------|------|
| EPILOGO | 145 |
| CONCLUSIONES | 150 |
| BIBLIOGRAFIA | 154 |

INTRODUCCION

En la actualidad es difícil relacionar las diferentes actividades de una Organización con el alcance de sus objetivos totales; todo esto ocasionado por la gran cantidad de transacciones y su interacción que presentan un obstáculo para la coordinación y control, esto inclusive no permite un pleno reconocimiento de los méritos y responsabilidades individuales.

Hoy en día es una necesidad imperante dividir las responsabilidades de la organización y distribuirlas en los diferentes niveles de la estructura orgánica.

Por consiguiente, la Contabilidad Administrativa viene a ocupar un lugar importantísimo dentro de la Moderna Administración, ya que su dinámica información se pone al servicio de las Organizaciones con la finalidad de darle más facilidad a sus actividades de Planeación, Control y Toma de Decisiones.

Asimismo, la Contabilidad Administrativa viene a revolucionar a la Contabilidad Tradicional, dado que la información proporcionada por ésta deja de ser básicamente histórica, para

dar más atenciones a proyecciones futuras, todo esto debido a que las funciones esenciales de los ejecutivos están comprendidas dentro de la Planeación.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una de las técnicas fundamentales de la Contabilidad Administrativa y un factor determinante en el desarrollo futuro de la misma.

Ahora bien, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad cada vez está siendo ampliamente aceptada como un eficaz instrumento en el proceso de toma de decisiones.

Teniendo en cuenta que como concepto de la Moderna Administración de negocios la Contabilidad por Areas de Responsabilidad tiene la finalidad de otorgar los elementos necesarios e indispensables a la alta gerencia para llegar al punto de máxima utilidad o mínima pérdida, así como facilitan o permiten la administración por desviación, separar las partidas controlables y no controlables e identificar los costos con los ejecutivos o empleados que los autorizan, por lo cual se desprende que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad implica el contar con el personal idóneo lo suficientemente responsable, que pueda fijar sus propios objetivos y metas, -

ya que es donde la Administración por Objetivos tiene especial aplicación, ya que propicia la total participación del personal, lo cual fomentará la eficiencia de operación en la Organización.

Ya pasando al contenido de esta investigación en el índice se especifican los temas tratados así como puntos esenciales evocados en este estudio.

Este trabajo de investigación que someto a la consideración del jurado que se designe, tiene la intención de seguir ahondando sobre este interesante tema, dado que son pocos los estudiosos que se han avocado a la tarea de seguir investigando y escribir con mayor profundidad sobre el mismo, por lo cual espero que esta sencilla investigación, sea en algo útil a todas aquellas personas que lo lleguen a tener entre sus manos.

C A P I T U L O I

DESARROLLO Y EVOLUCION DE LA CONTABILIDAD.

1.1.- Antecedentes de la Contabilidad.

Aún cuando históricamente no puede definirse o determinarse se el momento en que apareció la Contabilidad, se puede decir que ésta aparece desde los tiempos más remotos de la humanidad, como consecuencia de la necesidad que el hombre ha tenido de llevar la cuenta de los recursos de que dispone.

Por otra parte es innegable, que la existencia de esta -- siempre ha estado ligada al desarrollo del comercio, pues ante todo a las personas dedicadas a esa actividad les interesaba -- saber si habían ganado o perdido y cuanto.

Por lo tanto la Contabilidad no se desarrolla de un día -- para otro; es entonces, el resultado de una evolución larga y gradual, pero a pesar de todo, pueden precisarse ciertas formas que en su época, marcaron interesantes pasos en el desarrollo de la Contabilidad como sigue:

- a).- En la antigüedad, los asirios y fenicios llevaban la Contabilidad por medio de un índice de contratos y --

obligaciones en los archivos de los banqueros ya que la recolección de impuestos obligó a los causantes a conservar pruebas de sus pagos, forma mucho más aventajada que la utilizada por griegos y romanos.

- b).- Los egipcios, griegos y romanos utilizaban una especie de ábaco, con piedras blancas y negras, para llevar el registro de sus operaciones, las blancas correspondían al haber y las negras al debe, lo anterior hace suponer la existencia de unos registros en los que al lado del nombre de la persona con la que sostenían relaciones mercantiles se anotase una cifra de blancas y otra de negras.

En Roma se encuentran testimonios específicos e incontrovertibles sobre la práctica contable; la manera más antigua de obligarse desde la fundación de Roma (753 a.c.), fue el "Nexum" que tenía como causa un préstamo de dinero.

El "Nexum", fue aprobado en la "Ley Paetelia Papiria" en el año 325 a.c., mediante la inscripción del nombre del deudor y la mención de la contabilidad debida (con su pleno consentimiento), en el "Codex", del acreedor para crear la obligación a favor de éste.

Los Romanos escribían día a día en una especie de — borrador llamado "Adversaria", sus ingresos y gastos, después todos los meses los transcribían a un registro llevado con más cuidado y que era el único que — conservaban, lo llamaban "Codex Tabulae", en el que — en un lado escribían los ingresos "Acceptum" y en — otro los gastos "Expensum"; el "Codex Accepti et Expensi", reflejaba el estado de la caja, todo lo que — salía de ellas figuraba en el "Expensum" y todo lo — que entraba en el "Acceptum".

De lo anteriormente mencionado se podría concluir — que la contabilidad romana llevaba cuenta y razón de los movimientos tanto de numerario, como de las — cuentas corrientes; los asientos realizados como cau — sa de estas operaciones algunas veces eran dobles, — otras simples asientos aislados "Accepta a Expensa", en el "Adversaria" o "Respondi", en el "Codex". Por medio de estos asientos los romanos llevaban una his — toria fiel de su caja y cuentas corrientes, es decir de su patrimonio, los cuales podrían tomarse como ac — tivos y pasivos.

c).- En la Edad Media, Italia y Alemania impusieron la —

obligación a los comerciantes de llevar libros, ya — con la misma forma que los actuales, pues según refiere Heyd en su "Historia del Comercio", que en Hamburgo se ha encontrado un Libro Mayor, llevado en 1419 — por Antonio Fugger. Asimismo, en el siglo XV año de 1494 el padre Fray Luca Pacciolo, escribió un tratado sobre la partida doble, cuya obra tituló "summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita".

En esta obra empieza a explicar detalladamente la importancia de los inventarios, después explica el "Memoriale", libro donde se anotan las transacciones en orden cronológico con un completo detalle de la naturaleza de las mismas, a este libro no se le da mucha importancia debido a que los empleados tienen acceso a el; en seguida se refiere al "Giornale", diciendo — que todas las operaciones serán registradas para sus efectos de crédito y débito, toda transacción en moneda extranjera será convertida a moneda veneciana. El mayor se denomina "Quaderno" y lleva un índice alfabético que facilita la localización de la cuenta deseada. Debido a las diversas clases de monedas fraccionarias hubiese; de ahí el uso de cinco columnas para

cada cuenta se usaba una página, o sea dos hojas unidas por el centro, los débitos iban en la hoja de la izquierda y los créditos en la hoja de la derecha

La Contabilidad para poder llenar su función informativa, siendo una actividad económica, continuó su desarrollo con el establecimiento de escuelas; en primer lugar la genovesa y la florentina, posteriormente la veneciana, que es sin duda la -- que desarrolló la técnica más perfeccionada de su época y que sirvió de pauta a la Ley que hoy se sigue aplicando.

Se afirma que el primer Contador Profesional, fue Domenico Manzoni, el cual fue maestro de caligrafía, ábaco y contabilidad. En Alemania, publicó una obra especializada en contabilidad, dicha obra incluye un juego de libros llevados por partida doble, en que se ejemplifica lo tratado teóricamente, introdujo la división del trabajo al "Memoriale", al subdividirlo en varios libros que agrupaban operaciones de la misma naturaleza, pudiendo ser operados cada uno de ellos por separado, para después traspasar todos ellos a uno solo, Manzoni es el primer teorizante de las cuentas, a las cuales divide en vivas (vive) y muertas (morte), es decir, las primeras abiertas a bienes personales y las segundas a bienes que no fuesen personales.

En 1551 se ordenó en España, que la Contabilidad Pública - se llevara por partida doble. Por otra parte actualmente en todas las legislaciones se ha impuesto al comerciante la obligación de llevar libros y no solo eso, sino que en la mayoría que corresponde al sistema frances, se les dice cuales. No así en las legislaciones inglesas y suiza. La razón principal del establecimiento de esa obligación puede encontrarse en lo siguiente.

- 1.- El carácter público que presente la contabilidad mercantil como medio de impedir el abuso del crédito y como prueba de ciertos actos y contratos que sin ella no dejarían rastro de existencia.
- 2.- Para que en caso de quiebra, sea factible distinguir - al quebrado fortuito del culpable y a ambos del fraudulento.

A pesar de todo, por regla general, los Códigos del Comercio se han encontrado atrasados frente a los nuevos procedimientos, prácticas comerciales, sistemas de contabilidad, etc., -- por lo que más que una obligación establecida por las leyes, - la contabilidad ha surgido de la necesidad que las empresas tienen de obtener información por medio de ella, la administración de una empresa estará en mejor situación para tomar decisiones y conocer la posición en que se encuentra frente a las demás em

presas o personas con quién trata.

En México, se crea la carrera de Contador de Comercio, en el año de 1905, dos años más tarde Fernando Diez Barroso, a -- quién consideramos el padre de la carrera, sustenta y aprueba_ el primer examen profesional para obtener el título de Conta-- dor Público. En el año de 1917, se funda la Asociación de Con-- tadores Públicos Titulados, fecha que coincide con la crea-- ción del Instituto Americano de Contadores en Estados Unidos.-- En 1921, se edito en México un libro basado en el método de -- enseñar la contabilidad a partir del Balance General, bajo los auspicios del maestro Arnold Harmony.

1.2.- Concepto y Definición de Contabilidad.

Desde el punto de vista general, puede tomarse como muy -- completa la definición que de contabilidad formuló el Comité -- sobre terminología del Instituto Americano de Contadores y que a la letra dice:

"Es el arte de registrar, clasificar y resumir de manera_ significativa y en términos monetarios, operaciones que son en parte al menos, de carácter financiero, así como de interpretar los resultados obtenidos".

De la anterior definición se desprende que actualmente la Contabilidad se encuentra ligada al desarrollo de las Finanzas particularmente a la moneda, puesto que es el medio habitual de expresión de esas operaciones.

La idea que se tiene actualmente de Contabilidad se describe como la medición de datos financieros y económicos para producir información que responda a las interrogantes de quienes decidan la marcha de una Empresa.

Ahora bien, podemos definir la Contabilidad como: "Una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una Entidad Económica de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que lo afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados, el tomar decisiones en relación con dicha Entidad Económica (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.)."

Podemos decir que la definición de Contabilidad, parte de que es una técnica con principios y reglas particulares que establecen guías de acción.

El C.P. Arturo Elizondo López define a la Contabilidad de la siguiente manera:

"Es la rama de la Contaduría que sistematiza, valúa, procesa, evalúa e informa sobre transacciones financieras que -- celebran las Entidades Económicas".

En esta definición se toma a la Contabilidad como parte - de la Contaduría, la cual persigue dos objetivos:

- 1.- Obtención de Información Financiera.
- 2.- Dar un sello de Confiabilidad a dicha información.

El primero de los objetivos persigue aportar los elementos de juicio en la toma de decisiones, a la vez que ejerce un control sobre sus recursos.

1.3.- Importancia y Necesidades de la Contabilidad.

El ser humano siempre ha tenido la necesidad de allegarse información sobre los recursos que posee, tanto para decidir su futuro, como para tener un control. Su propósito, es entonces, el de producir información que responda a las interrogantes de la administración de la Empresa en su toma de decisiones.

"A la Contabilidad incumbe suministrar los informes que -

se refieren a un negocio en cuanto a su situación y desenvolvimiento. Por medio de las cuentas se describe la historia comercial de una empresa, su misión fundamental consiste en dar a conocer el resultado de las operaciones realizadas. Esta información es susceptible de condensarse y reunirse cuanto convenga a pesar de que el historial completo de cualquier negocio, lleve consigo una multitud de transacciones con gran cúmulo de detalles. El sistema contable y su orientación en general tienden principalmente a la obtención y recopilación de todos los datos para confeccionar un resumen que permita analizar el resultado de las operaciones llevadas a cabo durante el ejercicio económico". (Roy B. Kester).

La Contabilidad tiene la misión fundamental de satisfacer por medio de la información financiera necesidades concretas de las Entidades, como la orientación para la toma de decisiones y el control. La primera de ellas se satisface con los elementos de juicio que proporciona la Contabilidad, por medio de la información financiera y la segunda cuando se ejerce vigilancia sobre los recursos, es decir, la información financiera que emite la Contabilidad nos indica la cuantificación de los recursos y de las operaciones realizadas por la Entidad. Dichos datos nos informan del comportamiento de los recursos que nos posibilita a efectuar una vigilancia sobre el patrimonio y un análisis de los resultados de operación.

De acuerdo al campo de acción y a la importancia de la información que proporciona, se le ha dividido a la Contabilidad en dos grandes ramas:

a).- Contabilidad Financiera y

b).- Contabilidad Administrativa.

La Contabilidad Financiera, también conocida como Contabilidad Formalista, Histórica o Tradicional, consiste en el registro, clasificación y resumen de las operaciones realizadas por una Empresa, para informar veraz y oportunamente sobre dichas transacciones. En otros tiempos se le definía como "El arte de llevar los libros de contabilidad", idea que en la actualidad es obsoleta; sus características principales son:

- Es una obligación llevarla, la Ley lo establece.
- Esta basada en Principios Contables.
- Su información es histórica y valuada en términos monetarios.
- Rinde información a personas ajenas a la Entidad Económica.

- Su información abarca todos los aspectos de la Entidad.

Ahora bien hasta el momento sólo se ha hecho mención de la Contabilidad Financiera y es importante señalar que esta comprensión no tiene nada que ver con la que resulta del análisis e interpretación de los Estados Financieros y el criterio interpretativo, se empieza a tocar en terrenos de la Contabilidad Administrativa y a manejar técnicas que pertenecen a la misma.

Por todo lo anterior se puede afirmar que la Contabilidad Financiera carece de elasticidad, refinamientos, interpretaciones adicionales suficientes para señalar senderos a seguir.

La Contabilidad Administrativa, llamada también: Contabilidad Dinámica, Decisional o de Alternativas, es un nuevo enfoque dado a la Contabilidad con el objeto de proporcionar a la administración de la Empresa información dinámica y precisa para sus fines internos de planeación y control. Entre sus características podemos citar las siguientes:

- Proporcionar información interna, o sea que está al servicio de la Administración para la toma de decisiones.

- Dicha información se basa en reglas internas y es departamental.
- Es opcional, dependiendo de las metas trazadas por la Empresa.
- Su información está basada en presupuestos, ya que compara lo planeado con lo ocurrido para determinar desviaciones.
- Estudia las relaciones humanas con el objeto de satisfacer las necesidades del individuo que participa.
- Da información sobre estimaciones de transacciones futuras y la información no siempre se valúa en términos monetarios.
- Hace uso de técnicas y modelos matemáticos para seleccionar la opción más útil.

Dentro de esta Contabilidad se enmarca la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, la que constituye una técnica fundamental para que la Administración logre sus objetivos.

Tanto la Contabilidad Financiera y la Administrativa no --

son dos contabilidades independientes una de otra; más bien -- son dos fases que integran una sola contabilidad.

1.4.- Objetivos de la Contabilidad.

La Contabilidad tiene como objetivo fundamental el de:

- "Producir información indispensable para la administración y desarrollo del Sistema Económico que conforma la Organización". (Boletín A-I de Principios de Contabilidad - I.M.C.P.).

De este objetivo se desprenden objetivos inmediatos que -- son los siguientes:

- Conocer la naturaleza de la Entidad Económica, para -- implantar un sistema de información adecuado.
- Cuantificar las transacciones de la Entidad en unidades monetarias.
- Registrar adecuadamente las operaciones de la Empresa.
- Elaborar de manera veraz y confiable la información financiera.

- Evaluar e interpretar la información financiera.
- Comunicar oportunamente la información financiera.

Asimismo si la Contabilidad cumple los objetivos mencionados anteriormente, la administración de cualquier Empresa Tendrá una herramienta adecuada para tomar las decisiones más - - acordes con sus objetivos y desarrollo.

1.5.- Proceso Contable.

Se entiende como Proceso Contable al medio por el cual los datos de las operaciones de una Empresa se convierten en información financiera. Este proceso nace de la necesidad de establecer una serie de actividades relacionadas entre sí que lleven al cumplimiento del objetivo fundamental de la Contabilidad, esto es, obtener información financiera.

El Proceso Contable consta de cinco etapas que son las siguientes:

- Sistematización
- Valuación
- Procesamiento

- Evaluación
- Información

Ahora bien pasaremos a dar una breve explicación de cada una de las etapas del Proceso Contable:

- Sistematización

Es la etapa inicial del proceso contable, que establece el sistema de información financiera más acorde con las necesidades de la Entidad. Para lograr sistematizar a la Contabilidad es indispensable organizar a todos sus elementos para garantizar una obtención adecuada de información.

Para el establecimiento de un adecuado sistema de información es necesario considerar los siguientes puntos:

- a).- Seleccionar el sistema de información.
 - b).- Diseñar el sistema de información.
 - c).- Instalación de dicho sistema de información.
-
- a).- Selección del sistema de información.

Consiste en elegir los métodos y procedimiento más - - -

idóneos para la Empresa, se debe de considerar varios factores como son la actividad de la Entidad, su marco legal, su ejercicio contable, sus políticas de operación, su organigrama, sus recursos y fuentes y sus departamentos para elegir los procedimientos que procesan la información, que pueda ser manual, electromecánico o electrónico según los requerimientos de la Empresa.

b).- Diseño del sistema de información.

Seleccionando el sistema de información de acuerdo con las necesidades de la Empresa, se procede a diseñar el sistema elegido tomando en consideración el catálogo de cuentas, guía de procesamiento, diagramas de flujo, documentos fuentes y tipo de informes.

c).- Instalación del sistema de información.

Una vez establecido el sistema se procede a su instalación. Esto implica que el sistema diseñado se debe aprobar, se deben adquirir los recursos materiales y humanos para el funcionamiento del sistema y la capacitación y entrenamiento del personal. No olvidando la revisión permanente del sistema a fin de mantenerlo actualizado.

- Valuación.

En esta etapa se realiza la cuantificación monetaria de los derechos y obligaciones que adquiere la Empresa en su desarrollo; es decir se valúan las transacciones que darán origen a la información financiera.

Para realizar la valuación se toma como base la moneda que constituye un instrumento de cambio entre Entidades Económicas, es conveniente mencionar que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., a través de su Comisión de Principios de Contabilidad. Ha dictado Reglas de Valuación en una serie de Boletines sobre Principios de Contabilidad, que sirvan de guía a las empresas en la valuación de sus recursos y obligaciones.

- Procesamiento.

Es la etapa del proceso contable que elabora propiamente la información financiera, es decir capta, clasifica, registra y sintetiza los datos de las operaciones realizadas en la Entidad para emitir finalmente los Estados Financieros.

La captación debe realizarse por medio de documentos fuente, y para clasificar los datos se utiliza el catálogo de - --

cuentas establecido, según las características de la operación, posteriormente se registran y calculan los datos en los libros y registros de la Entidad y se procede a la síntesis de los Estados Financieros.

- Evalución.

En esta etapa se califica el efecto de las operaciones celebradas por la Entidad, es decir, se aprecia el resultado obtenido, con la realización de las transacciones sobre el impacto en la situación financiera.

La evaluación no puede ser realizada si la información financiera no es comparada con situaciones planeadas para detectar desviaciones. Para cumplir de una manera completa esta fase, se tiene que hacer uso del análisis financiero y de la interpretación de los Estados Financieros.

Este análisis consiste en separar los elementos de un Estado Financiero con el objeto de examinarlo críticamente y obtener elementos de juicio para interpretar correctamente la situación financiera y los resultados de operación. Se determinan situaciones de rentabilidad, apalancamiento financiero, liquidez, etc.

Existen diversos métodos de análisis financiero como el - de diferencias, de presupuestos, razones simples y otros, enca minados a dicho análisis.

La interpretación de los Estados Financieros es la conclu sión a la cual se llega después de haber analizado y estudiado los mismos, debe ser una opinión profesional, la cual debe in- cluir las medidas correctivas en el caso de ser necesarias.

- Información.

Es la última etapa del proceso contable, la cual se encar ga de la difusión de la información financiera obtenida como - resultado de las etapas anteriores. El informe debe contener_ una serie de datos como una introducción, la opinión profesio- nal y recomendaciones, los Estados Financieros y los anexos ne cesarios para informar adecuadamente sobre la Entidad.

Es importante que los informes tengan una presentación -- adecuada y se difunda por los medios de comunicación necesarios mas convenientes.

C A P I T U L O 2

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

2.1.- Conceptualización y definición.

La Administración puede considerarse tan antigua como el hombre mismo. Ya que nace desde el momento mismo en que se -- inicia la convivencia entre dos personas, mismas que al buscar satisfacer sus necesidades, lo hacen con la mira inmediata de lograr ésta a través del mejoramiento de una serie de funcio-- nes que solas no podrían realizar, o bien, que lograrían más -- imperfectamente, por lo que se hace palpable la necesidad de -- administrar.

En la actualidad para que exista un buen funcionamiento_ de una entidad es necesario que se utilice de una manera deter_ minante la ciencia de la administración.

Aún en estos tiempos existe una incorrecta interpreta-- ción de lo que en realidad es la Administración; ya que no con_ siste en extender un Estado Financiero, dar órdenes o manejar_ gentes sin ton ni son, la Administración es algo más, en un -- sentido más práctico podemos decir que es el obtener resultados

positivos a través de grupos humanos. (Agustín Reyes Ponce).

Asimismo, se ha discutido de que si la Administración es una técnica o una ciencia, pero considerando que sus principales elementos (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control), están involucrados en el concepto de ciencia, se le considera como tal.

Asimismo, podríamos considerar a la administración como un arte, ya que, proporciona un conjunto de reglas para hacer métodos, procedimientos y sistemas técnicos, o proporciona los instrumentos de esta naturaleza, que habrán de servir al dirigente en su actuación.

Existen diversas definiciones acerca de lo que es Administración por ejemplo:

- a).- El profesor Agustín Reyes Ponce, define a la Administración como: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un Organismo Social".
- b).- George Terry manifiesta: "Administrar es lograr un

objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

c).- Koontz y O'Donnell consideran a la Administración - como: "La Dirección de un organismo social y su - - efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en - la habilidad de conducir a sus integrantes".

Es indudable que la Administración para lograr éxito necesita auxiliarse de otras ciencias como: la Psicología, Economía, Derecho, Sociología y otras. Inicialmente la Administración sólo era utilizada en las Entidades privadas, más adelante el Estado capta su utilidad y la toma para sí, teniendo resultados muy satisfactorios; dándole origen a la Administración Pública.

Finalmente de lo expresado anteriormente podríamos derivar que la Administración se da donde quiera que existe un Organismo Social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.

2.2.- Importancia y Características.

Podríamos considerar como base de la Administración, a -

la Unión Moral de los hombres que en forma sistemática y coordinada cooperan para lograr un fin común.

La Administración sólo se concibe en grupos sociales, el hombre al buscar establecer y alcanzar ciertos objetivos, se ve obligado a aprovechar a agruparse en sociedades por su incapacidad en el logro de muchos fines.

Ahora bien, es importante hacer uso de la investigación para lograr desarrollar la sistematización de cada uno de los individuos de la sociedad, organizando y aprovechando el trabajo de esos hombres adecuándolo para cada uno e indicándole la labor a desarrollar, de los cuales habrá algunos mejores que otros, lo que indica que entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón a la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, o sea, máximo beneficio con el mínimo esfuerzo.

Asimismo, se puede decir que de la manera como se estructure y maneje una empresa, deberá estar sujeta a la Ley de la máxima eficiencia.

Si realizamos un análisis objetivo nos encontramos de --

inmediato que quién realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que delega en otros elementos humanos determinadas funciones, siempre que estas funciones se realicen en un Organismo Social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

Para que a una persona se le considere administrador debe tener cualidades para coordinar a todos los elementos de -- una Empresa, en la forma más eficiente, dicha coordinación implica el ordenamiento armonioso y simultáneo de varias cosas, -- por lo tanto; debemos considerar que hay diferentes tipos de -- personas y diversos medios orientados a la consecución de un -- fin determinado.

La forma para agruparlos, estructurarlos, combinarlos y -- ordenarlos, está sujeta a reglas y técnicas y de esa coordinación depende la eficiencia de los resultados.

Por todo lo anterior, la importancia de la Administra- -- ción radica en que facilita el idóneo funcionamiento de cual- -- quier Empresa, ya que proporciona las herramientas necesarias -- para la óptima combinación de los Recursos Humanos, Materiales

y Técnicos que se poseen para poder llegar a la máxima productividad. Concluyendo que el éxito de un organismo social depende directa o inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta; de los elementos materiales, humanos y técnicos, con que ese organismo cuenta.

Entre las principales características de la Administración encontramos las siguientes:

- a).- Es una ciencia, pues contiene sus propios principios de naturaleza universal y debidamente sistematizados.
- b).- Su aplicación es universal, ya que todas las Empresas necesitan de una debida administración para poder desarrollarse.
- c).- Sus elementos deben proveer todo lo necesario para planear los objetivos y metas.
- d).- Trata de aprovechar al máximo los recursos materiales y humanos disponibles.
- e).- Desarrolla e integra y trata de conservar de manera

continua los recursos humanos y materiales y los en
camina a la consecución de un objetivo predetermina
do.

f).- Encarga las actividades a la ejecución eficiente de
los planes.

g).- Compara los resultados obtenidos con lo planeado y
corrige posibles desviaciones.

Asimismo, para considerarse un buen administrador, éste
generalmente debe de realizar las siguientes funciones:

- Tener habilidad para el establecimiento de objetivos
operativos para la realidad socio-económica de las or
ganizaciones donde desempeña su trabajo.
- Técnicas.- Aquellas relativas al logro de resultados
dentro de funciones determinadas como ventas, produc-
ción, finanzas, etc.
- Dirección de grupos humanos.- Cuya labor será la de -
encauzar e integrar a sus subordinados a la realiza--

ción de sus actividades, por medio de la motivación, para hacerlos responsables.

- Diseño de Relaciones Organizacionales de autoridad y comunicación.- Para que las estructuras que diseña -- sean operativas de acuerdo a los recursos de las organizaciones y/o las habilidades de sus integrantes.

2.3.- Proceso Administrativo.

Para que un individuo sea considerado como un verdadero ejecutivo, necesita lograr una productividad del grupo que dirige, y para ello invariablemente necesita hacer uso de los elementos o funciones de la administración, dichos elementos -- conforme el Proceso Administrativo; son así mismo las señales que distinguen a un jefe de otro que no lo es.

Existen varios criterios para distinguir y separar los elementos de la Administración, siendo uno de los más aceptados el siguiente:

- a). Planeación
- b). Organización

- c). Integración
- d). Dirección y
- e). Control.

Esta Separación de los elementos de la Administración es únicamente para efectos ya que en la realidad todo se va desarrollando simultáneamente, es decir, mientras se planea, también se organiza, integra, dirige y controla. Ahora bien para tener una mejor comprensión, pasaremos a dar una breve explicación de cada una de las fases que lo integran.

Planeación.

La Planeación consiste en selección y relación de hechos, así como la formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para lograr resultados relevantes y para lo cual se deberá considerar lo siguiente:

- La Dirección debe estar conciente de qué espera.
- Los planes deben ser flexibles, concisos y entendibles.
- Los planes deben mantenerse actualizados.

- Es necesario que todos los miembros administrativos -- cooperen en su formación.

La Planeación debe realizarse todos los días, sin ella_ no habrá nada que organizar, integrar, dirigir y controlar.

Para conseguir una adecuada planeación se debe de considerar lo siguiente:

- Determinar los objetivos o metas que se desean lograr.
- Evaluar la situación para su consecución.
- Considerar cursos posibles de acción acordes con los recursos disponibles.

La Planeación incluye el uso de políticas y procedimientos, porque con ellos se logra la realización adecuada del -- trabajo como sigue:

- Políticas.- Formulación de políticas puesto que ayudan a determinar lo que debe hacerse, con objeto de - efectuar un trabajo.

- Procedimientos.- Un procedimiento es otra especie de plan, se ocupa de escoger y poner en práctica un curso específico de acción, de acuerdo con la política establecida.

El factor tiempo puede considerarse como esencial en la realización de un plan. Ya que nos dá la pauta si el trabajo debe desarrollarse a corto ó largo plazo.

La Planeación es importante porque:

- Realiza actividades en forma ordenada y con un propósito.
- Se disminuye a un grado máximo el enfoque y ejecución del trabajo.
- Ayuda a minimizar los costos y estabiliza a la Entidad.
- Reduce al mínimo el trabajo no productivo.
- Por la planeación, los resultados deseados se conservan claramente en la mente en todo momento.

Normalmente la cantidad de planes que requiere una Entidad excede de la capacidad de sus dirigentes, de ahí que en el proceso de planeación deben participar numerosos funcionarios; se aconseja la elaboración de planes para cada proyecto, esto en virtud de que no se conoce el futuro y es lógico que existirán correcciones, así si no llegara a funcionar el primer plan se utilizaría el segundo.

Los puntos a observar en la elaboración de un plan son:

- Entender la naturaleza del problema logrando su correcta interpretación.
- Recopilar información involucrada en el problema.
- Análisis, clasificación y evaluación de la información.
- Formulación de premisas de planeación.
- Formulación de planes alternativos.
- Elección del plan.
- Ordenación y coordinación de las actividades a realizar del plan seleccionado.

- Vigilancia continua del plan propuesto.

Los principios básicos generales que rigen a la planeación son los siguientes:

- 1.- Precisión.- Se rigen acciones concretas, los planes no deben ser vagos.
- 2.- Flexibilidad.- Se refiere a la habilidad para cambiar, que se introduce a los planes.
- 3.- Unidad.- Los planes deben ser formulados de tal manera que exista uno por actividad y todos deben estar integrados en un plan general.

Es necesario tomar en cuenta las posibles reacciones de la gente y por ello es necesario la estrategia de planeación.

- A.- Objetivos.- Lo que se desea alcanzar.
- B.- Políticas.- Indican lo que debe hacerse.
- C.- Procedimientos o métodos de trabajo.- Quién es el responsable y porqué.

D.- Programas.- Proporcionan un diagrama de las acciones que se emprenderán y cuándo.

Objetivos.

Son las metas o fines a alcanzar, ya sean en general o por actividades, departamentos o secciones. En ellos está plasmado el pensamiento de los principales directivos, generalmente se buscan tres tipos de objetivos:

- Social: Hacia empleados, comunidad y Estado.
- Económico: Hacia la Entidad, inversionistas y acreedores.
- Servicio: Hacia los consumidores o usuarios.

Los objetivos pueden considerarse a corto y largo plazo:

- Corto plazo, cuando son de un año o menos (operacionales).
- Largo plazo, cuando implican más de un año (estratégicos).

Políticas.

Son los criterios que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes, campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven para ello, para formular, interpretar o suplir normas concretas, deben estar por escrito y su difusión y revisión debe ser periódica.

Procedimientos.

Son aquellos que señalan la secuencia cronológica más eficiente para la obtención de los mejores resultados en cada función de la empresa, indican "cuándo" y "cómo", han de ejecutarse las actividades y quiénes son los responsables. Los procedimientos son planes en el sentido de que establecen un método habitual en el manejo de las actividades futuras, son verdaderas guías para la acción, ya que detallan la manera exacta en la que una actividad deba desarrollarse, al igual que las políticas, deben estar plasmados por escrito y gráficamente, además que deben de someterse a revisiones periódicas.

Programas.

Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los

objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente - el tiempo requerido para su realización, están en función de los elementos, dinero y tiempo, y se apoyan en objetivos, políticas y procedimientos; se les conoce como presupuestos y los hay Financieros y No; son a corto o largo plazo y deben ser -- congruentes entre sí.

Los programas también pueden ser generales y particulares, según lo que se refiere a toda una entidad, o a un departamento en particular.

El presupuesto de ventas debe ser el plan central, ya -- que de ahí se derivan todos los demás.

Organización.

Organización es la estructura técnica de las relaciones -- que deben existir entre las funciones, niveles y actividades -- de los elementos materiales y humanos de un organismo social, -- con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los objetivos señalados (Agustín Reyes Ponce).

Si se analiza la definición se puede llegar a la conclusión de que la organización es el método que regula la acción con fines de eficiencia.

Ahora bien, la estructura orgánica de una Empresa debe - quedar objetivizada en su organigrama o gráfica de organiza- - ción. En ella queda plasmado lo siguiente:

- Principales puestos
- Principales canales de comunicación
- Principales canales de mando
- Niveles jerárquicos y
- Principales áreas o unidades de Organización.

En toda Estructura Organizacional debe existir un Manual de Organización que contenga las descripciones de los puestos_ que existen.

Con esto la Organización busca la óptima combinación del ser humano con los sistemas y equipo para asegurar el éxito; y se apoya en los siguientes principios.

- 1.- Delimitación de las actividades básicas generales.
- 2.- Existencia de líneas de comunicación y de autoridad_ perfectamente definidos.

3.- Descripción del puesto que contenga campo de acción, instructivo y reglamento de labores.

4.- Clasificación de la autoridad y responsabilidad del puesto, asimismo, el conjunto de objetivos verificables.

La Organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, que administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos, dichos recursos son:

Los Recursos Humanos que son el elemento esencial que coordina y combina la Organización, su integración se realiza por medio del reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento, capacitación y desarrollo.

Entre algunas características de este tipo de recursos encontramos que:

- No pueden ser propiedad de la organización.
- El conocimiento, la habilidad y la experiencia, etc., son parte del patrimonio personal.

- Implican una disposición voluntaria de la persona.
- No existe la esclavitud.

Los Recursos Materiales, son todas las inversiones de la Empresa y se representan en el Activo Total y son obtenidos por aportaciones de inversionistas y por los acreedores.

Aquí quedan comprendidos el dinero, instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, materias primas, etc.

Los Recursos Técnicos son los sistemas de operación utilizados en la Empresa, representados en organigramas, instructivos, manuales, sistemas de contabilidad y formatos de papelería.

La División del trabajo es de orden natural, es un elemento esencial de la Organización, ya que tiene como objetivo llegar a producir más y mejor con el mínimo esfuerzo del trabajador, cuidando no llegar a una super especialización. Es conveniente que el empleado sólo reciba órdenes de un solo jefe. La división del trabajo es el resultado natural de la limitación humana, ya que es imposible, por muy capaz que sea, abarcar todo.

Es importante que a cada nivel jerárquico se le asigne - tanto su responsabilidad como autoridad, para lograr con esto un justo equilibrio, pues sería injusto tener responsabilidad sin tener autoridad lo cual causaría trastornos a la Organización.

Ahora bien, como en toda Empresa existen tres funciones básicas, producción, ventas y finanzas, éstas deben llevarse o desarrollarse por medio de unidades orgánicas; que tendrán sus niveles jerárquicos, en la realización de las funciones.

Existen tres tipos principales de sistemas de organización los cuales representan los medios técnicos con los que se realiza la organización y son los siguientes:

- Organización Lineal o Militar. En esta forma de organización, la facultad de dirigir todas las operaciones de una empresa se concentran en una sola persona que pueden ser el gerente o bien el mismo propietario, tiene la forma estructural más sencilla, ya que es el esqueleto a partir del cual se puede construir una organización más compleja a medida que sea necesario, aunque entre sus desventajas tenemos; que carece

de los beneficios de especialización y facilita la arbitrariedad ya que cada jefe considera su puesto como su propiedad, además de la dificultad de que un solo jefe domine todos los aspectos que debe coordinar.

- **Organización Funcional.** En este tipo de organización a cada persona se le asigna el menor número de tareas distintas, permitiendo una mayor especialización de los responsables del trabajo; lo cual da una mayor eficiencia y existe la posibilidad de dividir el trabajo en varios bloques más simples y cada especialista ejerce su autoridad. Entre sus desventajas se pueden encontrar que es difícil definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe, ya que existe una duplicidad de mando y con ello se perdía totalmente las líneas de responsabilidad, reduciendo la iniciativa.

- **Organización Lineal-Staff.** En este tipo de organización se trasmite la autoridad y responsabilidad mediante un solo jefe para cada función, y esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicios técnicos especializados para cada función.

En este tipo de organización se trata de aprovechar -

los beneficios y evitar las desventajas de los tipos de organización anteriores, en la actualidad es el más utilizado, principalmente por las grandes organizaciones.

Para desarrollar una correcta Organización debemos:

- 1.- Formulación y fijación de objetivos, políticas y planes de apoyo.
- 2.- Identificación y clasificación de las actividades necesarias para lograr éstos.
- 3.- Agrupación de estas actividades de acuerdo a los Recursos Materiales, Técnicos y Humanos disponibles.
- 4.- Delegar la autoridad necesaria al personal.
- 5.- Integración de estas agrupaciones en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Integración.

Se puede decir que la organización comprende el logro de

eficiencia por parte de los empleados, que trabajen como si -- fueran uno solo. Pero por otra parte, es importante, separar_ las actividades que se realizan y por otra, es indispensable -- unir las para dar la significación de un todo.

Este paso de separar y unir requiere de un análisis que -- se denomina como Integración.

La función de integración se refiere a la tarea de llevar los puestos de la estructura de una organización, de manera -- que la empresa pueda ser operada en forma competente, en el -- presente y en el futuro.

El objetivo principal de esta función es hacer de la Enti_ dad una verdadera unidad que puede verse desde distintos angu_ los como una:

A).- Unidad Normativa.

Los objetivos deben dar sentido al trabajo, debidamente -- jerarquizados y significa también que las políticas gene_ rales y específicas orientan a todos los componentes del_ grupo. En Resumen, la integración debe contemplar los ob_ jetivos, políticas, procedimientos y programas y su -- --

correcta estructuración para con ello, lograr una verdadera unidad normativa de criterios.

B).- Unidad Psicológica.

Trata que dentro de la Organización se promuevan, conozcan y se acepten las condiciones de trabajo y con ello, las reglas normativas, es decir; se debe unir la voluntad de los componentes del grupo.

C).- Unidad Sociológica.

Tratar que dentro de la Organización exista un plan de trabajo tan analítico en lo individual, pero que al elevarlo al grupo dé por resultado un equipo humano que se dirija hacia la consecución de un fin común.

La integración propicia el funcionamiento de la Entidad, comprende el suministro de los elementos naturales para desarrollo, así como todo lo relacionado al personal, debe crear un ambiente agradable para unir todos los recursos disponibles y lograr los objetivos planeados mediante una adecuada dotación de los elementos para buscar su desarrollo.

De todo esto, resulta evidente que la integración es un -- proceso complejo, lo cual no significa que sea sistemático. -- Por el contrario, la integración es una forma sistemática de -- administrar recursos humanos. Concluyendo que la Integración es la creación real de la Organización.

Dirección.

Podríamos considerar a la Dirección como el proceso de -- influir sobre las personas para que intenten en forma voluntaria y entusiasta lograr las metas de la organización.

La Dirección debe estar basada en la comprensión de lo -- que motiva a las personas y de lo que les ocasiona satisfacción al contribuir al logro de sus metas y ellas forman parte de la Organización.

Existen diversas definiciones sobre este elemento, unos -- lo llaman "actuación", otros "ejecución", Koonts y O'Donnell_ lo define como la función de guiar y vigilar a los subordina-- dos.

Por su parte, Terry define la "actuación", como "hacer que_

todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, - de acuerdo con los planes de la organización, hecho por el jefe administrativo".

Chester Barnad, considera la Dirección como "el coordinar los esfuerzos esenciados de aquellos que integran el sistema cooperativo".

Ante las definiciones anteriores la Dirección puede definirse en términos de la totalidad de las funciones desempeñadas por los ejecutivos como individuos o como grupos.

Ahora bien, para que la Dirección tenga éxito se requiere de:

- Relaciones Humanas
- Facultad de Mando
- Supervisión
- Comunicación
- Técnica de la Decisión y
- Disciplina.

Las órdenes deben seguir los canales establecidos y deben ser impersonales.

- Las Relaciones Humanas son la integración del elemento humano para el máximo aprovechamiento de su eficacia, es la base de la marcha de la organización; en la que se debe -- despertar el espíritu colectivo y tratar de que sus satisfacciones personales se logren.
- La Facultad de Mando es la actividad de dirigir a un grupo para lograr una buena productividad de parte de los empleados, esta actividad comprende todas las funciones de los subordinados y el trabajo.
- El Supervisor debe dominar la actividad que supervisa y conocer sobre las relaciones humanas.
- La Comunicación se le puede considerar como el sistema nerfioso dentro de toda organización, ya que en todos los elementos de la administración interviene la comunicación como factor indispensable, ya que depende de ella que todo -- se comprenda y desarrolle como está; planeado; la comunicación es importante por que:

- a).- Todos los jefes deben informar y estar informados -- acerca de las actividades a desarrollar y,
- b).- Todos los empleados deben recibir órdenes en sus fun ciones e informar sobre ellos.
- La Técnica de la Decisión es fundamental en todo proceso - administrativo, ya que ningún plan, ningún control o sistema de organización tiene efecto, mientras no se toma una - decisión, pueden ser el éxito o el fracaso de una Empresa; pueden ser estratégicas cuando son de tal importancia y -- tácticas cuando se pueden tomar inmediatamente.

Para poder tomar una decisión el ejecutivo debe tener:

Experiencia

Capacidad de análisis de los hechos relacionados.

Intuición y

Autoridad.

Para la toma de decisiones se debe considerar lo siguiente:

- 1.- Identificar con toda claridad el problema.
- 2.- Planteamiento del problema.
- 3.- Localización de la información necesaria para poder -
decidir.
- 4.- Planteamiento de las diversas posibilidades de acción
y ponderarlas.
- 5.- Eliminación de las diversas alternativas, de acuerdo -
con su valor práctico decreciente.
- 6.- Deben tomarse todas las decisiones complementarias, --
ya que una decisión nunca es neta o exclusiva, sino -
que, con la decisión principal van otras que la con--
cretan.
- 7.- Establecimiento de un sistema de control de resulta--
dos de las principales decisiones.

Cumpliendo con cada una de las etapas antes mencionadas, --
se tendrá la suficiente información para una adecuada Toma de
Decisiones.

Control.

El control implica la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para cerciorarse de que los hechos van de acuerdo con los planes establecidos, y rige para todo lo que sucede en las operaciones de la Empresa, con el único fin del logro y aseguramiento de los objetivos de la misma.

En otras palabras, el control consiste en:

- 1.- Investigar que todo lo que se esta desarrollando se lleve a cabo.
- 2.- Comparar los resultados con las especulaciones, lo que nos conducira a
- 3.- Aprobar o desaprobar los resultados, aceptando en este último caso la acción correctiva.

La esencia del control consiste en ayudar a la empresa y al gerente a la obtención de los resultados planeados, así se puede hablar de Control General y de Control por Area o Departamentos.

El proceso básico de control, en cualquier parte que se halle y sin importar que es lo que se controle, implica 3 etapas:

- 1).- Determinación de normas;
- 2).- Mediación del desempeño con estas normas y
- 3).- Corrección de las variaciones de normas y planes.

Ahora bien existe una gran variedad de tipos de sistemas de Control y se deberá escoger los que vayan de acuerdo a las necesidades de la Organización; así por ejemplo podemos encontrar controles para:

- A).- Controles de Venta
- B).- Controles de Producción
- C).- Controles Financieros y Contables
- D).- Controles de la Calidad de la Administración
- E).- Controles Generales, etc.

El control presupone la existencia de una meta u objetivo,

pués su objeto es cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes; los elementos principales del control son:

- 1.- Si se desea una óptima productividad, el gerente se debe basar en los resultados.
- 2.- Un sistema mediante el cual se informe acerca del desarrollo de las actividades.
- 3.- La interpretación y evaluación de los datos obtenidos por el sistema en donde se revele los puntos donde ocurren fallas y quién es responsable de ellas y,
- 4.- Aplicación de una sanción correctiva.

Los sistemas de Control deben tener las siguientes características:

- Deben ser económicos (valer su costo).
- Deben estar actualizados (de acuerdo a las necesidades de la empresa).

- Deben mantener registrados sus objetivos.
- Deben ser flexibles, en previsión de cualquier modificación, en vista de cambios de los planes, circunstancias imprevistas o fracasos definitivos.
- Debe mostrar las responsabilidades y los resultados.

Es necesario aclarar que son los empleados y sus rendimientos los que ven sometidos al control y los problemas que surgen, ya que son el resultado de las reacciones humanas. El área o departamento suele alcanzar un óptimo nivel de rendimiento cuando el administrador.

Si se desea que el sistema de control cumpla con su objetivo, no sólo debe ser adecuado desde el punto de vista técnico, sino que también se debe administrar en forma atinada, concientizando el personal acerca del beneficio y de la utilidad de un sistema de control.

Concluyendo: Que el Control sólo se justificara si se corrigen las posibles desviaciones de los planes, mediante una adecuada planeación, organización, integración y dirección.

2.4.- Administración por Objetivos.

La Administración por Objetivos o Administración por Resultados nombre más preciso porque implica a una obligación y cuantificación de un resultado, surge como una necesidad imperante de la evolución de la Administración, este sistema se basa principalmente en que cada elemento fije sus propios objetivos y controle sus resultados, es una nueva forma de ver a la administración; en la que se encamina al ejecutivo a poner especial atención al elemento, planeación y al control, no agrega nada nuevo, pero es más eficiente.

El cambio a una Dirección por Objetivos implica la creación de un clima propicio y, se puede apreciar el proceso de cambio en las siguientes fases:

- A).- Establecimiento de reuniones explicativas con los más altos jefes de la empresa para explicarles y convencerles del establecimiento de una Administración por Objetivos, así como su utilidad y beneficio.
- B).- En esta fase se hace una revisión de los objetivos propuestos por cada jefe, los cuales deberán ser aprobados y por escrito, además deben ser debidamente encauzados al desarrollo de la Empresa y deben contar con el apoyo directivo.

C).- En esta fase se hará una evaluación del rendimiento de cada uno de los jefes, de acuerdo a lo planeado en los objetivos.

Al término de estas fases, el programa deberá estar ya en operación; este tipo de Administración por Objetivos como sistemas, permite tanto al individuo como al grupo, obtener con mayor facilidad sus objetivos.

Las metas generales son el punto de partida en la Administración por Objetivos y los deben fijar los más altos niveles (Directores o Gerentes Generales, los propios Consejos de Administración), en base a dichas metas se fijan los fines de las funciones básicas y los objetivos de las unidades de servicio y apoyo.

Es de bastante importancia, que los objetivos sean específicos para cada nivel y el ejecutivo es el responsable de obtener resultados y de discutir y controlar los objetivos de todos aquellos que le comunican directamente. Es decir todos los subordinados deben comentar con su jefe los objetivos para llegar a un correcto plan de acción y se puedan controlar.

En las conversaciones el jefe hará preguntas tales como:-
"Esta trabajando adecuadamente", "¿Qué problemas hemos tenido?"

Los objetivos que se fijan deben de reunir las siguientes características:

- Los objetivos particulates deben ser congruentes con los generales.
- Cada individuo debe fijar sus objetivos o metas, por lo tanto cada uno es responsable de sus resultados.
- Todas las metas deben ser cuantificables.
- El avance del trabajo para el logro de los objetivos debe revisarse en forma periódica.
- La Dirección General debe controlar por excepción; es decir, debe recibir sólo informes que contengan datos para la toma de decisiones.

Para el control adecuado, la persona que lo ejerza debe conocer perfectamente el objetivo, además debe ser informado

del avance y desarrollo de la actividad para que en un momento determinado se tomen medidas correctivas. Entre las actividades que un jefe controla encontramos:

- Las que el mismo realiza
- Las que realizan sus subordinados
- Las que realizan sus subordinados a través de otros.
- Las actividades continuas y rutinarias.
- Las actividades operacionales.

De todo lo anterior, podríamos concluir, que la Administración por Objetivos no es otro tipo de Administración, sino que es la misma sólo que con mayor atención en determinadas partes del Proceso Administrativo.

Existen diversas definiciones acerca de la Administración por resultados entre otras encontramos:

La definición que dan Koontz y O'Donnell es la siguiente;

"Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos siempre se puedan.

George S. Odiorne, en su obra *Management by Objectives*, la define como "Un proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperarán, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos".

Por su parte Dale D. McConkey la define: "Es un enfoque para la planeación y evaluación administrativa, en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para cada año, u otro período de tiempos, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr para que los resultados totales de la Empresa puedan realizarse".

Después de ver este tipo de definiciones se puede concluir que se necesita de participación de los jefes y subordinados para que se fijen y logren las metas u objetivos; y de la cuantificación para fijar los objetivos a alcanzar.

La Administración por Objetivos se puede dividir en dos etapas:

- 1.- Fijación de objetivos con la mayor precisión, después de investigaciones y análisis necesarios y
- 2.- En donde los objetivos que se fijaron se van evaluando dentro de sus logros.

En este tipo de Administración cada individuo será responsable de la fijación de sus objetivos y en la consecución de los resultados; es decir, mientras mejores resultados se logren, de acuerdo a los objetivos, mayor desarrollo habrá en la Empresa tanto en lo individual como en lo general.

Entre los beneficios de la Administración por Resultados encontramos:

A).- Para el empleado.

- Le da a conocer lo que se espera de él.
- Le da mayor libertad de acción

- Sus logros quedan registrados objetivamente.
- Le ayudan a comprender las causas de él por qué no se logró un objetivo.
- Da una idea de cómo va el trabajo y cuál es la situación particular en caso de promociones o ascensos.
- El mismo va a estar de acuerdo en sus metas, pues el mismo participó en su fijación.

B).- Para el que lo aplica.

- Vincula a todos en la consecución del logro de resultados.
- La calificación de sus subordinados es objetiva y justa.
- Concentra su supervisión en áreas claves.
- Recibe sugerencias realistas para el desarrollo del trabajo.

- Se comunica constantemente con sus subordinados.
- Cumple con su función primordial que es la obtención de resultados.

C).- Para la Empresa.

- Que todos los integrantes trabajen con metas precisas y concretas.
- Facilita una mayor delegación de Autoridad y Responsabilidad.
- Fija responsabilidades por persona.
- Permite el pago de sueldos y salarios de acuerdo a la eficiencia.
- Estimula y facilita la formación de grupos de trabajo.
- Es base del desarrollo de funciones.

C A P I T U L O 3

CONTROL PRESUPUESTAL

3.1.- Conceptualización y definición.

Los Presupuestos pueden considerarse que siempre han existido, ya que el hombre siempre ha tenido en mente la idea de presupuestar.

Más no fue hasta el siglo XVII cuando en Inglaterra se empezó a utilizar, lo cual constituía un resumen que incluía los gastos del año anterior, así como, planes de gastos para el período fiscal para el año siguiente y un programa de impuestos y recomendaciones de aplicación.

El objeto de estos "Presupuestos", era someterlo a consideración del Parlamento para su adopción y control. Asimismo, en el año de 1820 Francia y otros países europeos adoptaron un procedimiento de presupuesto con la finalidad de aplicarlo a la base gubernamental; y un año más tarde 1821, el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica implanta un sistema de presupuestos muy rudimentario, para controlar sus gastos. Hasta este momento, la utilidad del presupuesto sólo se da en las finanzas públicas.

Rápidamente es traspasado a las empresas mercantiles y -- ponderando bajo su aplicación práctica, con lo cual empieza -- un crecimiento económico y con el aparecen nuevas formas de or ganización; es cuando los presupuestos comienzan a tener una -- importancia tal que en la actualidad no se puede prescindir de el.

Existen diversas definiciones acerca del término de presu puestos entre las cuales nos encontramos la de:

Theodore Lang (manual del Contador de Costos), que expresa: "Un presupuesto es primordialmente el esquema de un plan -- proyectado de acción de una empresa, para un período de tiempo definido".

Fremgen M. James, define al presupuesto como: "Un plan -- integrador y coordinado, que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de -- una empresa, para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos de la alta gerencia".

El profesor Cristobal del Río al referirse al presupuesto da una moderna delimitación de este diciendo: "Es la estimación

programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado".

De las definiciones enunciadas anteriormente se puede concluir lo siguiente:

- a).- Los presupuestos son, el instrumento que permite a los ejecutivos de una empresa el poder comparar resultados presupuestados con los reales, interpretar las diferentes variaciones habidas con el objeto de poder localizar las fallas que dieron origen a dichas variaciones y poder corregirlas.
- b).- Son una medida de eficiencia en la operación de la empresa.
- c).- Son los que forman un elemento de planeación para estimar las operaciones a realizar en el futuro.

Para la elaboración de los presupuestos en cualquier Empresa se deben tomar en consideración los principios que a continuación se mencionan:

- **Pronosticabilidad.-** Que consiste en que los datos obtenidos sean razonables y acordes a la realidad.
- **Flexibilidad.-** Como el futuro no se puede conocer, es lógico que surgirán variaciones y el presupuesto debe ser susceptible a tener variaciones o adaptaciones.
- **Costeabilidad.-** Los beneficios obtenidos por la utilización de los presupuestos deben ser mayores a lo invertido para ponerlo en marcha.
- **Confiabilidad.-** Para un buen funcionamiento de los presupuestos es indispensable que se con-cientice al personal de su utilidad y los beneficios que se obtendrán de ellos.
- **Participación.-** Para la implantación del presupuesto es necesaria una adecuada capacitación del personal para obtener una participación efectiva.

- Oportunidad.- Es importantísimo que cualquier tipo de presupuesto sea aprobado con el tiempo suficiente, para poderlo implementar.

3.2.- Clasificación del Presupuesto.

Existen distintas denominaciones del Presupuesto y cada Entidad lo elabora de acuerdo a sus necesidades y características, estos deben adaptarse a los objetivos y metas que se persiguen; por lo mismo, la denominación del presupuesto varía de acuerdo a las características de la organización que los elabora.

La clasificación de los presupuestos se elabora de acuerdo a sus características y aspectos sobresalientes, la más usual es la siguiente:

a).- Por el tipo de empresas:

- Públicos: son los que se realizan por los Gobiernos y sus dependencias.
- Privados: son los utilizados por las Empresas particulares.

b).- Por su contenido:

- Principales: son presupuestos modulares, o sea un - - resumen de todos los presupuestos de la Empresa.

- Auxiliares: son presupuestos analíticos, derivados - de los principales.

c).- Por su forma:

- Flexibles: este tipo de presupuestos anticipan las - variaciones que pueden ocurrir y permiten cierta elasticidad para los posibles ajustes.

- Fijos: son aquellos cuya exactitud, no pueden sufrir modificación alguna.

d).- Por su duración:

- A Corto Plazo: aquellos con duración de un año o menos.

- A Largo Plazo: aquellos formulados para utilizarse - por más de un año.

e).- Por la Técnica de Valuación:

- Estimados: aquellos formulados sobre bases empíricas, representan la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente sucede lo planeado.

- Estandar: aquellos formulados sobre bases casi científicas, a diferencia de los anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

f).- Por su finalidad:

- De Promoción: son proyectos financieros y se estiman ingresos y egresos del período.

- Por Programas: son basados en los gastos para el cumplimiento de sus objetivos programados.

- g).- Maestro o Tipo: es un presupuesto tipo que nos ayuda a ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo que no sufre variaciones substanciales.

Cabe mencionar que la clasificación anterior es sólo con el fin de presentar las diferentes características del presupuesto, las cuales nos permiten ubicarlos dentro de uno o varios tipos de clasificación, en virtud de que sólo se hace para efectos del estudio.

3.3.- Objetivos de los Presupuestos.

Los objetivos principales del presupuesto son de Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

Asimismo, de la utilización de los presupuestos se obtienen diversos objetivos o metas que alcanzan a cubrir las necesidades básicas de toda entidad, como a continuación se menciona:

- a).- Se deben determinar los objetivos fundamentales de cualquier organización.
- b).- Establecer los planes que nos llevarán a tales objetivos.
- c).- Separar y asignar los objetivos tanto generales como particulares, al personal responsable de su cumplimiento.

- d).- Tratar de constituir un mecanismo que traduzca los objetivos de la organización en términos operacionales.
- e).- Coordinar y controlar las acciones de las diversas subunidades de la organización.
- f).- Establecer los dispositivos que permitan medir la marcha de los planes y poder determinar las variaciones ocurridas, para corregir deficiencias.
- g).- Constituir un elemento integrador de las actividades y recursos del organismo.

En el desarrollo del presupuesto de una Entidad, debe -- existir una adecuada coordinación ante los supervisores de éste_ y cada una de las áreas, con lo cual se irá cumpliendo con todo_ y cada uno de los objetivos establecidos; lo cual repercutirá y dará como resultado una útil aplicación del presupuesto. La Empresa podrá disponer entonces, de todas las ventajas en el uso - del presupuesto para que su funcionamiento sea más eficiente.

3.4.- Ventajas y Limitaciones del Presupuesto.

Como todo, los presupuestos ofrecen ventajas y limitaciones para cualquier organismo que los utiliza.

Es por esto que la utilización de los presupuestos deben ofrecer mayores ventajas que limitaciones para la Empresa que hace uso de ellos, pues de otra manera no tendrá la debida utilidad.

Para obtener los frutos deseados, los presupuestos deberán elaborarse con el mayor cuidado posible y ayudándose de todos los conocimientos de personas responsables y con la experiencia necesaria para su realización.

Entre las ventajas y limitaciones de los presupuestos - tenemos las siguientes:

- a).- Ayudan a conocer anticipadamente los hechos.
- b).- Auxilian en la Toma de Decisiones adecuada y oportunamente.
- c).- Ayudan a evitar inversiones innecesarias y erogaciones inútiles.
- d).- Ayudan a permitir una mejor disponibilidad de sus recursos.
- e).- Ayudan a coordinar sus principales operaciones de venta con la producción.

- f).- Ayuda a controlar sus desembolsos, y
- g).- Lo principal que ayuda a establecer parámetros que sirven para el futuro presupuesto.

Limitaciones:

- a).- Están basados en estimaciones y su exactitud depende del cuidado que se ponga al efectuar los investigaciones y estudios necesarios.
- b).- El esperar de los presupuestos más de los que éstos pueden ofrecer.
- c).- Requiere de una completa comprensión del elemento humano, si éste no es concientizado de su utilidad, posiblemente no se llevará a cabo su adecuada realización, y
- d).- El tiempo y costo para su realización, no debe ser superior a los beneficios que se obtengan de ellos.

Estas limitaciones siempre deberán ser tomadas en cuenta en la elaboración de los presupuestos, y se deberá tratar de -

subsancarlo en la medida de lo posible, y cumplir a si sus objetivos.

3.5.- Presupuestos por Areas de Responsabilidad.

En estos tiempos de inflación, es de reconocida utilidad la elaboración del presupuesto. La combinación de los presupuestos con la Contabilidad Responsabilizada dá mayor efectividad al presupuesto, toda vez que ambas técnicas se complementan para lograr los mejores resultados de control.

La efectividad que se menciona se atribuye, entre otras razones, a que "Es condición necesaria que quién habrá de respetar las provisiones y pronósticos contenidos en el presupuesto ha de ser el mismo que ha intervenido en su elaboración y aprobado expresamente sus detalles". De otro modo, imponiendo metas y cifras difícilmente se conseguirá el ingrediente fundamental del sistema de responsabilidad.

En la elaboración de un presupuesto por áreas de responsabilidad se deben considerar los siguientes puntos:

- a).- La Dirección de la Organización deberá estar convencida de la necesidad e importancia del presupuesto.

- b).- La política financiera deberá ser comprensible y --
precisa.
- c).- El período presupuestal deberá ser fijado previa--
mente.
- d).- Las normas del funcionamiento presupuestal tendrán
que ser establecidas.
- e).- Se deberá designar al personal capaz y responsable,
en la elaboración y vigilancia del presupuesto.
- f).- Las cifras presupuestadas estarán en función de - -
áreas de responsabilidad.
- g).- El sistema de contabilidad deberá proporcionar in--
formación veraz, eficiente y oportuna.
- h).- Las diferencias entre lo presupuestado y lo obteni--
do realmente, serán determinados por cada área, las
cuales serán mencionados en su forma de responsabi--
lidad, para su estudio.

Se puede afirmar que la Contabilidad por Areas de Respon--
sabilidad es "el resultado más perfeccionado de un sistema --
presupuestario".

Ya que en esta se puede apreciar las ventajas técnicas -- de los presupuestos, así como, la adicional bondad de estos -- otros aspectos.

Aunado a lo anterior los presupuestos representan o de-- terminan cifras de control, a las cuales, se ajustan todas las decisiones que se toman.

Los presupuestos básicamente su labor se concentra en -- controlar; lo cual se realizará efectuando comparaciones y de-- terminando desviaciones, ya sea de eficiencia o de ineficien-- cia. Esto nos dará la base para conocer el área exacta donde -- no se esta cumpliendo con lo planeado, con el fin de llegar al responsable, a fin de conocer y comentar las desviaciones, pa-- ra decidir las medidas correctivas.

El C.P. César Calvo Langarica, al referirse al presupues-- to dice: "Es el estudio y determinación anticipada del monto -- de cada uno de los renglones que conforman los Estados Finan-- cieras Principales, mismos que reflejan la situación financie-- ra de una entidad en un momento dado, o bien, por un período -- determinado.

Por su parte el C.P. Francisco Perea en una acepción --

Ahora bién, es importante mencionar que cuando se lleve a la práctica el presupuesto por Areas de Responsabilidad se disponga de una organización adecuada que se encargará de llevarlo a cabo debidamente, dicho organismo se denomina "Comité de Presupuestos", el cual estará formado por ejecutivos de la empresa, designando a uno de ellos como responsable directo.

Los Presupuestos por Areas de Responsabilidad se elaboran del nivel inferior hacia el nivel mayor, o sea, de la base hacia el vértice, empezando desde el trabajador más modesto hasta el más importante, con este, los empleados que intervienen en su formulación aportando datos importantes de operación, independientemente de que se logrará darles motivación, en virtud de que se les hace partícipes del presupuesto; conociendo entonces los objetivos que la organización persigue, y sus metas particulares que puede lograr.

3.6.- Control Presupuestal.

Se entiende como Control Presupuestal a la combinación de procedimientos técnicos por medio de los cuales, determinan diferencias (desviaciones), de los Presupuestos contra lo realizado estudiando sus causas, para que a través de una adecuada

personal acerca del presupuesto comenta: "Es un plan de acción y motivación con enfoque a un período futuro, destinado a controlar y reducir costos y a informar en términos de responsabilidad individual de la eficiencia operacional, en las áreas del negocio; es por lo mismo un estandar de comparación cuantitativo entre las operaciones realizadas y planeado con ayuda del responsable".

Como anteriormente se ha comentado, los presupuestos son imprescindibles hoy en día.

En el momento en que las cifras presupuestadas sean reflejadas en los informes de responsabilidad que se elaboren por cada área, para ser comparados contra la realidad y detectar desviaciones de los responsables y con ello, posteriormente evaluar su actividad, en ese momento se justificará con medida de eficiencia.

El éxito de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad descansará en gran medida, en los presupuestos, los cuales deberán ser lo más realistas posibles, además se deben elaborar con ellos Estados Financieros presupuestados, por el período los cuales generalmente son anuales.

Ahora bién, es importante mencionar que cuando se lleve a la práctica el presupuesto por Areas de Responsabilidad se disponga de una organización adecuada que se encargará de llevarlo a cabo debidamente, dicho organismo se denomina "Comité de Presupuestos", el cual estará formado por ejecutivos de la empresa, designando a uno de ellos como responsable directo.

Los Presupuestos por Areas de Responsabilidad se elaboran del nivel inferior hacia el nivel mayor, o sea, de la base hacia el vértice, empezando desde el trabajador más modesto hasta el más importante, con este, los empleados que intervienen en su formulación aportando datos importantes de operación, independientemente de que se logrará darles motivación, en virtud de que se les hace partícipes del presupuesto; conociendo entonces los objetivos que la organización persigue, y sus metas particulares que puede lograr.

3.6.- Control Presupuestal.

Se entiende como Control Presupuestal a la combinación de procedimientos técnicos por medio de los cuales, determinan diferencias (desviaciones), de los Presupuestos contra lo realizado estudiando sus causas, para que a través de una adecuada

planeación, coordinación y control ininterrumpido, se mejoren todas las funciones y operaciones de una Empresa, para el mejor logro de las mismas (productividad y rendimiento), (C.P.- César Calvo Langarica).

El proceso de elaboración de los presupuestos consta de las etapas siguientes:

A.- Elección de los Períodos.

Generalmente el período de duración de un presupuesto es de uno a dos años, los cuales, se pueden fraccionar en estimaciones trimestrales, semestrales, según sean las necesidades de la organización. Al finalizar el período, los presupuestos serán revisados para efectuar los ajustes pertinentes.

Ahora bien, ya establecido el período del presupuesto, este se dividirá en meses, cada mes constituye el período básico para la comparación de lo real y lo presupuestado, y se propondrán las medidas correctivas con ello - la Administración hará del presupuesto un instrumento de control.

B.- Organización para la preparación de los Presupuestos.

Asimismo, como anteriormente se mencionó, para la elaboración de los presupuestos se debe constituir un "Comité de Presupuestos", integrado por elementos de la alta gerencia, el cual vigilará su preparación. Dicho Comité fijará las partes generales a observar, y coordinará la elaboración de los presupuestos por cada una de las unidades departamentales, para posteriormente, el presupuesto final sea sometido a consideración del Director General y del Consejo de Administración para su aprobación.

Para el C.P. Francisco Perea, el responsable directo del presupuesto deberá ser el Contador o un ejecutivo que dependa directamente de él, para otros deberá ser el Gerente General.

Entre las principales funciones que deberán desarrollar encontramos las siguientes:

- Hacer un estudio del programa financiero del negocio y formular el manual de instrucciones para integrar el Presupuesto por Areas de Responsabilidad.

- Vigilar e informar sobre la preparación del presupuesto.
- Proporcionar datos útiles en la elaboración del presupuesto.
- Revisar las cifras presupuestadas y presentarlas a la Dirección para su aprobación.
- Controlar a cada una de las áreas para que cumplan su labor.

C.- Mecánica de los Presupuestos.

Una vez establecido el período presupuestal el "Comité de Presupuestos", iniciará la elaboración del presupuesto, boletinando a los integrantes de la organización, que comuniquen y presenten sus objetivos y expectativas, lo cual denotará las ventajas que ofrece una adecuada elaboración presupuestal.

Para lograr la máxima eficiencia se hará necesaria la coordinación e integración entre las áreas componentes de la organización, estableciendo fechas para la entrega de información al comité.

Se puede utilizar como auxiliar en el control de actividades la implantación de un sistema de redes de actividades "ruta crítica", la cual ayudará a determinar los puntos - que más requieren atención del "Comité de Presupuestos".

D.- Control de Presupuestos.

Será la principal función del "Comité de Presupuestos", - la cual localizará y tratará de dar solución a las dificultades que surjan, en un momento determinado y oportuno para evitar mayores trastornos a la Organización.

Más adelante se tratará al Control Presupuestal en forma más detallada, ya que constituye uno de los pilares del sistema presupuestal.

E.- Manual de Presupuestos.

Esta Manual tiene bastante parecido a los manuales e instructivos de Contabilidad, Organización, etc., lo cual es indispensable, que se plasme por escrito las políticas, - métodos, operaciones y procedimientos de la empresa, lo cual quiere decir que se establezca un manual apropiado a las necesidades de la Organización, que deberá contener lo siguiente:

- Bases, objetivos y finalidades del plan presupuestal, - asignando responsabilidad a los jefes de las áreas.
- Período Presupuestal y periodicidad de informes de actuación.
- La organización de las áreas para el armonioso desarrollo y administración del presupuesto.
- Instructivos y formatos necesarios para el desarrollo y control presupuestal.

Al Control Presupuestal se le considera actualmente como una técnica, con cuyos procedimientos y recursos auxilia a la Administración en la planeación, coordinación y control de las operaciones y funciones de un organismo a través de los presupuestos para lograr un óptimo rendimiento de sus recursos con un mínimo de esfuerzos.

La coordinación se refiere a las actividades de los distintos departamentos de la empresa, a través de la formulación de un plan adecuadamente estructurado, cuyas partes forman una unidad coherente e indivisible.

Para lograr la coordinación de las diversas actividades - de la empresa, se debera elaborar una serie de presupuestos -- para cada uno de los departamentos; dichos conjuntos de presupuestos, constituirá el sistema presupuestal de una organiza-- ción.

El profesor Cristobal del Río dice: "Al hablar de Control Presupuestal se está indicando coordinación de las actividades_ de los diversos departamentos de la organización, por medio de_ la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto - coherente e indivisible en el que la omisión de cualquiera de - sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados".

Definiendo, asimismo, como Control Presupuestal al conjun- to de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de - las actividades de una Organización.

La Organización que desee implantar un sistema de Control Presupuestal, deberá realizar un trabajo considerable y obser- var algunos principios de Administración, sus resultados posi- blemente no se aprecien de inmediato, sino hasta la conclusión del período de un presupuesto.

Un método que nos auxilia en el establecimiento y opera-- ción del control presupuestal, es el siguiente:

- Planeación, ya que toda acción debe ser planeada lo --
cual se origina con el establecimiento detallado de --
las etapas a observar en la implantación del sistema --
de control presupuestal, para lo cual se realizará un_
estudio preliminar, el cual estará a cargo del Contra
lor, la cual es la persona idónea, por contar con los_
antecedentes en cuanto a la empresa.

- Dicho estudio preeliminar contemplará las diversas al-
ternativas a comentar con los interesados, y aún con -
el consejo de administración para los puntos a decidir
por este último. Asimismo, en esta etapa se determina_
rá el período de las estimaciones a realizar los cua--
les incluyen el pronóstico de los resultados. Deben -
tomarse en cuenta las características operacionales y
humanas que integran a la Organización.

- El período mencionado en el párrafo anterior puede - -
quedar establecido a corto plazo cuando sean estimacio_
nes a un año o menos y a largo plazo aquellas que exce_
dan al año.

- Se deberá establecer si será una persona o un comité -

quién se encargue de la coordinación presupuestal, lo cual estará en función de las necesidades y características particulares que se observen.

- Se deberá realizar una labor de convencimiento a los diversos niveles que participan en el control presupuestal, en cuanto a los beneficios que se obtendrán del sistema.
- Es importante hacer un estudio previo a la implantación del sistema, será el de las políticas administrativas en vigor con el objeto de que se clasifiquen, complementen y comuniquen, a toda la organización, para ser observados por sus integrantes.
- Se deberá hacer un análisis de la autoridad que ejerza cada ejecutivo la cual ayudará a detectar y prevenir la duplicidad de funciones o fuga de responsabilidad. Esto traerá como beneficio a un esclarecimiento de la situación organizacional y con ello determinará correctivos que permitan un mejor funcionamiento de la empresa y del sistema de Control Presupuestal implantado.
- Se deberá hacer una revisión del sistema contable que

se ha estado utilizando con el único fin de detectar - si reúne los requisitos del control presupuestal.

- Hacer una observacion estadística y económica para ver si es posible realizar las estimaciones.
- Diseñar y estudiar los informes presentados que auxilia ran al control presupuestal; verificar si los ya exis-- tentes son funcionales, se adoptan al sistema y si no - lo son hacer el diseño de nuevos controles.

Entre las principales causas de fracaso del sistema presu- puestario, se pueden mencionar algunas como son:

- Desconocimiento de la empresa.
- Desconocimiento de los planes y políticas.
- Inadecuada administración, dirección y vigilancia.
- Poca flexibilidad.
- Falta de cooperación.
- Falta de apoyo directivo, etc.

Costos Estándar

La industria tiene en el costo estándar un instrumento - más para medir la eficiencia de la operación. El costo estándar indica lo que debe costar un artículo en base a la eficiencia normal de una empresa, lo cual servirá a su administración como método para unir a la Contabilidad con la Ingeniería Industrial.

Para la Implantación de un sistema de costos estándar se necesitan estudios de:

- Materiales necesarios que se utilizarán en la producción.
- Tiempos y movimientos de todos y cada una de las operaciones que se realizarán.
- Ingeniería Industrial acerca de las técnicas de producción y de la maquinaria utilizada.

La Técnica de Costos Estándar según el profesor Cristóbal del Río "Es la más avanzada de las existentes, ya que sirva de

instrumento de medición de eficiencia, porque su determinación está basada precisamente en la eficiencia del trabajo de la Entidad Económica".

Los costos estándar ayudan a la planeación de las operaciones y al control de los costos; por medio de la motivación de los empleados, descubriendo su actuación por encima y por debajo de los estándares establecidos y analizando sus variaciones personales.

Los costos estándar están íntimamente ligados con los presupuestos, por la sencilla razón de que estos son los estudios serios que aquellos requieren para obtener medidas de eficiencia. Al grado que pueden ser iguales y no pueden funcionar independientemente debido a que los costos no son costos predeterminados, pero los presupuestos cuando no utilizan estándares no pueden conducir a un verdadero sistema de control presupuestal y bajo tales condiciones el presupuesto queda en una posición un tanto vulnerable y la medición de los resultados reales serán un tanto objetivos.

Con el uso de costos estándar el presupuesto será un resumen de estándares tanto de ingresos como de gastos.

Se puede decir que los costos estándar son los costos -- planeados de un artículo bajo condiciones normales y/o anticipadas de operación.

Los costos estándar se clasifican como sigue;

a).- Costos Estándar Circulantes o Ideales.

Estos indican la meta a que hay que llegar, el ideal, considerando que existen alteraciones que modifiquen el estándar, señalado y que de período en período podrán corregirlo, en virtud de aclaraciones que obligan a variar el patrón establecido.

b).- Costos Estándar Básicos o Fijos.

Estos representan metas por alcanzar en condiciones -- normales de producción, sobre la base de eficiencia.

El éxito de un sistema de costos estándar dependerá de la confiabilidad, exactitud y aceptación de los estándares, y debe tenerse en cuenta o certeza de que se consideren todos los factores en su establecimiento, los estándares más efectivos --

serán establecidos por el departamento técnico o de ingeniería industrial, sobre estudios profundos de los productos y operaciones y una eficiente y genuina colaboración de los empleados cuya actuación se medirá con los estándares.

Los estándares deben ser establecidos para un período de terminado de tiempo, para que sean más efectivos en el control y análisis de costos; generalmente serán por períodos de seis a doce meses, aunque a veces se utilizan por períodos más largos pero es muy raro que se establezcan para un período más corto.

Es importantísimo considerar al factor humano en su establecimiento, para lo cual se debe sensibilizar a la gente para que se logre su efectiva colaboración, que deberán estar conscientes de que dichos estándares servirán para promover su eficiencia de operación.

El estándar de los materiales se calculará de acuerdo a las especificaciones técnicas del producto, el del trabajo o mano de obra, de acuerdo al detalle técnico de las operaciones; y de los gastos de producción según cuota que le corresponda, tomando en cuenta como base al presupuesto.

Los costos estándar de materiales, mano de obra y gastos de producción se llevarán en "tarjetas de costos estándar", -- que muestran en forma pormenorizada el costo de cada producto, materiales y operación de mano de obra, así como el costo de - gastos generales.

Se deben desarrollar dos estándares para el costo de materiales:

a).- Un precio estándar de materiales.

b).- Un uso estándar de materiales.

Asimismo, también se desarrollan dos estándares para el costo de mano de obra.

a).- Una tarifa (sueldos) estándar.

b).- Una eficiencia (tiempo o uso) estándar.

El estándar de los gastos de producción será de acuerdo a la cuota establecida en los presupuestos. El control se logra al mantener los gastos de producción reales dentro de los establecidos en el presupuesto.

Será importantísimo incorporar al Sistema Contable, los costos estándar, ya que con esto se permitirá un uso más eficiente y un estrechamiento tal, lo cual tenderá a lograr ahorros y una mayor exactitud en la información.

En el caso de que existan variaciones se deberá investigar, no sin antes considerar el costo de las investigaciones, contra el valor de los beneficios que se anticipan; mientras más rápido se realice, mayor será la oportunidad para el control y la acción correctiva.

La información deberá ser oportuna y veraz en cuanto a las variaciones para que el responsable del departamento cumpla con su responsabilidad de control.

Las variaciones deberán ser identificadas con el gerente responsable por los costos incurridos e inmediatamente planearse las medidas correctivas, se debe tener fijado un límite para considerar una variación como anormal; asimismo la actuación eficiente, y efectiva debe ser reconocida y recompensada.

Los costos estándar se utilizan para:

- Establecer presupuestos.

- Controlar costos.
- Motivar al personal y medir su eficiencia.
- Promover reducción de costos.
- Establecer medidas de comparación de lo realizado con lo planeado.

Entre las ventajas que proporciona la implantación de un sistema de costos estándar encontramos:

- Representa una gran rapidez en la presentación de la información.
- Es económico en su operación. Ya instalado requiere poco personal para su manejo.
- Es un auxiliar al control interno.
- Pone al descubierto las ineficiencias de operación -- para que se corrijan o se eviten.
- Ayuda a la determinación anticipada de posibles utilidades.

- Es un auxiliar para la administración en la toma de -
decisiones.
- Ayuda a planear operaciones.
- Ayuda al establecimiento de precios y cotización de -
contratos.

Entre las semejanzas entre las técnicas de costos y pre-
supuestos se encuentran las siguientes:

- Proyectan lo futuro.
- Son patrones de eficiencia.
- Son instrumentos de control de operaciones.
- Descansan en estimaciones científicas.
- Fijan responsabilidades al personal, y
- Puedan ser ajustados o modificados a la realidad cam-
biante.

Cabe concluir que los costos estándar deben complementar

el control presupuestario, y ser incluidos, en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, como patrones de eficiencia en el ámbito de la producción; de la misma forma que el análisis de las desviaciones estándar (costos estándar vs. costos reales), debe complementar el análisis de las desviaciones presupuestarias (gastos presupuestos vs. gastos reales). Así se -- obtendrá un todo congruente.

(Francisco Perea Román).

C A P I T U L O 4

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

4.1.- Antecedentes.

La forma tradicional de la Contabilidad se enfoca a dar información sobre los resultados obtenidos por las diferentes transacciones realizadas por una entidad, lo cual servirá de referencia para comparar las funciones realizadas con lo presupuestado, las mismas que aún analizadas no nos darán a conocer al responsable directo de las operaciones llevadas a cabo, ya que si los objetivos no se cumplen, no se tendrá a un responsable directo.

Por otro lado, las Empresas están sujetas a un crecimiento y evolución constante, lo que han ocasionado que la Contabilidad Administrativa se vea en la necesidad de aplicar nuevas técnicas administrativas como las siguientes:

- Fijar Políticas
- Planear
- Coordinar y
- Controlar el desarrollo de sus operaciones.

Asimismo, el de emplear nuevos métodos y procedimientos - para el logro de sus objetivos.

Se puede decir que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad surge por la necesidad que las Empresas de tener una - información más eficiente, veraz y oportuna, o sea, de un me-- jor control interno, indicando a la administración los resultaa dos obtenidos por cada una de las áreas o departamentos que ina tegrar a la organización.

Las primeras entidades que tuvieron necesidad de esto -- fueron las Empresas Públicas que poco a poco fueron implemen-- tando los Informes de Responsabilidad periódicos por cada jefe o responsable de área.

Este sistema se incorpora a la Contabilidad Tradicional, estableciendo un catálogo de cuentas apropiado, que define y - delimita las cuentas que se deben utilizar.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad hace surgir un verdadero Documento de Organización Científico, ya que acepa ta que toda gráfica organizacional merezca la debida importana cia y una serie elaboración. En consecuencia promueve con sua implantación, como muestra evidente de su bondad operativa, la

aparición primero y codificación y actualización después de un verdadero documento de organización científica. (Francisco Pe-
rra Román, Texto págs. 16/17 - 1985, Méx.).

4.2.- Conceptualización y definición.

En la actualidad se le conoce con muy diversos términos_ a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, como por ejemplo, Contabilidad Funcional; Contabilidad por Centros de Res--ponsabilidad; Contabilidad Departamental; Contabilidad de Ac--tuación, etc. Tiene su origen en los Estados Unidos en el año de 1946, como ya anteriormente se mencionó se utilizó primera--mente en entidades públicas como son proveedores de energía --eléctrica. Que poco a poco fueron implementándose en los In--formes de Responsabilidad periódicos por cada jefe o responsa--ble de área. Esta consiste en acumular costos y gastos por --responsabilidad individuales, identificando para tal fin las --erogaciones controlables con las personas responsables de las_ mismas.

Asimismo, es importante mencionar que los presupuestos - juegan un importante papel en la implantación de este sistema, dado que se complementan con la Contabilidad por Areas de Res--ponsabilidad, como base de medida de la eficiencia, y de la --

Administración por Desviación, como criterio de estudio de las diferencias presupuestarias más significativas.

Existen diversos términos para definir a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad entre las que encontramos las siguientes:

El C.P. Gabriel Ruíz Roco, en su tesis profesional define a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad como: "Una técnica de información y control, diseñada para adoptar la estructura contable a la estructura de la organización; en la cual el ingreso, costo y gasto, sobre los cuales cada área es responsable y tiene control, se acumulan, para posteriormente, utilizando medidas de comparación, ponderar los resultados obtenidos de tal forma que las medidas de ejecución pueden recopilarse e informarse por niveles individuales de responsabilidad; para que dicha información sea utilizada para una planeación y control más efectiva en todos los niveles de la organización a través de herramientas contables y administrativas, tales como costos estándar, presupuestos, etc".

Asimismo, el C.P. Francisco Perea Román menciona. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad "Es una técnica de la Contabilidad Administrativa creada para controlar y reducir los

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

Por otro lado el Sr. Baltasar Cruz Lechuga señalado por el C.P. Francisco Perea Román, como uno de los primeros estudiosos de esta Técnica en el país, menciona lo siguiente "El Sistema de Contabilidad Responsabilizada establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos, por niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en la carta de organización".

Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al máximo responsable, para que puedan actuar de inmediato en las áreas de peligro, tan pronto se originen y corrijan así las causas que los motivan.

Personalmente mi opinión sobre la Contabilidad por Areas

de Responsabilidad "Es que es un instrumento de la Contabilidad Administrativa que sirve a la organización para obtener con mayor facilidad el logro de sus objetivos básicos como son una reducción de costos y gastos, así como la obtención de mayores utilidades, asimismo como el mejor control posible de los mismos, identificando las responsabilidades asignadas a los funcionarios respectivos, para que estos puedan actuar de inmediato en las áreas de mayor trascendencia que por "X" causa estén en peligro tan pronto se originen las causas que lo motiven".

Esta técnica puede ser implantada en cualquier tipo de Empresa por grande o pequeña que ésta sea, se puede considerar -- cinco etapas en la implantación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

- 1).- Elaborar un organigrama por áreas de responsabilidad, estableciendo cuando más cuatro niveles de autoridad y responsabilidad.
- 2).- Constituir una pirámide presupuestal con la elaboración de presupuestos por cada área.
- 3).- Establecimiento de un control contable por áreas responsables.

4).- Diseño de formatos informativos básicos, comparando lo real con lo presupuestado.

5).- Instituir verdaderos incentivos de trabajo, motivando a la gente en sus labores.

4.3.- Objetivos y características.

Los principales objetivos de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad son en general:

- a).- Identificar costos y gastos e ingresos con las áreas y personas o departamentos responsables.
- b).- Hacer una reducción de los gastos totales llevados a cabo en la empresa, de una manera bien planeada sin que haya menoscabo en su producción.
- c).- Que las operaciones económicas se registren en el área responsable que le da origen.
- d).- Dotar de un control administrativo a las empresas empleando los informes de responsabilidad.

- e).- Crear conciencia administrativa a los responsables - de las áreas y contar con ellos para el incremento - de la eficiencia y reducción de costos y gastos.

Los objetivos anteriormente señalados contribuirán para el mejor funcionamiento y control de una organización, para que sus productos sean de mayor calidad, que haya mayores ingresos, así como un desarrollo en forma continua y con ella todos sus integrantes.

Entre las características fundamentales de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se pueden considerar las siguientes:

- a).- Es una técnica contable reductora de costos y gastos que representa un puro ajuste a la Contabilidad Financiera.
- b).- Constituye un estudio de vanguardia de la Contabilidad Administrativa.
- c).- Permite medir la eficiencia de operación de cada - área y estimula al personal, toda vez que se le hace participe de una manera constante y directa del cumplimiento de las metas específicas de su área.

- d).- Subsana anomalías organizacionales y da carácter oficial a responsabilidades ocultas.
- e).- Conforme la estructura de la organización.
- f).- Facilita la división del trabajo con cada área o departamento.
- g).- Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan.
- h).- Utiliza presupuestos como base de medida de la eficiencia, mismos que elabora con ayuda de los propios responsables de observarlos.
- i).- Dota de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual, llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados.
- j).- Al necesitar de la información a que se refiere el punto anterior, depura y moderniza los procedimientos contables tradicionales.

4.4.- Delegación de Autoridad y Responsabilidad.

Este tipo de Contabilidad no podrá llevarse a cabo o en caso de ser implantado lo más probable será un rotundo fracaso, en una organización donde lo más probable se defina con precisión el papel que juega cada uno de sus miembros, por esto es de tanta importancia que se encuentre perfectamente definida la autoridad y responsabilidad de cada uno, de tal forma que no existan situaciones sin dicha definición.

La Delegación de Autoridad es la clave de la organización y consiste en transmitir autoridad o poder de un jefe a un inmediato inferior, para que tome decisiones asumiendo la responsabilidad que esto indica.

Esta delegación de autoridad va unida a una responsabilidad que se adquiere cuando se acepta dicha autoridad; cada integrante de la organización debe saber ante quién es responsable. La delegación de autoridad irá disminuyendo a medida que se baje de nivel jerárquico.

Para la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es indispensable que la organización defina perfectamente la autoridad y responsabilidad; es decir, con una exacta delegación de autoridad se tiene una delimitación correcta de responsabilidad.

El Gerente General será al que le corresponda iniciar la delegación de facultades a los diversos niveles administrativos, siendo el primer responsable, así es como se inicia la transmisión de facultades al segundo nivel y estos hacen lo (mismo) propio con los niveles siguientes, todo esto con el objeto de cumplir con el principio de "División del Trabajo o de la Especialización". Todo esto se realiza porque una sola persona no puede cumplir con todas las necesidades de la Empresa; pero se debe dejar en claro que cuando la empresa va hacia el fracaso no es porque el principio de la delegación resulte deficiente, sino por causa de una deficiente delegación de autoridad.

Es importante hacer notar que la persona a la que haya sido delegada la autoridad debe demostrar la suficiente capacidad para hacer una buena utilización de esta, es decir, que la autoridad que le ha sido transmitida la merece y no sólo la detecta.

La delegación de autoridad, sin lugar a dudas, será - - -

perfectamente bien recibida por los integrantes de la organización, siempre y cuando el delegante no la haya utilizado para liberarse de responsabilidades, por lo tanto el que recibe facultades debe comprender el beneficio tanto personal como organizacional en virtud de que sólo se delega a quién lo merece y conoce bien sus alcances, es decir, que cuente con la capacidad física y mental requerida.

En toda Organización se deben evitar las siguientes situaciones al momento de delegar autoridad:

- Tener poca autoridad y mucha responsabilidad.
- Tener mucha autoridad y poca responsabilidad.
- Dar autoridad si no hay confianza.
- Que el que delega tome decisiones que le corresponden a su inmediato inferior.
- Responsabilizar a un empleado sin antes haberle explicado con precisión el trabajo.

Es importantísimo mencionar, que el gerente del primer nivel deberá evitar a toda costa y si es preciso ignorando con signas expresas, fallas en la delegación de autoridad y responsabilidad al Organizar la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, si no desea burlar las esperanzas de ahorro y control individual concebidas en esta.

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

La contabilidad Tradicional en general agrupa gastos según su naturaleza, y la Contabilidad de Costos con el producto, proceso o servicios que corresponden, y con esto se puede decir que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es la Contabilidad que acumula estos gastos por responsabilidades individuales, identificando para tal fin las erogaciones controlables con las personas responsables de las mismas, de esta manera no inventa nada; ya que cuenta con los elementos necesarios y solamente los adapta a sus requerimientos informativos.

Asimismo, entre algunas de las diferencias principales -- que tiene la Contabilidad General y la Contabilidad por Areas -- de Responsabilidad encontramos las siguientes:

Contabilidad General

- Clasifica los gastos de acuerdo a su naturaleza (rentas, sueldos, depreciaciones, etc.)
- Mide las utilidades a través de los Estados Financieros y muestra la razonabilidad de las cifras contenidas en ellos.
- Informa sobre operaciones pasadas susceptibles de modificación

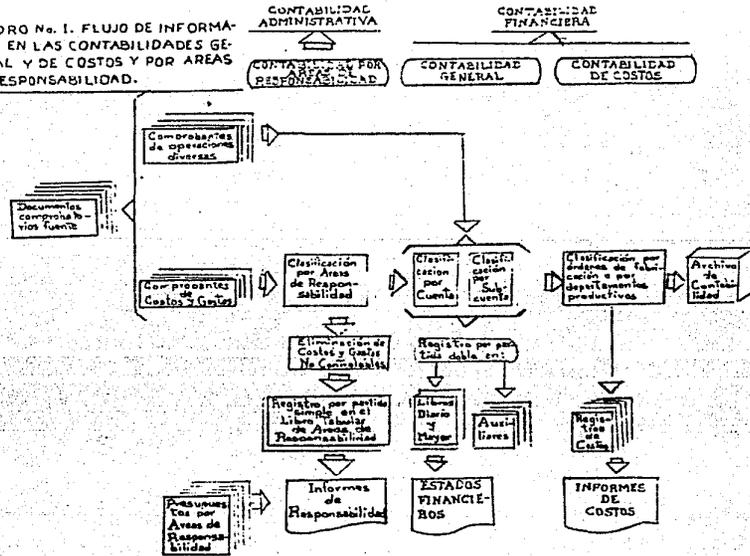
Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

- Identifica los gastos con las personas responsables de los mismos.
- La utilidad se mide por área responsable.
- Planea y organiza tanto las operaciones pasadas como futuras.

- Su marco de actuación son los Principios de Contabilidad, que en ocasiones restan flexibilidad a la información.
- Se convierte en una herramienta de la Administración, cambiando su concepto financiero por administrativo.
- La información obtenida es de carácter general sin especificar área o departamento.
- La información obtenida se registra en el área que le da origen.

Pero para una explicación más comprensible de lo anteriormente expuesto, se anexa un cuadro que muestra el proceso contable total, así en la Contabilidad Tradicional (General y Costos) como en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, desde que se reciben los documentos comprobatorios hasta que se obtienen los últimos Estados Informativos. (Cuadro No. I).

CUADRO No. 1. FLUJO DE INFORMACION EN LAS CONTABILIDADES GENERAL Y DE COSTOS Y POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.



4.6.- Informes de Responsabilidad.

Para que un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad logre el éxito deseado, dependerá de la manera en que se maneje la información, es decir, no podrá funcionar sin una comunicación oportuna y exacta.

Por lo tanto es requisito indispensable que se proporcione información amplia a todos los integrantes de la organización, sobre sus logros y deficiencias. La información debe ser clara y sencilla conteniendo únicamente lo más relevante con objeto de enterar a los responsables de lo verdaderamente importante, para que se tomen las medidas correctivas necesarias en su área.

Cabe mencionar que los Informes de Responsabilidad constituyen, ya sea por sus exigencias, o bien por su tremenda dinámica de sus objetivos, algo nuevo y mejor dentro de la información contable tradicional.

Asimismo, debe resaltarse que las actuales técnicas ya no tienen la libertad de años pasados que estaban enfocados básicamente hacia la elaboración anual de estados financieros y declaraciones de impuestos; en la actualidad se ven comprometidos a servir primordialmente a la Administración, mediante la aportación de datos cada vez más precisos y oportunos referentes a las variaciones sobre o bajo los planes aprobados anticipadamente.

En la elaboración de un informe se deberá de tener en cuenta lo siguiente:

- La claridad. No presentar ideas vagas, deberá ser comprensible para cualquier persona.
- La corrección. Deberá presentar o describir exactamente el hecho observado.
- La concisión. La idea deberá quedar plasmada con el mínimo de palabras siempre que sea completa.

- Los apoyos. Se utilizarán gráficas y otros materiales que ayuden a complementar el informe.
- La oportunidad. El tiempo de presentación del informe será indispensable, en virtud de que se emplea en la planeación y en la toma de decisiones.
- La relevancia. Los informes deberán contener lo que realmente necesita ser atendido por la Dirección, y no desviar la atención en lo que está correcto.

El Departamento de Contabilidad es el centro de toda la información financiera, ya que es a donde se acumula y procesa para dar información a la Dirección y a todos los integrantes de los diferentes departamentos, a través de los canales de comunicación que son:

- a).- Verticales. Cuando el informe es enviado a la Dirección para que de ahí empiece a descender en línea vertical.

b).- Horizontal. Cuando el informe es enviado directamente a todos los responsables de área.

Los Informes de Responsabilidad o de Actuación, como también se conocen deberán ser elaborados por el departamento de Contabilidad en forma periódica los cuales serán enviados a la Dirección y demás niveles con objeto de dar a conocer a los responsables de área el cumplimiento del presupuesto durante el período.

Este tipo de información ayuda en lo siguiente:

a).- Ayudan, ya que la información fluye de abajo hacia arriba, hacia las áreas jerárquicas superiores, lo que coadyuga a conocer las aptitudes y actitudes reinantes.

b).- Hacen fácil saber, con lo anterior, en que grado la comunicación descendente original ha sido comprendida y aceptada.

- c).- Estimula una mayor participación individual en las operaciones de la Empresa.

- d).- Ayudan a resolver problemas de diversa índole, antes de que lleguen a su punto crítico.

- e).- Ayudan a la satisfacción de los egos sociales básicos.

- f).- Ayudan a motivar a los empleados a ser más eficientes y espontáneos en su trabajo lo cual beneficiará a reducir tanto gastos y costos.

Los Informes de Responsabilidad generalmente contienen:

- La actividad desarrollada durante el período.
- Las desviaciones entre la actividad esperada y real.
- Los objetivos presupuestados para el mismo período.
- El análisis de variaciones explicando su origen.

Es importante incluir un acumulado de todo ejercicio respecto a lo presupuestado y lo realizado; asimismo el informe -- al ser enviado al área específica deberá contener sólo datos que estén bajo su control, para evitar confusiones.

Los Objetivos Principales de los Informes de Responsabilidad son:

- a).- Reporta desviaciones significativas ocurridas en cada área, así como responsable.
- b).- Para conocer a Directores, Gerentes, Jefes de Departamento y Supervisores el grado de eficiencia, con lo cual se ha logrado reducir costos y gastos.
- c).- Notificar al Gerente General detalladamente de las desviaciones generales respecto a los planes trazados.
- d).- Ponderar la exactitud de los presupuestos, notificando si requieren ajustes.

- e).- Observar el comportamiento del Control Presupuestario.
- f).- Facilitar la preparación de presupuesto para los períodos siguientes.
- g).- Llamar la atención acerca de una posible revisión del sistema de costos.
- h).- Fomentar en los administradores una mayor inquietud, asignándoles responsabilidades específicas.
- i).- Despertar a los administradores de ese su frío ensimismamiento materialista.

Para la elaboración de los Informes de Responsabilidad se deberán iniciar con el vaciado de datos históricos con lo cual se empezará con la formulación del informe.

En segundo lugar los informes de las áreas del último nivel comparando lo real y lo presupuestado en cuanto a costos y gastos controlables por área.

Los Informes de Responsabilidad del nivel inmediato - -

superior incluirán los costos y gastos controlables del último nivel más los que les sean propios.

Para el segundo nivel el informe contendrá sus propios -- costos y gastos controlables más los del nivel inferiores. El Informe del primer nivel constituido por la Gerencia o Dirección General, se formará con las cifras del segundo nivel más los que les correspondan, es decir, este informe constituye un resumen - de los cuatro niveles básicos de la Organización.

Para la elaboración de los Informes de Responsabilidad se requerirá que los datos se capten inmediatamente que se generen, para que se cumpla con el objetivo de tomar oportunamente medi-- das correctivas, que deberán incluir comentarios que expliquen - las desviaciones de lo presupuestado. Esta información se debe-- rá hacer llegar al responsable del área, para que de acuerdo a - su nivel, tome las decisiones que estime pertinentes para corre-- gir las fallas.

El Informe de Responsabilidad se convertirá entonces, en

un medio vital de comunicación e información. El C.P. Francisco Perea Román, en su texto "La Contabilidad por Areas de Responsabilidad", pág. 108 1985, Méx. dice "Los Informes de Responsabilidad son el producto terminado de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad; constituye la vida de comunicación entre las diversas unidades de la Organización, Areas establecidas en aquella citada, son un conjunto de Informes internos en los cuales - se analiza la actuación de cada área dentro de la Empresa, y así, por medio de un control individual se ejerza un control general".

Los distintivos más importantes de los Informes de Responsabilidad son:

- a).- Dinámicos.- Abarcan un lapso determinado.
- b).- Internos.- Nace de la propia Organización, para -- auxiliar a la Administración.
- c).- Presupuestales.- Necesitan de presupuestos, medida de eficiencia.

- d).- Organizacionales.- Existirán tantos informes como áreas existentes en la Empresa.
- e).- Motivacionales.- Crean en el recurso humano un sentimiento de participación y utilidad.

Todo informe independientemente de su tipo deberá contener lo siguiente:

- a).- La explicación de los hechos.
- b).- La exposición de los hechos.
- c).- La demostración de los hechos.
- d).- Conclusiones.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad puede dar --- como resultado múltiple información acerca de ingresos, egresos, inversiones, etc. Todo esto plasmado en los Informes de Responsabilidad, que indicarán la eficiencia que tiene cada área, si

se están o no cumpliendo los presupuestos por cada responsable.

Cabe concluir, que la Eficiencia en la Contabilidad por - Areas de Responsabilidad se logrará mediante la fórmula siguiente:

Eficiencia = desarrollo de trabajo + Motivación humana de lo que se obtendrá como resultado una propagación del trabajo - motivado, además de que habrá una mayor difusión de los Informes de Responsabilidad hacia todos los niveles de la Organización.

C A P I T U L O 5

REQUERIMIENTOS INDISPENSABLES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

5.1.- Organización.

La Organización es la base fundamental para el buen funcionamiento de toda Entidad, ya que es el factor decisivo entre el éxito y el fracaso.

Para la mayoría de los administradores la Organización indica una estructura de papeles o posiciones formalizada e intencional. Es indudable que quienes desean cooperar trabajarán en forma más efectiva si conocen los papeles que han de jugar en cualquier operación de equipo y la forma en que sus papeles se relacionan unos con otros.

Un aspecto importante de la Organización consistirá en establecer departamentos. Esta palabra "departamento", designa un área, división ó sección definida de una entidad sobre las que un administrador tendrá la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades especificadas.

No se deberá considerar a la Organización como un fin, --

asimismo, para la creación de la organización deberá existir la iniciativa como condición especial, puesto que el trabajo que debe realizarse requiere los esfuerzos de muchas manos y mentes que deberán reunirse y coordinarse de manera que no sólo las acciones colectivas sean efectivas, sino que sean valiosas y satisfactorias las contribuciones de cada individuo y - estos a la vez, estén de acuerdo con sus respectivos conocimientos y habilidades. Mediante una Organización adecuada, - el gerente esperará tener algo más que la suma de los esfuerzos individuales, o sea, la acción simultánea de unidades individuales y separadas, que juntas producen un efecto total - mayor que la suma de los componentes individuales.

La Organización es dinámica en cuanto a su realización, lo que indica la necesidad de revisarla y en su caso modificarla para que se ajuste a los cambios normales de la Empresa.

Es importante mencionar, que un elemento fundamental - para la Planeación y el Control de una buena Organización, es indispensable fijar los objetivos de la Empresa, su alcance y extensión. Tratando de destacar la importancia de este elemento, basta señalar que para realizar adecuadamente cualquier tarea es preciso ante todo tener una idea clara de lo que se pretende alcanzar.

Ahora bien, para que el Sistema de Contabilidad por - -

Areas de Responsabilidad pueda ser implantado, se requerirá - del cumplimiento de las siguientes bases:

- Apoyo Directivo.- Se deberá contar incondicionalmente con la administración de la Empresa, a fin de conseguir todos los elementos por los cuales sean responsables.

- Líneas de Organización perfectamente definidas.- Los elementos de las mismas deberán contar con plena autoridad para controlar a los elementos por los cuales sean responsables.

- Contar con un Sistema de Control Presupuestal por Areas de Responsabilidad y de Costos Estandar.- Para controlar ingresos, costos y gastos incurridos en un período, para poder establecer variaciones con lo planeado y tomar las medidas correctivas necesarias.

- Los Métodos y Sistemas Contables deberán ser acordes a las necesidades del sistema.
- El Sistema de información deberá contar con canales claros de comunicación de tal manera que la información no se desvirtúe al seguirlos y sirva de base para la Toma de Decisiones.

Asimismo, teniendo las bases para implantar el sistema, se procederá a estructurar la organización de las áreas de responsabilidad es decir, establecer la estructura organizacional.

Es fundamental que la Entidad tenga perfectamente definidas las funciones de cada área, así como su responsabilidad, por lo cual deberá contar con una carta de organización en la cual se demuestren con toda claridad estas funciones y responsabilidades, lo cual se verá en el siguiente punto.

5.2.- Elaboración de un Organigrama por Areas de Responsabilidad.

Una razón importante por la cual ocurren los conflictos en la organización, es el hecho de que las personas no entienden sus obligaciones y las de sus compañeros de trabajo. No --

importa cuán bien concebida esté una estructura organizativa, las personas deben entenderla para que funcione. El entendimiento se puede lograr mediante el uso adecuado de los organigramas, la descripción precisa del trabajo, el detalle de las relaciones de autoridad e información y la introducción de metas específicas para darle vida a los cargos.

La pirámide de organización u organigrama es ampliamente utilizada y apropiada para lograr el funcionamiento de los principios de organización. Toda organización debe contar o ser representada en un organigrama, en el cual se demuestre que la delegación de autoridad, desde el primer nivel hasta los niveles inferiores, sea la adecuada en cuanto al puesto y a la persona y responsable de que se trate, recordando siempre que la responsabilidad se comparte y la autoridad se delega.

El diseño del organigrama es elemental para los organizadores, es la piedra angular sobre la cual se construye la organización de la empresa, y debe tenerse presente que si este es deficiente, el sistema lo será también.

Uno de los aspectos más importantes para el funcionamiento de los Sistemas y para asegurar un adecuado Control

Interno, es la correcta definición de estructura, funciones u objetivos de cada área que integra el Organismo.

El organigrama aplicable a este sistema deberá mostrar todas las áreas de la Entidad, así como, definir claramente -- las responsabilidades de cada una de ellas y la asignación a -- cada área con un número de identificación. Es recomendable --- que se establezcan cuatro niveles de autoridad y responsabilidad como a continuación se menciona: (ver cuadro No. 2).

- Primer nivel.- Estará constituido por la Gerencia General que deberá asumir la responsabilidad de que se ponga en práctica todo el programa, así como de la vigilancia de las áreas de responsabilidad comprendidas en el segundo nivel y responderá de su actuación ante el Consejo de Administración.

- El Segundo nivel.- Estará integrado por las Gerencias principales de la Empresa como son: -- Mercadotecnia; Producción; Finanzas; -- y Administración, las cuales serán responsables de la parte que les corresponde ante la Dirección General.

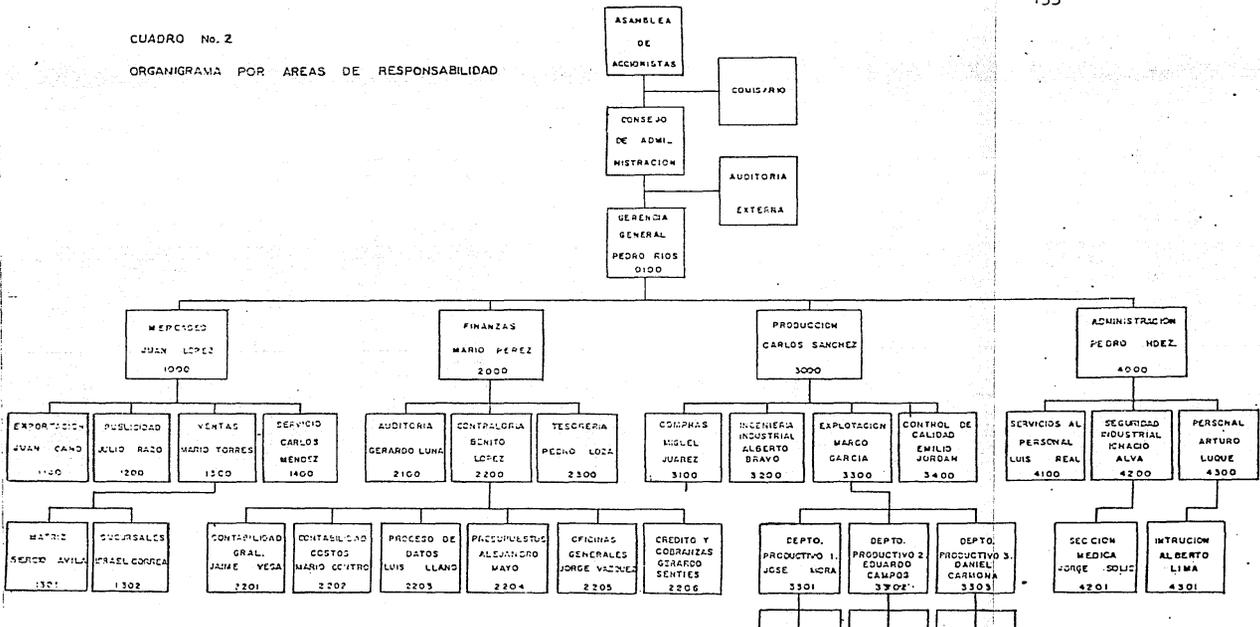
- El Tercer nivel.- Estará constituido por los diversos departamentos, los cuales están dentro de la Dirección, como son: Publicidad; Ventas; Servicio; Explotación; Ingeniería Industrial; Compras; Exportación; Planeación; Control de Calidad; Tesorería; Contraloría; Auditoría; Auditoría Interna; Personal; Seguridad Industrial; Servicio de Personal, etc.

- El Cuarto nivel.- Se encontrará a la altura de las secciones o unidades dentro de los departamentos, formado como sigue;

Sucursales; Oficina Central; Departamentos Productivos Nos. 1, 2, 3 y 4; Sistemas y Procesamiento de Datos; Contabilidad General; Contabilidad de Costos; Crédito y Cobranzas; Estadística y Presupuestos; Oficinas Generales; Instrucción y Sección Médica, etc.

CUADRO No. 2

ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD



La característica principal que deberá reunir un Organigrama por Areas de Responsabilidad, deberá ser la sencillez a la vez que tendrá que ser sometido a una constante actualización para que cumpla fielmente su cometido.

5.3.- Localización principal de Responsabilidad y Autoridad.

La identificación de los niveles y de las áreas de responsabilidad dentro del organigrama es sumamente importante, - además de que es tarea sencilla si se cuenta con un organigrama efectivo, así como, un memorándum que describa en forma clara y precisa las labores y responsabilidades de los miembros - integrantes de la organización.

Ahora bien, se debe diseñar un catálogo de las subcuentas o conceptos de los costos y gastos, codificándole de tal - forma que un mismo concepto tenga un igual número de código, - anteponiendo el número de área que la controla. Con ello se - está en posibilidad de controlar el total de las cifras que -- muestra la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y por cada uno de sus conceptos.

(Cuadro No. 1 Organigrama por Areas de Responsabilidad, Gráfica Codificada de Organización que muestra los Cuatro Niveles de - Autoridad y Responsabilidad Recomendables).

El fin que se persigue en la elaboración de este catálogo, es conocer cuales son los gastos en que pueda incurrir cada área y por consiguiente cuales son las claves que se pueden asignar a cada responsable, así mismo, sirven como punto de partida en la formulación de presupuestos, toda vez que se señala por cada área los conceptos o función a tomar en cuenta en las estimaciones, es decir, que la codificación para erogaciones reales es la misma para erogaciones presupuestales.

El C.P. Francisco Perea, al hablar sobre su aplicación contable menciona lo siguiente:

"Es bastante sencilla, ya que sólo se requiere":

- a).- Anotar en el comprobante los números de cuenta, - subcuenta y centro de costos, recurriendo al Catálogo de Cuentas: Codificación Normal, Tradicional.
- b).- Anotar en el comprobante, adicionalmente, el número del área en que se incurrió el costo o gasto, - consultando el Catálogo de Areas de Responsabilidad.

Por lo que respecta a la determinación de la autoridad

en la organización es de tremenda importancia, básicamente las jerarquías en una empresa se sitúan en cuatro niveles:

PRIMERO.- Gerencia General.- Es el primer responsable ante el Consejo de Administración de los resultados obtenidos.

SEGUNDO.- Gerencias Clásicas.- Que serán los responsables de cada una de las divisiones (Mercado--
tecnía; Producción; Finanzas y Administración)

TERCERO.- Gerencias Departamentales.- Las cuales serán responsables de la operación de la Empresa.

CUARTO.- Jefes de Sección o Supervisores de Area.- Que tendrán a su disposición a los trabajadores operativos.

Quando cada función desempeñada en la organización esté asignada a alguna unidad de organización y el responsable de ésta, dé la información adecuada a un sólo jefe se obtendrán mayores beneficios, así como consecuencia menores gastos y mayores ingresos, que es uno de los objetivos primordiales de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

5.4.- Catálogo de Cuentas.

Es una necesidad prioritaria el elaborar un catálogo de cuentas como base fundamental de la organización contable. Por lo tanto debe existir en cualquier negocio.

La correcta preparación y adecuada adaptación del catálogo de cuentas de cada Empresa, requiere un análisis y estudio de los elementos que lo integran, lo que se podrá realizar, con la capacidad necesaria de los Contadores Públicos, en vista de los conocimientos que tienen en contabilidad y de los materiales inherentes a la profesión tales como: Finanzas; Administración; Presupuestos; Costos, etc.

Por lo que toca al número de cuentas y subcuentas, hemos de decir que un catálogo de cuentas es una herramienta de trabajo, en la cual se enlista o enumera, pormenoriza y clasifica los conceptos que integran el Activo, Pasivo, Capital Contable, Ingresos y Egresos de una Entidad Económica.

Un catálogo de cuentas debidamente clasificado proveerá el número de cuentas y subcuentas que deberán utilizarse.

El catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad --

permite una adecuada clasificación y ordenamiento de todos -- los ingresos, costos y gastos de la misma manera en que se -- clasificaron y ordenaron las responsabilidades de cada uno de los niveles en el organigrama; al establecer este catálogo se debe tomar en consideración que las operaciones deben aplicarse primeramente al último nivel que se pretende controlar y -- después reflejarse en los demás niveles que tienen dependencias jerárquicas.

En un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, el catálogo deberá quedar de acuerdo con las áreas de responsabilidad y para definir ésta el C.P. Francisco Perea -- dice:

"Es la simple lista de los números de coficiación que -- se le asignan a las áreas (secciones o unidades, departamentos y gerencias), señaladas en el organigrama, con la mención de -- los nombres de los responsables de las mismas y de los niveles de autoridad a que pertenecen; de aquí se toman los encabezados de los Informes de Responsabilidad.

El catálogo de cuentas debe tener la flexibilidad de incluir o eliminar cuentas de acuerdo a las necesidades específicas de cada Organismo.

Sin embargo es recomendable no modificar la estructura, con el objeto de que la información que se genera mediante su aplicación, sea homogénea y susceptible de ser comparada.

En el proceso de Implantación del Sistema de Contabilidad será necesario identificar los cambios que el Manual requiera, a fin de que satisfaga las necesidades de cada organismo. Dichos cambios deberán introducirse en el Manual, ya que existe el instrumento por medio del cual se formalizan los Sistemas, además de que constituye un elemento o instrumento de consulta para el personal.

Asimismo, se deberá tener especial cuidado al formular el catálogo de cuentas, en aquellas operaciones contables que permitirán evaluar la gestión de los ejecutivos. La codificación de los ingresos, gastos y costos, tanto en el catálogo de cuentas, como en el presupuesto general de operación, deberá realizarse especificando los conceptos controlables y no controlables.

En todas las empresas existen costos y gastos que debido a su naturaleza quedan fuera del control de una persona determinada, ya sea por depender de decisiones directas de los niveles o áreas, sin que pueda precisarse cuál de ellos es el responsable.

Lo anterior da origen a la necesidad de separar los costos y gastos controlables de aquellos que no lo son.

a).- Son partidas Controlables aquellas en las que un responsable puede modificar su importe sustancialmente.

Ejemplo: Mantenimiento.

b).- Son Partidas No Controlables aquellas que caen en una área específica sin que el responsable pueda hacer algo por variar su importe.

Ejemplo: Depreciación.

Ante la dificultad técnica para establecer una norma general que clasifique a los costos y gastos en controlables y -no controlables se optará por considerar como controlables a -los que estén plenamente identificados con jurisdicción de una persona o departamento, e incontrolables a los no susceptibles de originar responsabilidad directa.

Por último, es conveniente recordar el hecho de que los Sistemas son dinámicos susceptibles de ser modificados ante situciones cambiantes, por lo tanto, se recomienda la actualización del Manual en forma oportuna.

5.5.- Toma de Decisiones.

La Toma de Decisiones está vinculada a la determinación del objetivo, a la investigación de los caminos que nos conducen a él, y a la fijación de alternativas.

Dentro de toda organización se encuentran individuos con la responsabilidad y el poder de tomar decisiones, las cuales afectan a los demás integrantes de la empresa.

Ahora bien, la responsabilidad del que toma las decisiones radica en su obligación por cumplir ciertos programas de acción y pugnar por las estrategias que favorecen los valores y objetivos de la organización.

Cuando se tiene que tomar una decisión ésta se puede presentar en las siguientes situaciones:

- a).- Toma de Decisiones en Condiciones de Certeza.- Esto es cuando cada curso de acción o posibilidad conduce invariablemente hacia algún resultado.
- b).- Toma de Decisiones en Condiciones de Riesgo.- Cuando cada alternativa posible conduce hacia una variedad conocida, de resultados con posibilidades conocidas; y

c).- Toma de Decisiones en Condiciones de Incertidumbre.

Cuando las posibilidades de los resultados son totalmente desconocidas o carecen de sentido.

Antes de que el responsable tome cualquier decisión, debe efectuar un análisis racional de la situación y debe ser -- tan profundo y cuidadoso como importante y riesgosa sea la decisión.

El problema de la Toma de Decisiones se encuentra a diario y la persona que la va a tomar escoje cierta manera de actuar porque piensa que es la forma que más le ayudará a conseguir los mejores resultados.

Un problema de decisiones generalmente cuenta con las siguientes características:

a).- Existe un responsable en la Toma de Decisiones.

b).- Existe un contexto del problema.

c).- Qué curso de acción o posibles soluciones existen.

d).- Hay incertidumbre relacionada con el acto a escoger

alguna alternativa posible.

e).- Existen ciertos factores que no pueden ser controlados.

La Administración por Objetivos ha venido a proporcionar la posibilidad de detectar oportunamente las desviaciones que algunas veces provocan tremendos problemas a la buena marcha organizacional.

Cuando se desconocen las desviaciones inmediatamente - se deben iniciar las investigaciones necesarias para saber el porqué de dicha desviación y tener al mismo tiempo los datos necesarios para una correcta Toma de Decisiones.

Es necesario, decir que para el adecuado tratamiento - de una desviación de resultados se deben llevar a cabo ciertas actividades como son:

a).- Juntas Periódicas.- En las áreas en que surjan - desviaciones.

b).- Observación Directa.- Por el responsable del área.

- c).- Investigación Directa.- Por parte del personal - staff.
- d).- Investigación.- Por parte de Auditoría Interna.
- e).- Examen de la calidad de la supervisión.
- f).- Análisis del flujo de información y de las condiciones de trabajo que privan en el área.

Mientras más se cumplan con estas actividades se obtendrán más oportunamente las causas por las cuales el área cayó en la desviación; proporcionando al mismo tiempo al encargado de tomar decisiones la más completa información para que ésta sea lo más oportuna y adecuada posible.

Cabe concluir diciendo que los responsables de Tomar -- Decisiones deben contar con reconocida capacidad y con la suficiente autoridad para tomarlas, además, de contar con el apoyo directivo necesario, recordando siempre que las Decisiones se dan a todo nivel jerárquico y por lo tanto, corresponde a cada responsable de área tomar sus propias decisiones.

EPILOGO

En este orden de ideas y dada la importancia que hoy en día cobra el tema, que versa sobre la "Eficiencia Financiera -- como una de las metas de la Contabilidad", dado que en nuestro ambiente (socio económico financiero), se tocan una gran diversidad de situaciones tendientes a un mejor desarrollo en el ámbito empresarial, es de gran relevancia y especial mención merecida para el apoyo del presente trabajo, la opinión relativa a -- los conceptos contables, que sobre el particular expone el C.-- Director de nuestra Facultad, C. P. Alfredo Adam Adam y que se publicaron en uno de los principales Diarios Periodísticos, -- los cuales son de una invaluable retroalimentación para el contador y para todos aquellos que abrazamos esta noble profesión y por lo cual, debido a la multiplicación de empresas e industrias que cada día tienen la necesidad del profesionista y cuyos términos son los siguientes:

"La revisión del concepto de función financiera se convierte en reflexión que cobra actualidad, porque cada día es mayor el número de ciudadanos del país involucrado en la dinámica y creciente complejidad del mundo financiero en el cual nos encontramos inmersos de manera directa o indirecta.

Las políticas y decisiones financieras, cada vez nos son menos ajenas, trátase de las tomadas en el campo de las finanzas públicas como de las privadas.

Hablar de inversión, gasto o financiamiento forma parte del lenguaje cotidiano actualmente. Sin embargo, si en lo pasado resultaba difícil la comprensión de la interrelación entre el fenómeno financiero internacional y el nacional, o entre las finanzas públicas y privadas hoy día se hace necesario contar con un instrumental numeroso y complicado para llevar a cabo la gestión financiera.

La práctica de las finanzas se ha extendido en forma notable en nuestro país particularmente durante las tres últimas décadas; el gremio financiero se ha agrupado en diversos organismos; el desarrollo individual del personal financiero a pesar de ser incesante ha sido correlativamente menor a las necesidades de las empresas públicas y privadas del país.

En el terreno académico un creciente y vertiginoso que hacer docente de investigación y de divulgación se lleva a cabo como respuesta no sólo a las soluciones de problemas financieros, sino también a la demanda de movilidad social que exige la juventud, particularmente a partir del despegue industrial iniciado en la década de los 50's.

No obstante el esfuerzo hecho por las instituciones de educación superior y por los centros de capacitación de alto nivel todavía se está lejos de satisfacer los requerimientos que la sociedad solicita de personal capacitado en el área financiera en todos los niveles de las organizaciones.

Los enfoques de análisis y de operación en la función financiera han pasado de lo individual y fragmentario a lo colectivo e integral.

La función financiera concebida como estrategia principal de numerosas organizaciones ha llegado a ponderarse como uno de los elementos de la planeación estratégica de las organizaciones; esta evolución ha permitido llegar a formular los principios de la planeación estratégica financiera de las mismas.

En otras áreas del conocimiento humano, en especial del administrativo, son notorios los avances habidos de fines del siglo pasado a la década de los 80's, mientras en otros países el control de la gestión marcaba la posibilidad de alcanzar los ideales del control aplicado a la administración y constataba su efectividad operativa y de dirección aplicándose a los hechos y circunstancias diversas conocidas como fenómenos de influencia mundial, en otros países apenas se empieza a utilizar esta técnica.

Hoy es común mencionar y comprender el control de la gestión financiera en países europeos y del norte de América; en nuestro país es reciente su implantación.

Tomar decisiones y comprometer recursos financieros de -- cualquier entidad, desde las más simples --familias--, hasta las -- más complejas --países o grupos de países-- constituye hoy verdaderos problemas y responsabilidades pues se ha rebasado la dimensión administrativa de la función financiera para llegar a una -- dimensión preponderantemente social.

Decidir la obtención de recursos financieros se ha vuelto complicado, el ingrediente político forma parte importante de -- las condiciones del otorgamiento por parte de los suministradores de recursos, esto lo observamos sobre todo en las prácticas y teoría del financiamiento público, aunque no están exento de -- ello las finanzas privadas.

Si bien la obtención y aplicación óptima de recursos financieros eran en lo pasado las actividades distintivas de la función financiera hoy no se conciben sin su ingrediente indisoluble, el riesgo financiero.

Podemos afirmar que fenómenos tales como la inflación han -- contribuido a resaltar la importancia del análisis y estudio -- profundos del riesgo financiero en las decisiones de inversión -- y financiamiento.

Otro aspecto de importancia vital lo representa el rol - que desempeñan los sistemas de información financiera, sean estos los de divulgación general como son periódicos, revistas y publicaciones con sección cada vez más especializada hasta sistemas altamente avanzados de informaciones nacionales e internacionales que dan cuenta de operaciones bursátiles en forma instantánea, mediante la ayuda de la tecnología de la computación y de la información.

En el orden interno, las empresas se han visto obligadas a impulsar sus sistemas de información financiera integral, su perando en mucho la concepción tradicional de la contabilidad.

Por último dentro de esta breve reseña general, la incidencia de la cosa económica y social sobre aspectos financieros cada día es más marcada, prueba de ello son las políticas fiscales, monetarias, industriales y de estrategia económica, las relacionadas con el empleo y seguridad social, y políticas salariales, de alimentación y educación.

Nos proponemos llevar al cabo el análisis de cada uno de estos elementos procurando entrelazarlos en un todo coherente, -- con el objeto de asumir nuestra posición ante la crisis financiera. Crisis: tiempo de reflexión, tiempo de análisis, pero -- también tiempo de acción. Tiempo estratégico propicio.

CONCLUSIONES

Como consecuencia de la elaboración del presente trabajo podremos desprender que.

PRIMERA.- Gracias a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad se logra hacer efectiva la correcta codificación de las cuentas, no de la cuenta que se afecta, sino a nivel de las cuentas de gastos.

SEGUNDA.- La Contabilidad por Areas de Responsabilidad en un momento determinado evita el manipuleo de las cuentas por parte de los accionistas de la empresa.

TERCERA.- Con la Administración por Objetivos la Eficiencia Financiera se logrará a través de que cada individuo se haga responsable de la fijación de sus objetivos, así como de la consecución de los resultados; es decir, mientras mejores resultados se logren, de acuerdo a los objetivos, mayor desarrollo habrá en la empresa tanto en lo individual como en lo general.

CUARTA.- Los Presupuestos son imprescindibles en la actuali-

dad y la Eficiencia Financiera se lograra en el momento en que las cifras presupuestadas sean reflejadas en los Informes de Responsabilidad que se elaboren por cada área, para ser comparados contra la realidad y detectar desviaciones de los responsables y con ello, posteriormente evaluar su actividad, en ese momento se justificará como medida de eficiencia.

QUINTA.- Los Costos Estandar deben complementar el Control Presupuestario y ser incluidos en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad como patrones de eficiencia en el ámbito de la producción; de la misma forma que el análisis de las desviaciones estandar (Costos estandar vs. Gastos reales), debe complementar el análisis de las desviaciones presupuestarias (Gastos presupuestos vs. Gastos reales).

SEXTA.- La Eficiencia Financiera en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad se logrará mediante el desarrollo del trabajo más una motivación humana de lo que se obtendrá como resultado una propagación del trabajo motivado, además de que habrá una mayor difusión de los Informes de Responsabilidad hacia todos los niveles de la Organización.

SEPTIMA.- La Contabilidad por Areas de Responsabilidad puede - dar como resultado multiple información acerca de ingresos, egresos, inversiones, etc., todo esto plasmado en los Informes de Responsabilidad, los cuales -- indicarán la Eficiencia que tiene cada área, así como si se está o no cumpliendo con los presupuestos - por cada responsable.

OCTAVA.- Para la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es indispensable que la Organización defina perfectamente la autoridad y la responsabilidad; es decir con - una exacta delegación de autoridad, se tiene una de-limitación correcta de responsabilidad.

NOVENA.- La Contabilidad por Areas de Responsabilidad implica la elaboración de los Informes de Responsabilidad -- por Area, lo cual implica que los datos se capten inmediatamente que se generen, para que se cumpla con el objetivo de tomar oportunamente medidas correctivas que ayuden al cumplimiento de los Objetivos Pre-supuestados.

DECIMA.- En la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, - -

cuando cada función desempeñada en la Organización -- este asignada a alguna unidad de organización y el -- responsable de ésta de la información adecuada a un solo jefe, se obtendrán mayores beneficios, tanto -- personales, como generales, así como consecuencias -- menores, gastos y mayores ingresos que es uno de los objetivos primordiales de este tipo de contabilidad.

ONCEAVA.- La Toma de Decisiones se facilitará más con la Información que finalmente proporcione a la Alta Gerencia la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, en virtud de que sólo proporciona los datos necesarios -- acerca de las áreas donde se necesitan medidas co- -- rrectivas que ayuden al cumplimiento de los objeti- -- vos presupuestados.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- I. PROCESO CONTABLE.- CONTABILIDAD.- ARTURO ELIZONDO LOPEZ
1er y 2o NIVEL
ED. ECASA MEXICO 1985.
- II. ORIGEN Y EVOLUCION DE LA CONTABILIDAD.- GERTZ MANERO FEDERICO
- III. ADMINISTRACION I.- U V KURI
- IV.-ELEMENTOS DE ADMINISTRACION.- KOONTZ Y O'DONNELL
MC GRAW HILL MEXICO 1985.
- V. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.- AGUSTIN REYES PONCE
ED. LIMUSA MEXICO 1977.
- VI. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.- FERNANDO ARIAS GALICIA
ED. TRILLAS MEXICO 1976.
- VII. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION.- HUSE F.
EDGAR Y BOWDITCH L. JAMES.
ED. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO 1976.
- VIII. TECNICA PRESUPUESTAL.- G.P. Y M.C.A. CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ
ED. ECASA MEXICO 1980.
- IX. CONTABILIDAD DE COSTOS.- A. ORTEGA PEREZ DE LEON
ED. UTEHA MEXICO 1979.
- X. COSTOS I Y II.- CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ
ED. ECASA MEXICO 1975.

- XI. LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.- FRANCISCO PEREA ROMAN.
ED. ECASA MEXICO 1985.
- XII. INFORMACION FINANCIERA.- C.P. FRANCISCO PEREA.- C.P. JAVIER BELMARES.
ED. ECASA MEXICO 1984.
- XIII. INFORMACION FINANCIERA.- C.P. CESAR CALVO LANGARICA
ED. PAC. MEXICO 1985.
- XIV. APUNTES DE: TECNICAS DE ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION.-
PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES
GUSTAVO VELAZQUEZ MASTRETTA
ED. LIMUSA MEXICO 1976.

ENCICLOPEDIA

- 1.- ENCICLOPEDIA UNIVERSAL ILUSTRADA EUROPEA - AMERICANA
ED. ESPASA.

BOLETINES

- 1.- A-1.- ESQUEMA DE LA TEORIA BASICA DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA.
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.
1984.
- 2.- SECCION DEL CENTRO DE INVESTIGACION.- BANCO DE IDEAS DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.- POR: C.P. FRANCISCO PEREA.- AÑO II? No. 17, FEB. 1976.